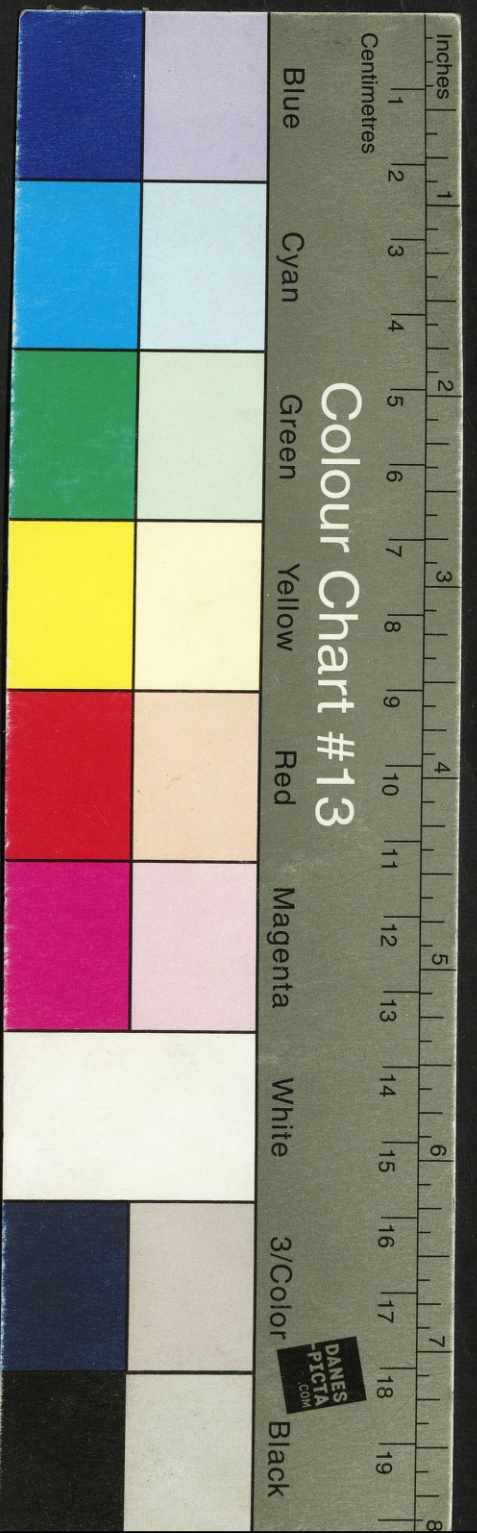
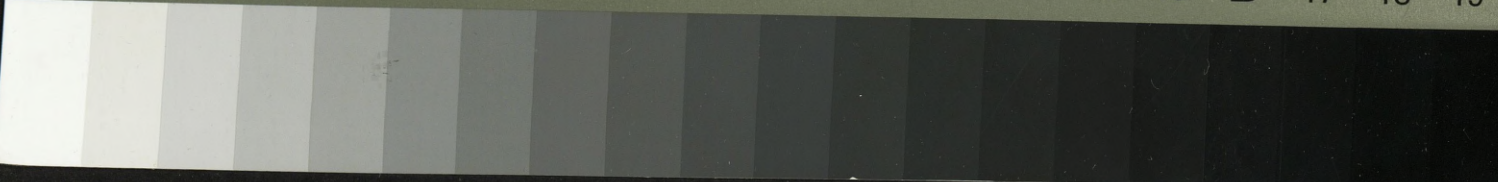


Grey Scale #13



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

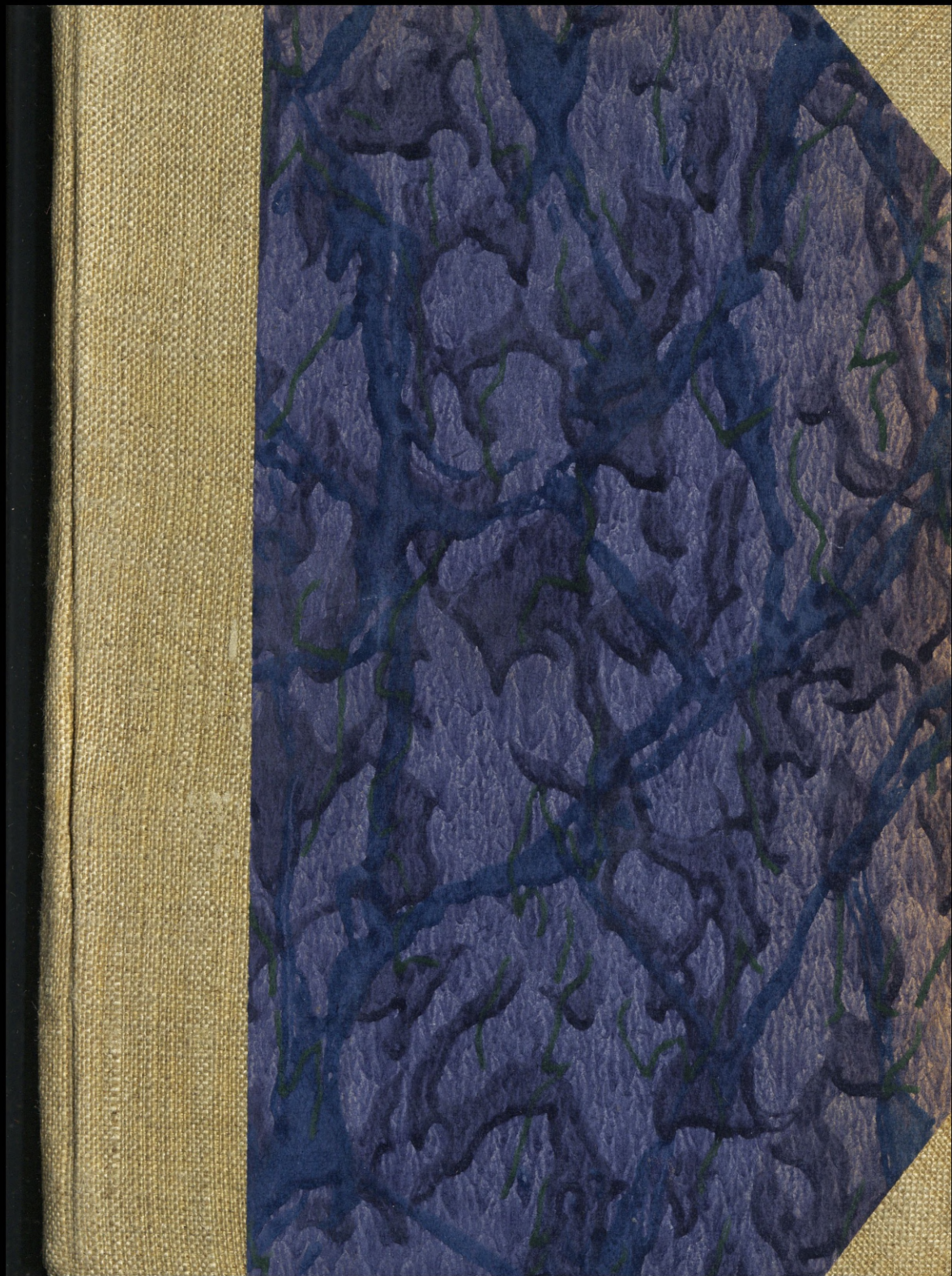


Colour Chart #13

Blue Cyan Green Yellow Red Magenta White 3/Color Black

Inches 1 2 3 4 5 6 7 8
Centimetres 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19





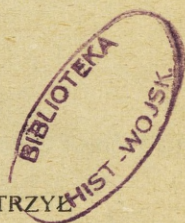
340.
9725.

LEBAUD

podpułkownik wojska francuskiego

PRACA DOWÓDCY

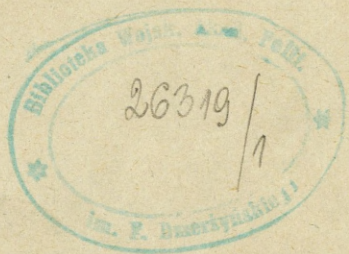
okop. 1



PRZEŁOŻYŁ I PRZYPISAMI OPATRYŁ
PŁK. SZT. GEN. JANUSZ GAŚSIOROWSKI

Biblioteka Wojskowa
Dykt. Baonu Sanitarnego w Krakowie

WARSZAWA 1924
WOJSKOWY INSTYTUT NAUKOWO-WYDAWNICZY



PAMIĘCI
DZIELNYCH ŻOŁNIERZY PUŁKÓW 101 i 130 PIECHOTY,
POLEGŁYCH ZA FRANCJĘ.

Biuro Wydawnicze
5go Białego Szpitala Wojskowego
5go Białego Szpitala Sanitarnego w Krakowie

PRZEDMOWA TŁUMACZA.

Podpułkownik wojska francuskiego Lebaud jest znany autorem na polu wychowania wojskowego. W roku 1908 wydał książkę „O wychowaniu w wojsku demokratycznym” (L'éducation dans l'Armée d'une Démocratie), podczas wojny światowej ogłosił broszurę „Wychowanie umysłowe i moralne dowódcy plutonu” (L'éducation intellectuelle et morale du Chef de Section, rok 1915). W roku 1922 wydał książkę, którą obecnie podajemy w przekładzie, (Commander), a w bieżącym roku część myśli zawartych w tej rozprawie rozwinął w nowej książce p. t. „Wychowanie moralne wojska” (Le maniment moral de la Troupe).

Te wszystkie dzieła mają jeden wspólny rys charakterystyczny: autor unika ogólnych rozważań teoretycznych, a stara się przedstawić zagadnienia w sposób praktyczny, jasny i metodyczny.

Książka, którą obecnie podajemy w przekładzie, może oddać naszym oficerom tem większe usługi, że opiera się ona na doświadczeniach z wojny światowej oraz uwzględnia najnowsze regulaminy francuskie. Aby zwiększyć praktyczną wartość przekładu, uwydatniłem w przypisach, czy zasady podane przez autora są zgodne z naszymi przepisami, przytaczając wyjątki z Regulaminu służby polowej (R. s. p.), Regulaminu piechoty (R. p.), oraz z nowego

wydania (Zarys z 1924 roku)* Regulaminu służby wewnętrznej (R. s. w.).

Pewną trudność przekładu stanowiły liczne wyrażenia, zaczerpnięte z gwary żołnierzy francuskich. Aby dokładnie ustalić ich znaczenie, posługiwałem się encyklopedją Larousse'a oraz książką poświęconą gwarze żołnierzy francuskich (Dauzat: L'argot de la guerre, 1918.) Jeżeli jakieś wyrażenie ma odpowiednik w naszej gwarze żołnierskiej, podaję je w używanem u nas brzmieniu, jeśli zaś nasza gwara nie stworzyła podobnego określenia, używam jakiegoś wyrazu najlepiej oddającego treść, a w przypisach podaję objaśnienie.

J. Gąsiorowski płk.

WSTĘP.

Zadaniem tego małego traktatu jest jedynie rozpatrzenie moralnego kierowania wojskiem; abstrahuje on od wszelkiego rozważania strony strategicznej i taktycznej. Pomysł napisania tej pracy przyszedł mi w czasie wielkiej wojny, kiedy miałem zaszczyt dowodzić kolejno dwoma pułkami piechoty. Z wysokości tego wspaniałego stanowiska moralnego, jakie zajmuje pułkownik, opłakiwałem często, a ze mną cała masa wykonawców, to, że usposobienie żołnierza francuskiego, obdarzonego tak wielką wrażliwością, tak często zapoznawano w pierwszych trzech latach wojny i że jego nieporównana wewnętrzna wartość niezawsze była wyzyskana należycie t. j. tak, aby pozwoliła wyciągnąć z siebie najlepsze korzyści.

Sądzę, że popełniono pewne *pomyłki psychologiczne*, które miałyby bardzo zły wpływ na końcowy wynik wojny, gdyby nie zostały zneutralizowane przez inne czynniki, przychylne dla naszego wojska. Oczywiście zwycięstwo ukoronowało nasze wysiłki. Jednakże przez jakieś okrutne próby musieliśmy przejść przed triumfem; były to próby spowodowane nie tylko brakiem ciężkiej artylerji i odpadnięciem Rosji.

Czy wypada zatem powiedzieć: „wszystko jest dobre, co się dobrze kończy?” Wojsko zreorganizuje się na no-

wych podstawach. Czy nie nadeszła odpowiednia chwila, aby ujawnić te wszystkie pouczające wskazówki, które z taką pewnością można wysnuć z nadzwyczajnych wypadków, które przeżyliśmy?

* * *

Czyż można się dziwić tym psychologicznym pomysłom, jeśli się pomyśli, jak mało miejsca zajmowało w naszych pracach przedwojennych wychowanie dowódcy?

Moralnego przygotowania wojska nie przeprowadzano ani z takim samym staraniem, ani nawet taką samą metodą, jak jej przygotowanie techniczne i taktyczne. Profesorowie i pisarze wojskowi głosili jednogłośnie przewagę czynnika moralnego na wojnie. Każdy wykład o taktyce lub technice broni zawierał, we wstępie albo w zakończeniu, nieuniknioną małą zwrotkę o siłach moralnych.

Nawet regulamin musztry przyłączał się do tego ogólnego koncertu pochwał.

Jednakże nie podano nigdzie *środków praktycznych* do rozwijania tych sił moralnych w czasie pokoju i do podniesienia ich w czasie wojny. Oficera uczono mechanizmu wszystkich broni, jak również taktycznego ich użycia w rozmaitych okolicznościach walki. Przeciwnie zaś studja wojskowe nie zezwalały na jakąkolwiek naukę z dziedziny moralnej. Każdy uczył się dowodzić drogą doświadczeń, przez codzienną praktykę. Rozumie się, że były różne „sposoby brania“ naszych żołnierzy.

Tem więcej, że konieczności tej wojny zmuszały dowódców wyższych stopni do trzymania się na znacznej odległości poza frontem, aby mieli możliwość dowodzenia. To względne oddalenie od niebezpieczeństwa dawało im tak niezbędny spokój i pewność umysłu, miało jednak tę niedogodność, że dowódcy prowadzili zu-

pełnie odmienne życie od życia ich oddziałów. Przewstawali oni nawet, nie spostrzegając tego, czuć bicie swego serca.

Hierarchiczne raporty, często oczyszczane w drodze ze zbyt jaskrawej prawdy — umysłowość otaczająca tereny poza frontem była tego rodzaju, że prawda nosiła tam zawsze na sobie zabarwienie pesymizmu — mogły im dać tylko bardzo niedokładne i niepełne pojęcie o przeciwnościach tej długiej walki. Okropna rzeczywistość bitwy wymykała się z ich świadomości, gdyż w tej dziedzinie wypadków trzeba samemu widzieć i czuć, żeby zrozumieć. Byli między nimi także tacy, którzy zatracili pojęcie możliwości.

Gdyby się znajdowali bliżej oddziałów, odczuliby, że ten naród-wojsko, składający się z ludzi różnego wieku i wszystkich stanów, niepodobny jest do wojska z koszar w czasie pokoju i zrozumieliby, że ci obywatele-żołnierze, którzy znosili ze stoicyzmem niepojętą nędzę, powinni być traktowani z uwagą i że powinno się ich oszczędzać.

Wielu lat trzeba było do ustalenia formuły dowodzenia, odpowiadającej naszym żołnierzom. Jest to zasługą generała Petain — który czuł tak jak żołnierze —, że została ona ustalona. Zarządzenia mające na względzie zaspokojenie *potrzeb moralnych wojska*, które on wydał, miały szczęśliwe wyniki. Dzięki im napewno przyszła prędzej godzina zwycięstwa.

Te błędy w dowodzeniu nie powinny być zapomniane. Kwestja kierowania moralnego oddziałami jest pierwszorzędnej wagi w czasie wojny. Artysta, który stworzył wspaniałe dzieło sztuki, nie jest w stanie zrealizować go, jeśli precyzyjne narzędzie, którem ma pracować, zostało zepsute przez złych robotników. A żołnierz francuski jest narzędziem precyzyjnym, bardzo de-

likatnem, które powinno być używane ze zręcznością. W wojsku przyszłości nie powinno być już niezręcznych robotników.

Te refleksje pobudziły mnie do przyjrzenia się kwestji dowodzenia, jako najpilniejszej do zbadania. Będąc bezsilnym świadkiem pożałowania godnej wadliwej roboty, przyrzekłem sobie, że po powrocie dobroczynnego pokoju poświęcę się pracy wychowania dowódcy. Ta rozprawa odnosi się do wszystkich tych, którzy są powołani do ciężkiego zaszczytu dowodzenia, a którzy są przeznaczeni do służenia w oddziale przez całą służbę lub też do odbywania stage'ów krótszych lub dłuższych — aby mogli uzupełnić swoją znajomość żołnierza. Nie powinno być różnicy między tymi, którzy kierują ludźmi bezpośrednio i tymi, którzy to robią zdaleka. Jedni i drudzy powinni dowodzić, a dobry sposób dowodzenia jest tylko jeden.

Jeśli pierwsi mają wykonać rozkazy i instrukcje drugich, to drudzy, aby układać rozkazy i instrukcje muszą wiedzieć, do czego wojsko jest zdolne.

Starłem się stanąć ponad chwilowemi przepisami, aby nie wyprzedzać czasu, niezależnie od tego, jaka będzie organizacja armji i ewolucja nauki wojskowej. Zamiast zatrzymać się w dziedzinie teoretycznego badania sztuki dowodzenia, wolę ze względów użyteczności praktycznej przyjąć formę dydaktyczną. Dlatego to uwydatniłem kilka wielkich zasad—rodzaj aksjomatów—, na których opiera się technika pracy dowódcy.

Poświęcam tę rozprawę wychowawcom przyszłości, którzy będą kształtowali młode pokolenia, wzorując się na tej, na zawsze sławnej generacji, której czyny zadziwiły świat.

Nim zaczniemy uczyć się, jak należy posługiwać się narzędziem, musimy poznać samo narzędzie. Żołnierz francuski wychodzi z próby, jaką przeszedł w naj-

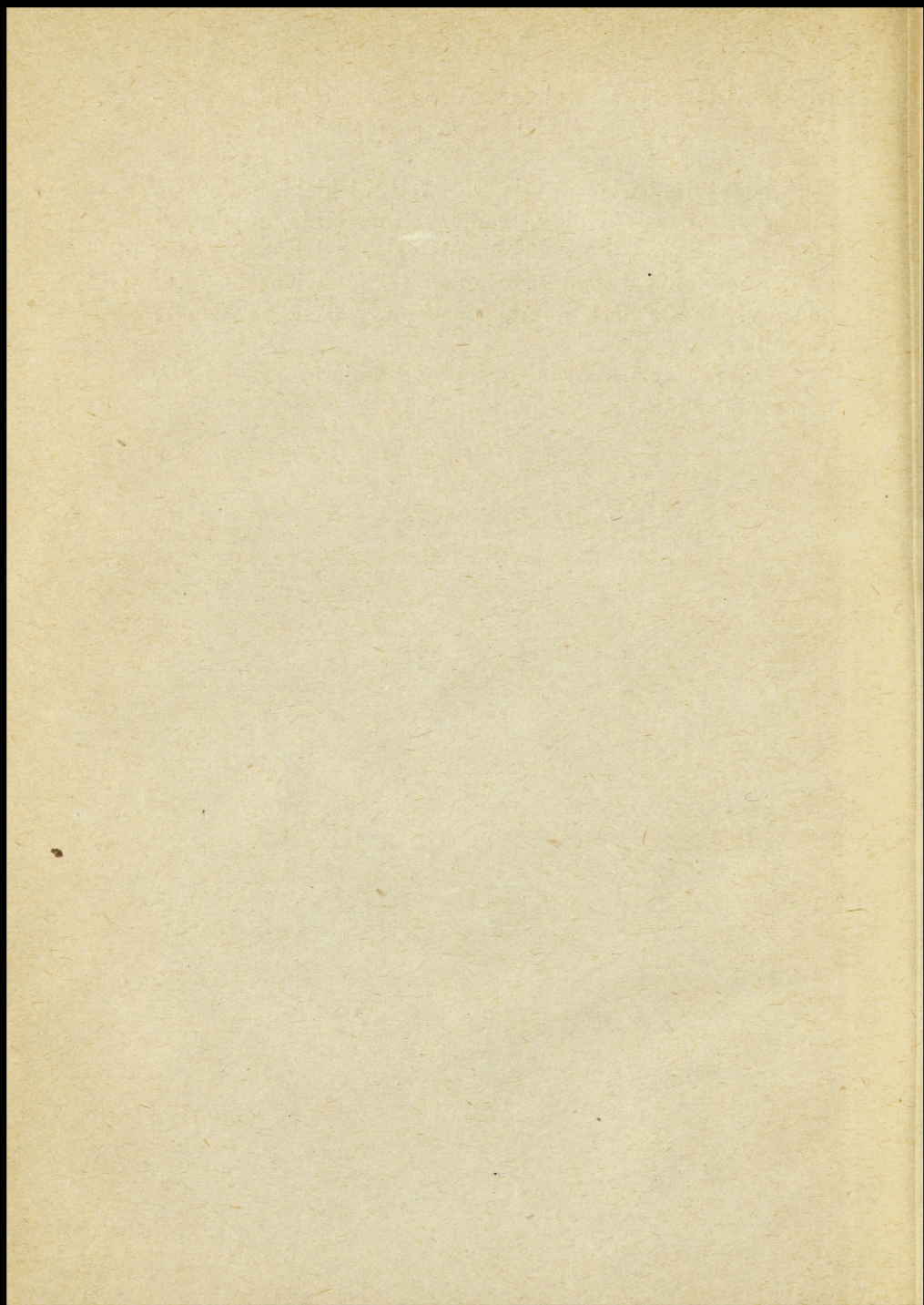
większej dotychczas wojnie. Aby zrozumieć jego usposobienie, wystarczy śledzić jego rozmaite objawy podczas wojny.

Przeżyjmy więc myślą, to życie piekielne żołnierza piechoty w czasie wojny, godziny zmęczenia, niedostatków, niepokojów, które choć upływają, zdają się, przez swą monotonię i denerwowanie, trwać wiecznie. Zobaczymy, jak się nasz żołnierz zachowywał w straszliwej tragedji.

Dobrze jest mówić o tej wczorajszej przeszłości, ponieważ.... tak prędko się zapomina.

Kaiserlautern, (Palatynat).

Grudzień 1921.



CZEŚĆ PIECHUROWI!

O PSYCHOLOGJI ŻOŁNIERZA PIECHOTY W WIELKIEJ WOJNIE.

Nazwą szarego żołnierza najczęściej obejmuje się wszystkich żołnierzy wielkiej wojny bez odróżniania tych, którzy nigdy ognia nie widzieli, tych, którzy go doznali tylko przypadkowo, a wreszcie tych, którzy dzień i noc byli wystawieni na ogień. Bez wątpienia chwała jednych nie jest mniej świetna przez to, że dzielą ją inni żołnierze. Twórcy zwycięstwa przejdą do nieśmiertelności, bez względu na to, jakie nosili tytuły, ale zaszczytne miejsce będzie oczywiście zachowane dla tych, którzy okupili je swoją krwią.

Każdy, w miarę swoich środków, przyczynił się do klęski Niemców. Artylerzysta, lotnik, saper, kawalerzysta—wszyscy ci żołnierze tak szeroki wzięli w tem udział, że bez nich nasze wysiłki byłyby bezowocne. Inni, mniej bezpośrednio wmieszani w walkę, oddali nieocenione usługi. Co byłby zdziałał wykonawca mimo swoich świetnych zdolności, gdyby rozmaite potrzeby wywołane przez udział milionów żołnierzy nie były zaspokojone w jak najlepszych warunkach? Czyż nie podziwialiśmy dokładności transportów przy pomocy kolei lub samochodów ciężarowych, regularności zaopatrzenia

w żywność, amunicję i sprzęt wszelkiego rodzaju, a w ramach bardziej ogólnych—metodycznej organizacji która kierowała funkcjonowaniem tak ogromnej maszyny o tak skomplikowanym mechanizmie? W czasie wojny wszyscy żołnierze w różnym stopniu męczyli się i cierpieli; bardzo wielu dzielnie zginęło. Jednakże jest między nimi jeden *aktor tego wielkiego dramatu*, który o tyle większe znosił wysiłki, o tyle więcej cierpiał, o tyle więcej płacił swoją osobą zawsze i wszędzie, iż z całą słuszością może być wyniesiony na specjalny piedestał.

Tym aktorem, który na wieki wieków zostanie przedmiotem uwielbienia i podziwu przyszłych pokoleń jest żołnierz, który podczas wojny przeszło cztery lata przebywał w tym obszarze śmierci, głębokim na kilka kilometrów, zaczynającym się od drutów kolczastych, a ciągnącym się w tył aż do...—tutaj granica jest trudna do określenia — powiedzmy, używając żartobliwego określenia żołnierzy francuskich: aż do spotkania pierwszego żandarma — albo też, aby ustalić pojęcia, aż do linii kuchni polowych.

Jest to obszar, w którym żołnierz przeżył straszne chwile, ze stopami zmarzniętymi z powodu nieruchomego przebywania w zajmowanym okopie, zgięty pod naciskiem dźwiganych ciężarów, dzień i noc pomiędzy ścianami okopu, w błocie do kolan, w ciągłym pogotowiu, bojąc się, że będzie zabity przez kulę karabinową, kiedy przyłoży oko do strzelnicy, albo też, że zmiążdży go lub rozniesie olbrzymi miotacz min lub że wyrzuci go w powietrze zdradziecka mina, podłożona pod jego posterunek. Jest to obszar, który stał się w niektórych odcinkach prawdziwą kostnicą, gdzie gnijące ciała zabitych wydawały morowe powietrze — obszar zamieszkiwany przez większą ilość umarłych, niż żywych.

Aktor ten jest tym, który, prawie napewno idąc na śmierć, posiadał nadludzką odwagę, aby wyskoczyć

z okopów wobec nieprzyjacielskich karabinów maszynowych wymierzonych z poza niezniszczonych drutów kolczastych, jest to ten, który padłszy w leju granatnym umierał pomiędzy linjami okopów po nie skończonych godzinach cierpień, spodziewając się pomocy, która nie mogła do niego dojść.

Tym nieporównanym aktorem, którego chyba już wszyscy poznaliście jest: żołnierz piechoty. Jemu należy się palma męczeństwa, jemu piękny tytuł legendarnego szarego żołnierza¹⁾, jemu zaszczyty, jemu sława!

Podnosząc cnoty piechura jestem pewny, że kole-dzy z innych broni zgodzą się ze mną, ponieważ tyle razy słyszałem, jak oni sami wychwalali zasługi piechura, podziwiali jego abnegację, jego poświęcenie, wytrwałość i jego zimną rezygnację.

Zgódźmy się, że szary żołnierz, którego chcę opiewać, nie jest bynajmniej wyłącznie szeregowcem. Są szarzy żołnierze wszystkich stopni. Niecnym czynem jest odróżnianie szeregowca od oficera—a czyn ten chcieli spełnić niektórzy zgorzkniali ludzie—co więcej, jest to absurdem. Czyż oficer piechoty nie był *ekstraktem szarego żołnierza*, jeśli się tak można wyrazić, ponieważ wyszedł z szeregów wojska, wybrany z pośród najlepszych, najwaleczniejszych i najbardziej zapalonych? Przedewszystkiem, aby nie popełnić omyłki, zaznaczyć należy, że odróżnianie nie zostało z pewnością wymyślone przez żołnierzy walczących na froncie, ale przez ludzi zwanych przez piechura „ugrzęzłymi na tyłach“, których stan moralny często pozostawiał wiele do życzenia.

¹⁾ Autor używa wyrażenia „p o i l u“, wziętego z gwary żołnierzy francuskich; oznacza ono dosłownie: człowiek pokyty włosami, kosmaty, w znaczeniu przenośnem: człowiek dzielny, waleczny, — a w dalszem uogólnieniu: szary żołnierz, żołnierz wielkiej wojny

(P r z y p. t ł.).

Żołnierze frontowi kochali swoich oficerów, którzy im się tem samem odwzajemniali.

To wzajemne uczucie było najlepszym cementem, łączącym olbrzymią ruchomą budowlę, jaką stanowiło wojsko podczas wojny. Żołnierze wiedzieli, że bez oficerów nie byłiby zdolni do niczego. Ileż to razy zdarzało się, że jednostki ulegały rozprzężeniu, ponieważ ich oficerowie stali się niezdolnymi do walki.

Szary żołnierzu piechoty, szary żołnierzu wszystkich stopni, na twoją wyłączną cześć piszę te słowa!

W jaki sposób godnie sławić tak jasną, tak czystą chwałę? Jakimi słowy, jakimi akcentami? Co zrobić, aby nie obniżyć poziomu przedmiotu? Poważne głosy sławiły cnoty naszego wielkiego żołnierza w sposób jak najbardziej dytyrambiczny. Ileż entuzjastycznych opisów spłynęło z piór „pantoflowych rycerzy“, piszących z „szykiem“! Ileż pochwał, zupełnie literackich, fałszywie brzmiących dla uszu tych, którzy istotnie się bili! Czyż podczas wojny nie nadużywano zbyt słowa „bohater“?

Według jednego z dziennikarzy, generał zapytany, co myśli o swoich żołnierzach miał odpowiedzieć: „moi chłopcy, moi szarzy żołnierze zasługują na to, aby paść przed nimi na kolana“. Pomijając to, że udzielanie wywiadów dziennikarskich nie podoba mi się, nie jest to odpowiedź godna generała. Prawdziwy dowódca nie zrobiłby nigdy tak teatralnej uwagi. Jest to literatura i to zła literatura, ta, która tak bardzo drażniła nasze nerwy podczas wojny. Kiedy od nas, od oficerów, żądano opinii o szarym żołnierzu, umieliśmy powiedzieć o nim tylko jedno słowo: „znakomity“. Jakże źle to słowo oddawało naszą myśl, nasze uczucia!

Dzisiaj, kiedy się wszystko skończyło, historia zajmie się szarym żołnierzem. Czy powinniśmy pozostać przy tem słowie „znakomity“, czy też przeciwnie, dla przykładu młodego pokolenia należałoby jeszcze raz za-

nalizować to wszystko, co przepelnia nasz umysł i nasze serce?

Odpowiedź jest niewątpliwa. Ci, którzy widzieli żołnierza przy pracy podczas wojny, powinni ostatecznie ustalić jego typ — i zrobić to bez ubarwień, z zupełną bezstronnością, bez ukrywania jego słabostek, ponieważ podkreślą one jego zasługi. Typ żołnierza nie był niezmienny od początku do końca wojny.

Żołnierz zmobilizowany w 1914 roku mało był podobny do szarego żołnierza z czasów wojny okopowej, a ten znów znacznie się różnił od żołnierza-specjalisty z 1918 roku.

Jednakże żołnierze z pod Charleroi, z pod Verdun lub z bitwy o Francję, wszyscy szarzy żołnierze mają ten sam rys piękna moralnego: silna wola zwycięstwa ożywiła ich wszystkich w równej mierze.

Przyjrzyjmy się kolejnym przemianom naszego wielkiego żołnierza.

* * *

Jakież to niezapomniane są dni — dni mobilizacji! Najwięksi optymiści wśród nas nigdy nie przypuszczali, że obywatele bez różnicy wieku i stanów tak łatwo opuszczają swoje rodziny i swoje interesy, aby odpowiedzieć na wezwanie ojczyzny! Jakże mało kogo brakowało! Przeciwnie, przypominam sobie, że powróciło wielu dawniejszych dezertersów, którzy prosili, jak o łaskę, aby mogli zająć miejsce obok swych towarzyszy. Podczas wyładowania znajdowano ludzi przeznaczonych do służby pomocniczej i innych, uznanych za niezdolnych do służby w polu, ludzi, którzy chyłkiem wcisnęli się do szeregów.

Jakież entuzjazm! Przypomnijcie sobie nasze piękne pułki, opuszczające swój garnizon przy potężnych dźwiękach *Pieśni wyruszenia*, odprowadzane do dworca przez tłum drżący od patriotyzmu — wagony ubrane kwiatami,

nieskończone śpiewy podczas długich godzin przejazdu kolejną, aż do chwili, gdy sen uspokoił młodzieńczy zapał...

Jakąż wartość miał ten żołnierz z 1914 roku, który miał otrzymać pierwsze uderzenie najeźdźcy? Pułki czynne były złożone prawie w połowie z żołnierzy koszarowych w wieku od 20-tu do 23-ch lat, a w drugiej połowie z młodych rezerwistów od 23-ch do 26-ciu lat; pułki rezerwowe, których większa część została wkrótce użyta w pierwszej linii, składały się wyłącznie z rezerwistów najstarszych roczników: ludzi w wieku od 27-miu do 35-ciu lat.

Ten żołnierz w czerwonych spodniach, w krótkich kamaszach z czarnej skóry, w granatowym płaszczu o odwiniętych połach, w czerwonej czapce z niebieskim lampasem był jednolicie uzbrojony w karabiny; pułk liczył zaledwie 3 plutony karabinów maszynowych, t. j. 6 karabinów na pułk. Kompanje liczyły 250-ciu ludzi, pułki 3.300.

Żołnierze ci nigdy przedtem nie widzieli ognia, ale byli mniej lub więcej oswojeni z myślą o możliwości wojny. Czyż od 1905 roku nie żyło się w stanie ciągłego wojennego napięcia? Wiedzieli oni, że próba będzie ciężka, gdyż prawie wszyscy zdawali sobie sprawę z tego, jak groźne było wojsko niemieckie. W każdym bądź razie warunki, w jakich Francja rozpoczynała wojnę, budziły zaufanie. Anglja, Rosja, Belgja, Serbja stanęły po stronie francuskiej, Włochy pozostały neutralne. Stan moralny naszego wojska był więc znakomity. Jakież mogłoby być nasze powodzenie z początku wojny, gdyby zwycięstwo można było osiągnąć wyłącznie przy pomocy serc żołnierzy!

Nieprzyjaciel wyzyskał nasz legendarny zapał w natarciu. Nieprzyjaciel silnie się urządził na całym froncie poza potężnymi okopami przepelnionymi karabinami maszynowymi i oczekiwał naszego uderzenia,

z wyjątkiem tego skrzydła, na którym zebrał swoją masę manewrową. Nasze dywizje wprowadzone w walkę w złych warunkach taktycznych wpadły z pochyloną głową w sidła. Wszystkie nasze wysiłki były daremne, trzeba było wycofać się, oddając codziennie krok za krokiem strzępy ziemi ojczystej.

Straty były poważne. Żołnierz nasz, prócz wszystkich przykrości, jakich się spodziewał, poznał podczas bitwy straszne ciężkie pociski nieprzyjacielskie, których istnienia wcale nie podejrzewał. Okropne wybuchy i słupy czarnego dymu z pocisków 150-cio i 210-cio milimetrowych wywarły na żołnierzy potężne wrażenie.

Podczas odwrotu widzieli oni w oddali na widnokręgu liczne pożary wzniecone przez najeźdźcę, a równocześnie spotykali na drogach długie szeregi starców, kobiet i dzieci, uciekających w szalonej trwodze i unoszących na wózkach resztki swojego dobytku.

Nie był to widok pokrzepiający. A jednak świadkowie tych czasów nie zaprzeczą mi, że nasi żołnierze dobrze stawiali czoło przeciwnościom. W szeregi chwilowo rozprószone podczas walki straży tylnej, odrazu wracał ład, gdy rozpoczął się dalszy marsz.

Jednostki pozostały dobrze opanowane. Ani razu nie widziałem, jak to opowiadają historycy dawnych odwrotów, ludzi porzucających wzdłuż drogi swe tornistry i karabiny.

Przeciwnie często słyszałem jak mówili, że pierwszą partję przegraliśmy, ale że nasza kolej wkrótce nadejdzie.

Zmęczenie tych długich dni marszów i walk, nocy spędzonych na biwaku w ciągłym pogotowiu wreszcie ich zgnębiło.

A jednak nawet wtedy, kiedy się zdawało, że są już zupełnie wyczerpani, odnajdywali oni w razie potrzeby całą swoją sprężystość.

Dowodem tego—cudowna przemiana nad Marną! Nie należy patrzeć na to zwycięstwo oczami literatów, którzy je otoczyli nimbem poezji. Nie było tam ani szarż na bagnety, ani rozwiniętych sztandarów, ani orkiestr grających Marsyljanke — a przynajmniej bardzo mało tego wszystkiego — *a mimo to bitwa nie była mniej piękna.* Generał powiedział: „żołnierzu, przestałeś się cofać; na całej linii w tył zwrot i naprzód na Niemca, którego trzeba wyrzucić poza granice“. Nasz żołnierz z 1914 roku usłuchał, zrobił nawet więcej, niż usłuchał: całe swe serce, całą swoją duszę włożył w wykonanie tego rozkazu, ponieważ podświadomie czuł, że chodziło tym razem o zbawienie Francji. Pomimo stanu wyczerpania, w jakim się znajdował, wyteżył on całą swoją wolę ku nakazanemu celowi... i stał się *tak wielkim, tak potężnym*, że Niemcy, którzy uważali go w przeddzień jeszcze za swoją zdobycz, cofnęli się przerażeni aż do rzeki Aisne'y, gdzie się schowali w swoich kryjówkach.

Mały żołnierz z 1914 roku, starszy bracie wielkiego szarego żołnierza z okopów, który przyszedł po tobie, zasłużyłeś się dobrze Ojczyźnie i Ludzkości. Dzięki tobie los wojny był ustalony. Pograżyłeś w wodach Marne'y niemieckie sny o potędze.

Jeżeli było potrzeba aż czterech lat do wyrwania tego barbarzyńcy z naszej ziemi rodzinnej, której się uczeplił, to stało się to tylko z powodu braku sprzętu.

* * *

W czasie bitew w wyścigu do morza, a więc w bitwach pod Roye, Arras, nad Izerą żołnierz nasz był taki sam, jak ten z nad Marny. Urok znikł. Wyższość moralna po naszej stronie była coraz pewniejsza. Usiłowania nieprzyjaciela skierowane przeciw naszemu lewemu skrzydłu, mające na celu zajęcie portów Kanału la Manche, spełżyły stopniowo na niczem.

Wojna ruchowa skończyła się. Wstępowaliśmy

w nową fazę tej walki olbrzymów, a mianowicie w wojnę pozycyjną. Czy można powiedzieć, że żołnierz nasz był jednakowo wspaniały w otwartym polu? Utrzymywanie tego byłoby świadomym zaprzeczeniem faktów. Były niestety pewne cienie na obrazie. Ale czyż cień nie przyczynia się do rozpoznania i uwydatnienia światła? Zdarzało się, że linje tyraljerskie uciekały w nieporządku, a przeważnie działo się to w chwilach, kiedy oficerowie stawali się niezdolni do walki.

Na tyłach spotykano czasami grupy złożone z trzech—czterech ludzi tchórzliwie uciekających; ludzie ci zapytani, dlaczego znajdują się w tych okolicach — odpowiadali, że „szukają swojego pułku”—była to uświęcona formułka tych tchórzów. Zamilczeć o wypadkach rabunku, popełnianych na własnym terytorjum, równałoby się też zacieraniu prawdy. Jednakże te indywidualne załamania się były rzadkie, a w całości były zupełnie nic nieznaczące. Chwała zwycięzcy z nad Marny trwa w całej swej czystości.

* * *

Po tym okresie przypływu i odpływu, front się ustalił. Nareszcie można odetchnąć. Żołnierz nasz, stojąc twarz w twarz z Niemcami, okopując się tak jak oni, zapytywał się, co znaczy to nagłe przerwanie działań. Tymczasem jednak, okop nieprzyjacielski jest na dobrej odległości: 600—700 metrów... Oddycha się! Od czasu do czasu pada na niego zawierucha pocisków 77-mio mm lub 105-cio mm, — słyszy on, jak gdzieś, wysoko ponad nim przelatują wielkie pociski przeznaczone dla urządzeń na tyłach; nazywa on je „omnibusami“ w swym malowniczym języku. Wszystko razem jednak jest to spokój po burzy. Dowództwo korzysta z tego, aby nas zreorganizować, uzupełnić nasz personel, sprzęt i amunicję.

Nadchodzi zima. Żołnierz otula się w szaliki i w cie-

płe czapki. Pomału znikają czerwone spodnie, ale kolor niebieski zjawi się dopiero na wiosnę. Uniform stał się różnokształtny: spodnie aksamitne, prążkowane, wszystkich odcieni, płaszcze rozmaitych kolorów. Dodajmy do tego dziwnego stroju: kosmatą brodę, zawsze za długie włosy, nieodłączną fajkę glinianą, a będziemy mieli pojęcie, jak wyglądał żołnierz francuski na początku wojny pozycyjnej w roku 1914—1915.

Żołnierz odpoczywa teraz po ruchliwym życiu, jakie prowadził. Cierpliwie oczekuje dalszego ciągu wypadków. Główną jego myślą jest kucharz i wyżywienie. Cały swój czas poświęca z nabożeństwem na spanie, jedzenie, bazgranie ołówkiem listów — gdyż korzysta on w całej rozciągłości ze swego prawa do szczerego pisania—granie w karty, tak samo brudne jak on. Nieprzyjaciel pozwala mu oddać się tym rozmaitym rozrywkom. Prawdopodobnie i on korzysta z tego samego moralnego spokoju. Okopy w tej szczęśliwej epoce były bardzo prymitywne. Byliśmy przekonani o tem, że niedługo trzeba będzie rozpocząć znowu marsz naprzód, uważaliśmy zatem, że zbyt ciężkie jest urządzać je wygodniej. Okopu płytkiego, bez podziemnych schronów, nie łączyły z tyłami rowy łącznikowe, z przodu zaś, przed nim, nie było żadnych dodatkowych urządzeń obronnych. Z nadejściem nocy spokojnie zajmowano te okopy, idąc poprzez pola naprzelaj, a patrole niemieckie, korzystając z ciemności mogły z łatwością podejść do nich, co wywoływało ustawiczną strzelaninę, która, często bez powodu, rozwijała się na całym froncie korpusu.

W tym to właśnie czasie, pewnego poranku, kręcąc się między tymi dzielnymi ludźmi, zauważyłem jednego, który pisał coś ze szczególną uwagą. Otrzymaliśmy właśnie rozkaz zwracania bacznej uwagi na korespondencję naszych żołnierzy. „Do kogo piszesz?” spytałem go. „Do przyjaciela“ odpowiedział żołnierz. „Może po-

każesz ten list, nie masz przecież tajemnic przed swoim pułkownikiem, nieprawdaż?" Niemaló byłem zdziwiony, czytając fantastyczny opis zmyślonych czynów, w których autor listu jakoby brał udział. Według niego zabił on tego ranka 7 Niemców, a sam uniknął strasznych niebezpieczeństw. Kiedy mu, nieco żywo, wyraziłem moje oburzenie, odpowiedział: „trudno, panie pułkowniku, od kiedy się nie bijemy, nie wiadomo zupełnie co pisać“. Spieszę dodać, że wypadek ten był wyjątkiem. Jeśli nawet byli niektórzy o tyle zli czy śmieszni, żeby niepokoić swoich najbliższych, powiększając nędzę, którą znosić muszą, a to przez chęć wywołania litości, czy też wymuszenia zapomóg, to przeciwnie—ileż było dzielnych serc, które wysilały się, aby ich uspokoić, co zaświadczyć mogą te cudowne listy, pisane w przeddzień bitwy, zostawione jako spadek do oddania w razie śmierci. Do tych listów wróć jeszcze później.

.....

Zawsze byłem przekonany, że określenie: „szary żołnierz“, wzięło początek, lub przynajmniej uogólniło się w zimie 1914—1915 r. Pułki czynne, bardzo poszarpane przez okropne straty pierwszych miesięcy wojny, otrzymały uzupełnienia składające się z licznych żołnierzy pospolitego ruszenia z najstarszych roczników — ludzi liczących od 38-u do 43-ch lat — były to jedyne jeszcze jednostki, któremi rozporządzano w kadrach w kraju. Z pewną obawą patrzyłem na przybycie tych starych „pocziwin“, była to nazwa przyjęta w danej chwili, ludzi bez wojskowego zapału, bez karności, a bardzo często „pijaczyn“. Wbrew moim przewidywaniom przystosowali się oni bardzo prędko. Takie są bowiem nadzwyczajne zdolności przystosowania się Francuza i siła tradycji panująca w naszym wojsku. Stykając się z zuchami z początków wojny, wyrobili w sobie bardzo

prędko poczucie obowiązku i karności, przeciwnie zaś przelali trochę swego spokoju i swej cierpliwości na swoich młodych towarzyszy. Z tego połączenia wynikła całość nieco ciężka, pozbawiona wojskowego wyglądu, ale solidna i pewna.

I jakżeż ciężka! Trzeba było widzieć zmianę pułku. Cóż za zadanie! Każdej kompanji towarzyszyło kilka wozów lub wózków, uginających się pod ciężarem najrozmaitszego sprzętu, który z trudem trzeba było stopniowo wyrzucać. Kucharz pchający przed sobą wózek dziecinny, obładowany różnego rodzaju przyrządami zarekwirowanymi — jeszcze jedno wyrażenie tamtych czasów — w opuszczonych domach! Kuchnie polowe, tak cennie później, nie ukazały się jeszcze w naszych szeregach. A krowy, które znaleziono zbłąkane na polach, stanowiące konieczne uzupełnienie tego karnawałowego pochodu!

Przypominacie sobie te długie kolumny ludzi obrośniętych, trudnych do utrzymania w czwórkach, ginących pod masą przedmiotów oporządzenia i okryć, ułożonych na tornistrze, którzy z trudem wlekli się, oparci na laskach.

Wojsku temu brak było zewnętrznego wyglądu, wewnątrz jednak było znakomite, lepsze niż kiedykolwiek. Skłonmy się bardzo nisko przed tem wojskiem, ponieważ żołnierze wchodzący w skład tych oddziałów nie byli mniej warci od tych pierwszych szarych żołnierzy, których cudowne czyny bohaterskie zadziwiły cały świat. Te właśnie jednostki z zimy 1914 — 1915 roku, uzupełnione całkowicie przez tych starych ludzi, stworzyły tradycję wielkiej wojny i nadały ton zimnej wytrwałości i niezłomnej wiary w powodzenie, która miała pozostać niezmienną. Można sobie wyobrazić, jakie łatwe i miłe zadanie miał pułkownik, aby uczynić swój

pułk bardziej giętkim i sprężystym i aby mu nadać lepszy wygląd!

* * *

Tych znakomitych oddziałów o tak dobrym duchu nie użyto jak należało, aby osiągnąć od nich wszystko, do czego były one zdolne.

Nasi znakomici żołnierze, rzućni zawczasie przeciw okopom przepelnionym karabinami maszynowymi, zostali wystrzelani z bliskiej odległości przed nieuszkodzonymi przeszkodami z drutu kolczastego, broniącymi dostępu do pozycji nieprzyjacielskich. Wszystkie natarcia 1915 roku były tembardziej krwawe, że żołnierze okazywali więcej rozmachu w swoich szturmach przekonani, że przełamają linje niemieckie. Niestety braki naszego sprzętu były jeszcze wielkie, a sama odwaga już nie wystarczała w walce z nagromadzonym sprzętem i przeszkodami.

W ten sposób jedna rzeź następowała po drugiej i tylko w niektórych punktach udało się wgnieść front nieprzyjacielski. Komunikat wprawdzie ogłaszał, że posuwamy się naprzód, jednakże najciemniejszy żołnierz zdawał sobie sprawę, iż przy szybkości, z jaką posuwaliśmy się, trzeba by wieków, aby wyrzucić Niemców z ziemi ojczyściej.

W okopach często mówiło się o nowej wojnie stu-letniej, a uwagi o tej sprawie nie miały w sobie nic pokrzepiającego.

Życie okopowe, przerywane przez te mordercze natarcia, wróciło znowu.

Najstraszniejszym był stan ciągłego nerwowego napięcia, spowodowany tą niekończącą się walką. W dawnych wojnach niebezpieczeństwo istniało tylko podczas bitew, odległych od siebie w czasie i krótkotrwałych. W wojnie światowej nic podobnego nie spotykamy.

Bitwa trwa dzień i noc przez całe lata! A śmierć jest wszędzie... Gdyby ona przynajmniej zawsze ukazywała się żołnierzowi wprost, kiedy idzie na jej spotkanie, skacząc z jednego leja granatnego do drugiego, podczas działań zaczepnych, albo też go spotykała poza przedpiersiem okopu w walce obronnej. Ale ta straszliwa żniwiarka miała tysiąc sposobów trafienia żołnierza, w chwili gdy przypuszczał, że o nim zupełnie zapomniała.

Zdrajczyń oczekiwała go na każdym skrawku rowu, gdy nic nie podejrzewając szedł do pracy; znajdowała go w nocy w głębi schronu, w którym, jak sądził przez chwilę, wymknął się z jej macek. Brodziła ona jak szalona wszędzie i trzeba się było przyzwyczaić żyć z tą straszliwą sąsiadką.

Żołnierz był odporny na gwałtowne objawy śmierci, miała ona jednak skryte sposoby przypominania się jego świadomości, które wstrząsały jego nerwami i zdawały go na łaskę śmierci. Atmosfera pola bitwy była bardzo przygnębiająca. Ze wszystkich stron cisnęły się widoki grozy: trupy poszarpane na strzępy lub stężałe, niekiedy w postawie bojowej, roje much latające od jednych do drugich, morowy zaduch, wszędzie i ciągle krew i błoto... błoto i krew.

Jeżeli nawet straszliwe napięcie różnych świstów, huków, wycia i wrzasku zmniejszało się, to chyba tylko poto, aby można było słyszeć okrzyki i skargi umierających, błagających o pomoc, od których trzeba było się odwrócić, ponieważ obowiązek wzywał gdzieindziej. Jak zachować zimną krew wobec takiej zmory, iść dalej, strzelać, rzucać granaty, manewrować, a o ile było się dowódcą, otrzymywać rozkazy i tłumaczyć je, aby je z kolei wydać podwładnym, czuwać nad ich wykonaniem, myśleć o wszystkim, o amunicji, o żywności,

o sprzęcie, a przede wszystkim utrzymać na bardzo wysokim poziomie stan moralny swojego oddziału.

Te przygnębiające działania odbywały się przy organizmie wyczerpanym, przy zmniejszonej odporności fizycznej, ponieważ na wojnie nie jadło się codziennie, pomimo dobrego funkcjonowania służby zaopatrzenia. Było rzeczą prawie niemożliwą zaopatrzyć oddziały podczas bitwy, gdyż ogień zaporowy zatrzymywał w drodze ludzi, którzy z tyłów chcieli przynieść żywność. Posiłek przybywał na odcinek, ale zazwyczaj zimny i o jakiejś, kolwiek godzinie. Prócz tego spokojny sen należał do rzadkości. W czasie bitwy spoczywali żołnierze w błocie lejów granatnich, o ile chwilowa cisza im na to pozwalała; w okopach—zawinięci w swoje okrycia, z płótnem namiotowem na głowie z nogami w błocie, albo też, kiedy nie mieli warty, przytuleni jedni do drugich w głębi schronów, w których mnożyły się szczury; na kwaterach, gdzie mieli nadzieję wypocząć—na starej wygniecionej słomie, śmierdzącej i zanieczyszczonej wszami.

Ta epoka „przystosowania się“ była zgubna dla stanu moralnego żołnierzy. Czując swą bezsilność wobec tak okrutnej rzeczywistości stawał się on filozofem, poniekąd fatalistą.

„Nie dasz rady, mój stary“—słyszało się zewsząd. Głównym rysem charakteru żołnierza od tej chwili stała się rezygnacja.

Dowództwo, dla podtrzymania stanu moralnego żołnierzy, powzięło szczęśliwą myśl wprowadzenia urlopów. Żołnierz po roku wojny mógł wreszcie przebyć kilka dni w środowisku swoich. W zasadzie obawiano się, że ten powrót do życia uczuciowego będzie miał zły wpływ na jego zapał wojenny.

Zupełnie przeciwnie się działo: powracał on do walki całkiem rozweselony. Ach, oczywiście w czasie

urlopu był on daleko mniej piękny, niż w szeregu, na froncie bitwy! Ludzie cywilni w kraju, którzy słuchali jego przechwałek i jego skarg w kolei, w tramwaju, w kawiarni, nie mogli zrozumieć, że był on tak doskonały w ogniu. Jest to sposób zachowania się, który Francuz zawsze przyjmuje: usiłować pokazać się gorszym, niż się jest w rzeczywistości. Czy można mu brać za złe, że na rodaków swoich nie wystawionych na niebezpieczeństwo przelał trochę goryczy, która przepęłniała jego serce, skoro przez to wracał do nas pocieszony, a skutkiem tego lepiej usposobiony. Nadeszła wszelako chwila, kiedy rozmaite objawy demoralizacji, którym przyglądał się podczas swego krótkiego pobytu w kraju, przyczytniły się do przygnębienia żołnierza, do czego jeszcze powrócę.

Nasze pułki, po silnym upływie krwi spowodowanym jednym z tych morderczych działań zaczepnych charakteryzujących rok 1915-ty, wycofano i posłano „na odpoczynek“ na spokojny odcinek. Z początku wszystkich pozostałych przy życiu opanowało uczucie wielkiej radości z powodu ocalenia. Aby zrozumieć stan duszy szarego żołnierza, trzeba było go widzieć wracającego po jednym z tych kosztownych działań. Jakież żywe okrzyki rozlegały się przy spotkaniu innej kompanji: „Ach, mój stary, ty także nie, i tym razem jeszcze się udało!“ — „Jak widzisz, jeszcze się jakoś trzymam“. I pocałunki, okrzyki, podskoki. I dzieląc się mianierką wina, towarzysze chwalili słońce i cieszyli się szczęściem, że mogą korzystać z jego jasnych promieni.

Wino! To dobre wino francuskie! Jak wielkie usługi moralne oddało ono dowództwu. Jeżeli nadzieja doczekania się chwili pójścia na urlop najbardziej zajmowała myśli naszych żołnierzy, to w kieliszku wina topił on złą zmoreę, która włóczyła się obok jego ziemianki. Tak

urlop i wino stanowiły dwa główne motywy rozmów żołnierskich.

Zbierało się na burzę w atmosferze moralnej, jeżeli urlopy chwilowo wstrzymano, a rację wina zmniejszono. Chmury szybko znikwały, gdy wyższa władza zwróciła się znowu do tych cennych środków pomocniczych.

Sławiąc szarego żołnierza, trzeba też oddać należną cześć francuskiemu winu, którego udział w zwycięstwie jest niezaprzeczalny. Przypomnijcie sobie tego szarego żołnierza, który wracając z tyłów z winem dla całego plutonu, wchodził do rowów zgięty pod ciężarem manierek naładowanych na plecach. Dwulitrowa manierka była jedną z najbardziej cenionych nowości, wprowadzonych podczas wojny. Przypominam sobie radosne zdumienie moich żołnierzy, kiedy im po raz pierwszy rozdzielono te manierki przy rozpoczęciu bitwy pod Verdun, po naszym przyjsciu do podziemi cytadeli. Jakież zapał okazali nazajutrz w linji!

Tak, niech żyje wino! Chwała jego odwiecznym cnotom, którym zawdzięczamy nasz iskrzący się humor, naszą żywość umysłu i nasz szalony zapał.

Picie nie było bynajmniej normalnem zajęciem w życiu szarego żołnierza.

Na spokojnych odcinkach dni wydawały się tak długie. Przez pewien czas panowała moda wyrabiania przedmiotów artystycznych z miedzi i aluminium z zapalników i pierścieni pocisków. W tych wolnych chwilach—a Bóg jeden wie, czy on je miał—żołnierz nasz zamieniał się w odlewnika, złotnika lub rytownika. W tych chwilach występowały w całej pełni wrodzone zamiłowanie piękna i zadziwiająca pomysłowość naszej rasy. Jakie śliczne kałamarze, noże do przecinania papieru, pierścionki wychodziły z rąk tych oczywistych artystów.

Jeżeli na zbyt spokojnych odcinkach, brakło metalu

szary żołnierz dochodził wnet do wniosku, że Niemcy zanadto oszczędzają amunicję.

O ile tylko wybuchał jakiś pocisk, dziesięciu żołnierzy rzucało się, aby podnieść jeszcze gorący zapalnik, nie troszcząc się o to, że może go trafić następny lecący pocisk. Iluż nieostrożnych zginęło w ten sposób!

Beztraska naszych żołnierzy jest legendarna. Była to jedna z jego cech charakterystycznych we wszystkich epokach historii. Niedawno zakończona wojna — która w rzeczywistości była jedną długą, wlokącą się walką — musiała oczywiście rozwinąć tę wadę narodową. Żołnierz bardzo szybko przyzwyczał się do niebezpieczeństwa, na które był narażony w każdej chwili. Zawsze było trudno przyuczyć go do stosowania niezbędnych środków ostrożności, których wymagało położenie.

Jak mu przeszkodzić, aby za dnia nie robił dymu, a w nocy nie zapalał świateł, które niechybnie powodowały bombardowanie?

Jeżeli zameldowano o ukazaniu się na widnokregu płatowca, to w tej chwili z pewnością cała masa żołnierzy wychodziła z okopów, aby go oglądać, zamiast ukryć się, jak to było nakazane. Wydawało im się rzeczą zupełnie bezużyteczną chodzić rowami łącznikowemi, o ile prostsze było skrócić sobie drogę na przełaj. W jednym miejscu jednakże pojmowali oni poważnie swe zadanie, to jest w okopie pierwszej linii. Tam unikali jakiegokolwiek hałasu, mówili cicho i starali się być niewidocznymi.

Panujące tam milczenie, przerywane od czasu do czasu przez trzask kuli karabinowej, huk granatu lub wybuch miny, sprawiało silne wrażenie. Mogło się wydawać, że przebywa się w świątyni.

Żołnierz, przyzwyczajony do życia z myślą o śmierci, w każdej chwili możliwej, przestał wreszcie odczuwać jakąkolwiek odrazę do trupów, wśród których się obra-

cał. Jedynie zaduch z tych trupów sprawiał mu przykrość. Można było codziennie widzieć żołnierzy jedzących ze swojej menażki siedząc na grobie, z czapką i pasem zawieszonymi na drewnianym krzyżu, jak na wieszadle.

Jakżeż zresztą mogło być inaczej? Czyż na większości odcinków nie było więcej umarłych, niż żywych? Umarli byli to towarzysze, którym się nie powiodło. Każdy żołnierz schodząc do schronu i uderzając nogami o ścianę rowu myślał sobie, że powiedzie mu się lepiej, niż temu „pocziwinie“. Czy nie jest rzeczą śmieszną chcieć przedstawić naszego żołnierza piękniejszym, niż był w istocie? Zdawkowy obraz jego skreślony przez niektórych pisarzy szkodzi jego sławie. Nie, żołnierz umierał, nie przybierając sztucznej pozy.

Ten bohater nie był niczem więcej, jak biednym stworzeniem ludzkim przywiązaniem do życia.

Aczkolwiek w ogniu zupełnie oddany swemu obowiązкови, wolałby przecież być gdzieindziej. Jego marzeniem była szczęśliwa rana. Szczęśliwcami byli ci, którym przyniosła ona ewakuację. Nasz żołnierz, będąc w szpitalu, w domu ozdrowieńców, w kadrze, w domu odpoczynkowym wewnątrz kraju, a wreszcie w dywizyjnym ośrodku wyszkolenia, kombinował ciągle, w jaki sposób przedłużyć tam swój pobyt przed powrotem do linii. Przy pewnej zręczności, umiając wkraść się w łaski sanitariuszek i stać się pożytecznym w szpitalu lub w kadrze, można było z łatwością zniknąć na rok, albo nawet na dłuższy czas... a tymczasem wojna mogła się skończyć.

* * *

Niestety wojna się przewlekła... Nie można było przewidzieć jej końca. Jakiż męczący szereg wypadków, pomyślnych, potem znów nieszczęśliwych! Ileż nadziei po kolei zawiedzionych.

Druga zima zbliżała się ku końcowi. Wtedy to właśnie rozległy się grzmoty pod Verdun.

Bitwa pod Verdun wykazuje szczyt bohaterstwa ludzkiego. Żołnierz, który jeszcze niedawno surowo potępiał rzezie dla posiadania kawałka okopu, obecnie zrozumiał odrazu, że wielkie znaczenie moralne rozpoczętej walki, usprawiedliwiało największe ofiary.

Niemcy zgromadzili swoje środki przeciwko twierdzy. Należało im przeciąć drogę.

Hasłem żołnierza z pod Verdun było: „*nie przepuścimy!*” I trzysta tysięcy ludzi padło za honor Francji!

Wszyscy walczący zapamiętają do końca życia potężne wrażenie tego długiego szeregu samochodów ciężarowych, które zebrawszy całą dywizję w Szampanji lub gdzieindziej przewoziły ją za góry i rzeki ku jej pełnemu chwalei przeznaczeniu. Dwudziestu do trzydziestu ludzi na każdym samochodzie, wesołe okrzyki przy wyruszeniu, śpiewy, chmury pyłu szybko zamieniające dzielnych żołnierzy w wory z mąką... później zmęczenie, cisza a potem ogólna senność...

Opuszczając „Świętą drogę“ pułk zostaje wyładowany w Moulin-Brûlé pod Nixéville podczas ulewnego deszczu i wchodzi ukrytą drogą do twierdzy Verdun, przechodząc przez Bois-a-Ville, a na wschód od fortu Regret.

Często opisywano podziemne życie w tej nadzwyczajnej cytadeli... cały świat! Każdy żołnierz otrzymywał tam żywność, naboje i granaty, przeznaczone do uzupełnienia jego zaopatrzenia. Na drugi dzień przychodzi rozkaz pójścia na linię. Przechodzimy przez miejscowość Belleville, prawie całą w gruzach. Na północnym stoku wzgórza panującego nad tą miejscowością, za którym stoi wielka ilość baterij nieustannie strzelających, zaczyna się spustoszenie pola bitwy. Wszystko wala się na ziemi w błocie, skrzynie, połamane wozy.

koła od wózków lub dział, naboje, granaty, żywność, powalany i skrwawiony sprzęt.

Po krótkim zatrzymaniu się przy stanowisku dowództwa brygady, urządzonem w schronie wybudowanym w czasie pokoju, obok którego roi się prawdziwe mrowisko wynędzniałych i zabłoconych żołnierzy, — łącznicy, robotnicy, kompanje odwodowe odcinka i t. d. — wyruszamy dalej o godzinie 22-ej podczas ciemnej nocy. Niebardzo pewny przewodnik ma nas prowadzić. Dowódca pułku, dowódcy bataljonów i kompanij idą na czele ze swoimi łącznikami. Cały pułk idzie za nimi gęsiego. Każdy żołnierz niesie okrycie i płachtę namiotową, skrzyżowane na plecach, dwie torby na chleb, dwie manierki, trzydniową żywność, pięć granatów, dwieście nabojów. Jakież nieskończony szereg widm!

Rowy łącznikowe są pełne błota i zavalone uciętemi i poplątanemi drutami telefonicznemi. Człowiek wywraca się lub nagle wpada w lej granatni. Potem rowy łącznikowe kończą się i trzeba iść naprzód naprzęłaj, skacząc z jednego leja do drugiego. Traci się kierunek i ma się wrażenie, że kręcimy się wkołko. Jaka może być szybkość marszu podczas takiego pochodu? Jeden kilometr na godzinę... i trochę. A jednak zbliżamy się do linii ognia: rakiety nagle oświetlają widnokrąg; pociski padają tu i ówdzie; trupy leżą w błocie; leje od ciężkich pocisków są coraz gęstsze; powietrze jest zatrute wyziewami... groza i spustoszenie. Spotyka się nosze dźwigane w milczeniu przez sanitariuszy, stąpających wielkimi krokami. Strzały karabinowe trzaskają blisko nas. Wszyscy są wyczerpani. Całe ciało pokryte jest błotem. Nasze sylwetki w dziwnym świetle rakiet rzucają długie cienie na ten księżycowy krajobraz. Trzeba się spłaszczyć i pełzać w błocie... Nareszcie, o świcie, przybywamy na miejsce.

Zmiana szczątków pułku, który mieliśmy zasta-

pić jest niemożliwa, trzeba zatrzymać się na miejscu i oczekiwać następnej nocy. Oficerowie i szeregowi, których miejsce mamy zająć, wyglądają jak ludzie z innego świata. Jakie strasznie wychudłe postacie... Biedne strzępy ciał ludzkich niezdolne, jakby się wyda wało, do najmniejszego wysiłku. Maszerujemy po żoł nierzach leżących w błocie, którzy już nawet nie zrzędzą, kiedy się ich przygniata. Dowódcy zmienianego oddzia łu nie mogą nam wskazać, gdzie w terenie leżą szczątki ich jednostki. Bitwa jest dla nich pełna tajemnic... Trze ba działać po omacku. Dziwi nas to zrazu — ponieważ na tyłach dokładnie nam określono linię zajętą — ale po kilku dniach walki rozumiemy trudność utrzymania łączności.

Stanowisko dowództwa jest to lej osłonięty lekkim pokryciem, które nie oparłoby się nawet pociskom ar maty 77-mio milimetrowej. Na dnie leży 50-cio centy metrowa warstwa błota, z której usuwamy leżące tam opatrunki, zakrwawioną bieliznę, zaplamione przedmioty, oporządzenie francuskie i niemieckie, kawałki rozklada jącego się ciała ludzkiego. Jest to istna zaraza! Ponie waż niema punktu opatrunkowego, tutaj za dnia i w no cy chronią się umierający krzycząc i jęcząc. Lekarz operuje, o ile to jest możliwe, oczekując nadejścia ciem ności, która pozwoli odnieść tych nieszczęśliwych kona jących. Żywi i umierający leżą zwaleni jedni na dru gich. W tej to piekielnej jaskini trzeba sprawować do wództwo. Otwierać papiery przynoszone z tyłów przez gońców, wydawać rozkazy, załatwiać tysiąc spraw zwią zanych z codziennym życiem oddziału.

Za dnia usiłuje się zobaczyć okolicę podnosząc wzrok ponad poziom ziemi; były tu bezwątpienia jakieś zasiewy, nieco trawy. Wszystko jest poruszone i sko pane, wszędzie czarna ziemia, stykające się leje. Jest to chaos nie do opisania. Dojście do stanowiska dowództwa

jest straszne: wszędzie trupy i szczątki wszelkiego rodzaju; tysiące dużych niebieskich much obsiadają je lub krążą dokoła nas. Otaczającym nas powietrzem trudno oddychać.

Bombardowanie trwa dzień i noc bez przerwy: systematyczne ostrzeliwanie pociskami wielkich kalibrów lub rozpoczynany przy najmniejszym alarmie francuski czy niemiecki ogień zaporowy.

Jest to straszliwy hałas: świsty, turkot, nagły huk, miauczenie, złowrogie wycie. Jesteśmy pod sklepieniem torów pocisków krzyżujących się nad naszymi głowami we wszystkich kierunkach. Sieć stalowa stanowi sklepienie naszego nieba. Ziemia drży. Niekiedy jakiś pocisk wybucha w bezpośredniej bliskości od stanowiska dowództwa i zabija lub rani kilku sąsiadów.

Nasz kruchy schron drży wraz z ziemią, jak łódka rybacka podczas burzy. Gdybyż choć ten deszcz stali pochodził tylko od Niemców. Niestety ogień naszej artylerji niezawsze jest dobrze wstrzelany — w jaki sposób artylerzyści mogliby dokładnie znać nasze stanowiska, kiedy my sami nie możemy ich określić z całą pewnością—za krótkie strzały padają w nasze linje i powodują nowe ofiary. W gęstych tumanach otaczającego nas dymu nie widać zdaleka raket, przy pomocy których piechota żąda wydłużenia ognia. Niema nic bardziej demoralizującego, jak być tak wziętym we dwa ognie. Uniknięcie śmierci wydaje się niemożliwe.

A jednak nerwy przyzwyczajają się wreszcie do życia w tym nieustannym niepokoju. Ale jak znieść nędzę i niedostatek? Czegoż nie dałoby się za szklanek wody lub za godzinę prawdziwego i dobrego snu!

Oddziały zaopatrzenia zatrzymywane przez ogień zaporowy nie każdej nocy przychodzą do nas, a zapasowa żywność wzięta ze sobą przy wyruszeniu już się wyczerpała.

Wyczerpanie fizyczne także dochodzi do ostatecznych granic. Nie jesteśmy tutaj jednak poto, żeby filozofować! Trzeba stałe walczyć: nacierać lub odpierać. Położenie taktyczne jest trudne do określenia. Żołnierze leżą skuleni po trzech lub po czterech w głębi lejów granatnich i niema wcale pewnej łączności między lejami, tak dalece, że leje zajęte przez Niemców są mniej lub więcej pomieszane z naszymi.

Zdarzało się, że żołnierze wpadali przez omyłkę na nieprzyjaciela, wskakując do jakiegoś leja granatniego. W nocy usiłujemy połączyć poszczególne leje przy pomocy ciągłego okopu, a również wykopać rowy łącznikowe dla komunikowania się z tyłami. O świcie ogień ciężkich pocisków niszczył nieraz całonocną pracę.

Deszcz żelaza spadający na nas przybiera nieraz niesłychane rozmiary. Jest to szalona wściekłość, na którą nasza artylerja odpowiada z taką samą furją. Różnokolorowe rakiety wlatują ku niebu. Ogłuszający hałas, błysk wybuchów w obłokach gęstego dymu, stwarzają wizję piekła! Co się właściwie dzieje? Czy nieprzyjaciel naciera, czy też przeciwnie sądzi, że my nacieramy? Jakież straszliwy hałas! Niekiedy i gazy łzawiące dołączają się do tego wszystkiego, oczy pieką, płacze się, kicha... Wypadki tragiczne postępują po sobie bez przerwy: mały skład granatów wylatuje w powietrze; paczka rakiet złożonych obok stanowiska dowództwa nagle się zapala; nieco dalej płonie jakiś sprzęt; ciężki pocisk zasypuje grupkę ludzi; kilku odosobnionych żołnierzy ucieka, biegną w tył z zamglonemi oczami, z blademi twarzami... okrzyki, ogień, krew!

Pocisk pada tuż przed wejściem do stanowiska dowództwa. Jakież obraz grozy!

Trup złożony na noszach, oczekujący odniesienia na tyły z nadejściem nocy, został okropnie poszarpany. Cyklista Fontaine, który stał obok, umiera ze słowami:

„Niech tam! to dla Francji!“ By żonaty, miał dziecko... i 21 lat.

Czynów bohaterskich nie można zliczyć! Przytoczę tylko jeden, któremu podobnego nie zna nawet starożytność. Czem są zresztą wspaniałe czyny Greków i Rzymian, które kładziono nam w uszy w szkole średniej, w porównaniu z czynami, które przeżyliśmy? Jakże mało znaczącymi wydaje się 300 - tu żołnierzy Leonidasa, wobec 300-tu tysięcy żołnierzy, którzy zginęli pod Verdun. Pułk był na linii o kilkaset metrów, od reduty Thiaumont. Pomiędzy stanowiskiem dowódcy pułku, a punktem końcowym telefonu w kamieniołomach miejscowości Bras, było około 1800 metrów terenu zrytego, przez który biegła ścieżka gońców zaznaczona przez wiele trupów. Posyłki przychodzące z tyłów posyłano zazwyczaj od posterunku do posterunku. Pewnego dnia jakiś szczególnie ważny papier, pochodzący z dywizji, przybywa do początkowego punktu łańcucha gońców. Porucznik, umieszczony tam dla utrzymania łączności, wpada na pomysł zażądania ochotnika, któryby zaniósł papier wprost do dowódcy pułku, zamiast posłać ten papier przez sztafety rozstawne.

Dziesięciu ludzi było przy tem obecnych i dziesięć rąk podniosło się do góry: podczas wojny zawsze tak było, ilekroć jakiś dowódca zażądał ochotnika do wykonania niebezpiecznego zadania.¹⁾ Wybór porucznika pada na żołnierza nazwiskiem *Marche*,²⁾ którego nazwisko

¹⁾ Podobnie było też u nas. Jak pisze marszałek Piłsudski w książeczce „O wartości żołnierza Legionów“ (str. 35): „...nigdy w Legionach nie brakowało ochotników do akcji najzrykowniejszych; zawsze było ich za wielu i zawsze trzeba było robić wybór, krzywdzący tych, którym najtrudniejszych robót nie wyznaczano.“

(P r z y p. t ł.)

²⁾ Ferdynand Marche, Nr. legitymacji 4112 z 130 pułku piechoty francuskiej, rocznik 1918, wzięty do wojska z miejscowości Béthune, zginął 1-go sierpnia 1916 r. pod Thiaumont.

zasługuje na to, aby przeszło do historii. Przed wyruszeniem w drogę porucznik zwraca uwagę żołnierza na ważność papieru, który mu powierzył. *Marche* wyrusza i ginie w drodze...

Później, jakiś inny goniec, mający inne zadanie, przybywa do stanowiska dowództwa zadyszany, spocony i pada mi w ramiona bardziej martwy, niż żywy — tak wszyscy przybywali po ukończeniu swego piekielnego biegu — i oddawszy mi swoją posyłkę, powiada: „Prócz tego, panie pułkowniku, papier, który znalazłem po drodze. Mój towarzysz *Marche*, zabity na linii gońców, leżał z ręką wyciągniętą do góry, trzymając papier w zaciśniętej dłoni”. Koperta była zgnieciona i powalana krwią... Widocznie ostatnią myślą umierającego żołnierza była chęć spełnienia powierzonego zadania! Jak ocenić taki postępek?

...Nagle po burzy następuje względny spokój. Ogień nieprzyjacielski wydłuża się, huk oddala się, dym rzędnie. Słychać teraz urywany stukot karabinów maszynowych, przenikliwe wybuchy granatów... Piechota nacierają! Żołnierze pozostali przy życiu przygotowują się i odpierają uderzenie. Każdy odzyskał zimną krew.

„*Nie przepuścimy!*” I usiłowanie nieprzyjacielskie zostaje szybko osadzone w miejscu. Kilku Niemców, obszarpanych, o dzikim wzroku, wziętych do niewoli, przechodzi przez nasze linje; nasi żołnierze wyciągnięci w błocie patrzą na nich obojętnym i znużonym wzrokiem.

Innym razem my nacieramy i zdarzenia mają prawie taki sam przebieg. Tu posuwamy się naprzód, aby cofnąć się w innym miejscu. Linja jest w ciągłym ruchu, jak teren, na którym leży.

Walki — widma toczą się w niewidzialnym świetle. Za dnia jest to wielkie pustkowie, zryta pustynia: zaledwie, od czasu do czasu jakiś żołnierz skacze, prędzej niż błyskawica, z jednego leja do drugiego. Przeciwnie,

w nocy życie zdaje się powracać: człowiek podnosi się, wyciąga, odważa się nawet wyjść z leja, na którego dnie leżał cały dzień. Oddziały robocze, którym udało się przejść przez ogień zaporowy, przynoszą żywność, sprzęt, amunicję, listy i t. d.

Sanitarjusze zabierają na noszach rannych, którzy oczekiwali nocy w swych lejach, znosząc śmiertelne męki. Ileż wstrząśnień podczas tego transportu, który przy każdym kroku aż do wozów sanitarnych wyrывa okrzyki bólu z piersi rannych. Wszyscy ci żołnierze w hełmach, spotykający się w milczeniu, wyglądają jak istoty z innego stulecia. Ich długie i wychudłe sylwetki odcinają się na bladym tle nieba. Te olbrzymie, tańczące cienie, mają wygląd szatański. Ilekroć jakaś bliska rakietka oświetli nagle teren, każdy pada na ziemię i udaje umarłego, a skoro tylko powraca ciemność oddala się wielkimi krokami. Co nocy pracują oskardy i łopatkami. Nakazane roboty usiłują naprawić dzieło zniszczenia. Co chwila alarm zmusza do przerywania pracy. Niewiadomo dlaczego nagle powstaje znówu hałas detonacyj i wybuchów: działa, karabiny, karabiny maszynowe, granaty łączą swoje głuche lub dźwięczne głosy w ogłuszający koncert. Ziemia wstrząsa się. W ciemności nocnej zapalają się rakiety i błyski wybuchów. Co się stało? Nikt tego nie będzie nigdy wiedział... Później, także nie wiadomo dlaczego, wszystko się znówu uspakaja na pewien czas... i powraca się do pracy.

...Po dziewięciu dniach takiego szaleńczego życia, nadchodzi w końcu godzina zmiany. Nadzieja odradza się w sercach. Wydawało się, że wobec krwawych strat, jakie poniósł nasz pułk i wobec stanu ostatecznego zmęczenia żołnierzy pozostałych przy życiu, nasze ostateczne wyjście z tego piekła było zupełnie pewne... A jednak, po kilku dniach odpoczynku w koszarach Anthouard w Verdun, pewnego pięknego poranku pułk

otrzymał rozkaz powrotu tego samego wieczoru na linię, na to samo miejsce, na którym właśnie przeżył najgorsze chwile swych dziejów!

...Nie zależy nam na tem, aby się wydać lepszymi, niż jesteśmy: [począwszy od pułkownika, a skończywszy na ostatnim żołnierzu 2-ej klasy, wszyscy przyjęli tę nowinę z niewypowiedzianem wzruszeniem. Nigdy jeszcze wola nie była wystawiona na podobną próbę.

Widoczne było, że przez cały dzień najbardziej ponure myśli kłębiły się w głowach tych dzielnych ludzi, podczas gdy przygotowywali swój ciężki i niewygodny „bagaż“. Ani jednej skargi, ani słowa sprzeciwu! A wieczorem, kiedy noc zapadła, zatrzymawszy się przy wyjściu z Verdun, aby przypatrzeć się temu defilującemu długiemu pochodowi, który się udawał tam gdzie go wzywał obowiązek, z niewypowiedzianą radością czytałem w oczach wszystkich to „coś“ nie dające się określić, a był to wyraz dumy, stanowczości i siły, co do których dowódca nigdy się nie omyli.

Niektórzy, bardziej impulsywni, bardziej śmiali przechodząc obok mnie mówili: „ach, panie pułkowniku, jednak tam wracamy“ i „weźmiemy ich!“ Wszyscy szli dziarsko na huk dział, tak dziarsko, jak za pierwszym razem i *jak gdyby nie wiedzieli, dokąd idą...* Taki ogrom poświęcenia wzbudza podziw. Niestety, jak mało powróciło żywych z tej drugiej wyprawy.

...Z kolei dywizja innego korpusu wreszcie zmienia nas—a samochody ciężarowe zabierają do Szampanji kilka setek worków błota, stanowiących chlubne resztki pięknego niebieskiego pułku, przywiezionego przed niespełna trzema tygodniami. *To są dzieje wszystkich lub prawie wszystkich pułków piechoty...* Raz jeszcze błoto wyszło.

Po kilku dniach pułk otrzymawszy świeże jednostki jako uzupełnienie odżył z duszą piękniejszą, niż kiedykolwiek. Stało się to dzięki temu, że nowo przy-

byli w zetknięciu ze straceńcami z pod Verdun, tak słusznie dumnymi z udziału, jaki wzięli w tej bajecznej bitwie, szybko przyswoili sobie ton zimnej wytrwałości tak bardzo charakterystycznej dla tamtych. I tak, Niemcom, którzy chcieli zdziesiątkować wojsko francuskie udało się tylko wzmocnić jego wartość moralną—czego nigdy nie mogli zrozumieć.

* * *

A konflikt światowy trwał dalej jednak, jak dotychczas monotonny i powolny.

Niekiedy wielka nadzieja odradzała entuzjazm pierwszych dni. Tak naprzykład rozpoczęciu wojny przez Włochy towarzyszyły okrzyki radości w okopach pod nosem osłupiałych Niemców.

Mniej lub więcej autentyczne wiadomości o zwycięstwach rosyjskich, wywoływały zawsze taki sam szczęśliwy skutek. Kiedy w sierpniu 1916 roku Rumunja wystąpiła na pole walki wywołało to napad szału... Niestety, złe nowiny następujące zawsze po dobrych, wywoływały przygnębienie w okopach tem głębsze, im żywsza była przedtem nadzieja.

Obmierza zmora ¹⁾ wchodziła ponownie we wszystkie swoje prawa...

¹⁾ Autor używa wyrażenia „c a f a r d”, które z gwary żołnierskiej francuskiej przeszło do literatury, a nawet zyskało prawo obywatelstwa w dziełach naukowych. Wyraz ten oznacza dosłownie robaka, zwanego karaluchem; według słownika gwary żołnierskiej został on ogólnie przyjęty na oznaczanie stanu nerwowej depresji u żołnierzy, pewnego rodzaju spleen'u. Niemcy ujmowali te objawy ogólną nazwą „Schützen-grabenkrankheit”. Dwaj autorowie francuscy, dr. Huot i dr. Voivenel, w osobnej książce, poświęconej temu zjawisku (L e c a f a r d, Paris 1918; Grasset) w następujący sposób opisują jego objawy (str. 199): „Stan z początku psychiczny, później organiczny, wywołany przez życie w okopach; rozwijany przez jednostajność, a zwłaszcza przeciążenie wzruszeniowe; wywołuje z początku smutek, nostalgię, dalej wrażenie zmęczenia, połączone z bezsennością, chudnięciem, bojaźliwością, utratą woli; wkońcu prawdziwy stan pomieszania zmysłów“... W przekła-

Szary żołnierz wczytywał się w dzienniki, które regularnie przychodziły aż wgląd najodleglejszych okopów. Jedyłą pewną korzyścią, jaką z tego wynosił, było to, że uczył się geografji. Przeciwnie, szybko spostrzegł, że prasa, krępowana przez cenzurę, świadomie zniekształcała prawdę i usiłowała „zawrócić mu w głowie“. Żołnierz stał się sceptykiem.

Trzeba stwierdzić, że ludzie, którym powierzano podtrzymywanie stanu moralnego wojska byli lichymi psychologami. Zrobili oni więcej złego w naszych szeregach, niż najwięksi defetyści. Pomijając już ich zmyślone bajki o „chlebie K. K.“, przypomnijcie sobie ich nadzwyczajne obliczenia stanów liczebnych dla wykazania nam, że w roku 1916 ostatni żołnierz niemiecki będzie niezdolny do walki.

A te śmieszne wymysły dziennikarzy, rozrzucane w ogromnej ilości! Kto z was słyszał, żeby jakiś szary żołnierz, prawdziwy szary żołnierz z linii ognia, nazywał generała Joffre'a:—dziadkiem, a swój bagniet: Rozalją? Urojony opis walki, w której żołnierz właśnie uczestniczył, miał oprócz tego dar rozgoryczenia żołnierzy, tak był bowiem, przez swoje mijanie się z prawdą, ordynarny.

Jakież było oburzenie żołnierza, kiedy — brodząc po kolana w błocie, znosząc zimno, a nieraz głód, nie mając ani słomy do spania, ani światła — pewnego dnia czytał w wielkim dzienniku porannym opis okopów

dzie używamy wyrażenia „zmora“, gdyż to słowo dobrze oddaje charakter czegoś ustawicznie dręczącego. Można byłoby użyć słowa pochodzącego z języka rosyjskiego, a używanego niekiedy w literaturze (Kraszewski, Orzeszkowa, Żeromski), a mianowicie: *chandra*. Według „Słownika języka polskiego“ Karłowicza, *chandra* oznacza hipochondrję, zły humor, melancholję. Psychologicznie ciekawe jest pokrewieństwo pochodzenia słowa francuskiego z potocznym wyrażeniem polskiem o „robaku, który gryzie człowieka“. (Przyp. t.)

przedstawiający pobyt w nich jako idyllę! Zdaje się — to Jean de Pierrefeu opowiada o tym fakcie w swej książce: „W. K. G., Odcinek Nr. 1“, oskarżając się, że był autorem tego artykułu, — że w ciągu trzech dni 200.000 obelżywych listów z wszystkich punktów frontu spadło na ten dziennik.¹⁾

Takie błędy moralne przyczyniły się do rozgoryczenia walczących, którym zaczynało być „ciężko na sercu“. Szafując sobą bez ograniczeń, żołnierz znajdował, że ojczyzna nie była mu dostatecznie wdzięczna za jego poświęcenie. Kraj zdawał się o nich zapominać. Traktowano ich w pismach i dyskusjach bardzo szeroko, jak bohaterów. Ale wdzięczność narodu objawiała się jedynie w ten platoniczny sposób. Na pierwsze święta Bożego Narodzenia podczas wojny zebrano stopy podarunków. Jakież olbrzymie ładunki tytoniu, czekolady, fajek pod adresem dzielnych obrońców ojczyzny! W następnych latach posyłki ustały. Wojna trwała zbyt długo! Ci, którzy mieli tylko otworzyć swoje sakiewki, znużyli się prędzej niż ci, którzy przelewali swą krew. Pozostały tylko „matki chrzestne“ — (mam na myśli „matki chrzestne“ z czasopisma „Vie Parisienne“) — zręczne w sztuce wydawania oszczędności żołnierza podczas jego urlopów — które interesowały się nim .. „aż do ostateczności“...

Życie w kraju, a zwłaszcza w wielkich miastach, nabrało charakteru niemoralności, rażącej dla ludzi pozbawionych wszystkiego. Majątki zbudowane na nieśczęściach ojczyzny, nadmierne płace robotników w fabrykach, dawnych kolegów wycofanych z frontu, wyuzdane zamiłowanie do zbytku i rozpusty, szerzące się wszędzie, — to wszystko oburzało urlopowanych żołnierzy. Rycerze pantoflowi głosili walkę do ostateczności. Nie wiele brakowało, a „tyłowcy“ robiliby żołnierzom wymówki, że

¹⁾ G. Q. G., secteur Nr. 1, tom II, str. 19.

nie prowadzą wojny z dostateczną siłą. Jakie też smutne uwagi czynił żołnierz, wracając do rowu łącznikowego, który go prowadził do jego schronu! Czy powróciwszy na pole walki znajdował on przynajmniej więcej względów i sprawiedliwości?

Żołnierz szybko przyzwyczał się do przebywania razem ze szczurami w okopach, a z wszami na kwaternach. Istotne przyczyny, sprawiające mu przykrość, były natury moralnej.

Zalił się, że krzyż wojenny stworzony dla nagradzania odwagi w ogniu, nadawano wojskowym na tyłach, którzy poprostu tylko pełnili swą służbę. Ileż razy musiałem uspakajać oficera, który wobec mnie protestował przeciw jakiejś pochwałę w rozkazie armji, ogłoszonej w piśmie: „Journal des Armées de la République“.

Przypomnijcie sobie, czy sami nie wzdrygnęliście się czytając pochwałę, jak pierwsza z brzegu, wzięta z moich notatek wojennych: „X...”, podintendent wojskowy, szef służby intendenty N-tego korpusu: zorganizował na miejscu wyrób węgla drzewnego i garbarnię skóry baraniej“?

A ileż innych pochwał udzielonych tyłowym oficerom za to, że odważyli się „zaawanturować się“ aż do nas; w stylu pochwały te spaceru higieniczne nazywały się: „zwiadami w pierwszej linii“! Lepiej jednak nie pisać o tem, aby znowu nie budzić gniewów minionych.

Historja naszywek za pobyt na froncie jest również budująca. Wyższe dowództwo, bezwzględnie chciało zrobić przyjemność walczącym, stwarzając odznaki za pobyt na froncie.

Jednakże to zarządzenie zwróciło się przeciwko prawdziwemu szaremu żołnierzowi. Ten znak wyróżniający nagromadził się na rękawie żołnierzy niewalczących, z Châlons, Bar-le-Duc i Bourget, którzy stali w obszarze armji, z tego samego tytułu jak u żołnierzy

walczących z pod Tahure lub Main de Massiges — ale jednak były one zawsze rzadsze u piechurów z linii ognia z powodu częstych u nich przerw w pobycie na froncie, wywołanych przez rany lub choroby.

Ach, przyczyn niezadowolenia nie brakło. Czyż trzeba przypominać życie na kwaterach? Pokryci błotem i krwią, z nerwami napiętymi do ostateczności, wyczerpani fizycznie i moralnie, żołnierze sądzili, że na tyłach, w krótkich chwilach, na które ich tam sprowadzano, znajdują odżywczy odpoczynek, którego tak bardzo potrzebowali i na który, jak sądzili, tak bardzo zasłużyli. Tymczasem musieli przebywać w nędznych miejscowościach leżących w gruzach, w których nic nie urządzono, aby ich przyjąć, pomieścić, pielęgnować, oczyścić, rozerwać, krótko mówiąc — postawić ich na nogi. Za dnia bezwstydnie wyzyskiwani przez niegodnych kupców, w nocy bombardowani przez dalekonośne działa nieprzyjacielskie, wkrótce stawiali sobie pytanie, czy nie wpadli ze Scylli do Charybdy. Tembardziej, że pod pozorem „wzięcia ich w rękę” — tymczasem czyż nie dowiedli w ogniu, że byli w rękach swoich dowódców? — męczono ich niedorzecznymi ćwiczeniami w szykach zwartych, przypominającymi im najgorsze dni tresury czasów pokojowych. Szczęśliwi, że między jedną pańszczyzną a drugą mogą nieco odetchnąć świeżem powietrzem, zaledwie wyrzeli ze swojej „nory”, wpadali na żandarmów, którzy robili doniesienia o tem do dywizji. Stąd meldunki, żądanie raportu od dowódcy pułku, kara. Trzeba przyznać, że można było znaleźć coś lepszego dla niejakiemu pokrzepienia moralnego i fizycznego tych męźnych żołnierzy.

Jakże wytłumaczyć, że żołnierze mimo to wszystko zostali posłuszni, karni, oddani swoim dowódcom, zawsze gotowi do poświęceń?

Nie można prawie pojąć, że nie upadli pod cięża-

rem nędzy fizycznej i cierpień moralnych. Jakież hart miał ten nadzwyczajny wojownik!

Tradycja bohaterstwa, wyrobiona przez kilka lat wspólnych doświadczeń tak silnie połączyła żołnierzy między sobą i z dowódcą, że spełniali oni wszystkie czyny swego codziennego życia, jak pewnego rodzaju święty obrządek.

Poczucie obowiązku stało się niejako *odruchem*. Ulżywszy sobie zrządzeniem wraz z towarzyszymi na wszystkie podłości chwili obecnej, t. j. na całą grozę wojny, żołnierz wracający z urlopu wracał do bardzo zdrowej atmosfery swego środowiska i szybko stawał się znakomitym żołnierzem, jakim był zawsze.

* * *

Trzecia zima zastała żołnierzy w okopach...

...Na początku roku 1917 żołnierze dowiedzieli się, że przygotowuje się olbrzymia akcja zaczepna, jak mówiono, tym razem dobrze zbudowana, która ma spowodować koniec wojny. Ileż było radości z tego powodu! Odrazu mgły moralne rozwiały się. Nie mówiono o niczem innem, jak tylko o „dobrem uderzeniu“ dla zdobycia zwycięstwa. Opowiadano cuda o przygotowaniu bitwy.

Miano do niej zebrać na obranym froncie takie maszyny dział wszystkich kalibrów, że piechocie pozostawało tylko iść z bronią na pasach za ruchomym ogniem zaporowym, który miał złamać wszystkie obronne urządzenia Niemców. Dzięki temu stan moralny żołnierzy nigdy nie był tak dobry, jak przed dniem 16-go kwietnia.

Wiadomo, co się stało.

Ta ofensywa w wielkim stylu źle ujęta, źle przygotowana nie udała się w opłakany sposób. Tak wielkie niepowodzenie wywołało gwałtowne spory. Oskarżano ówczesnego ministra wojny, pozostającego pod wpływami obalamuconych parlamentarzystów, że kazał

zawczasie powstrzymać natarcie w chwili, kiedy miało ono właśnie przynieść owoce. Wstrzymuję się od pogłębiania tej sprawy. Przytoczę jedynie wnioski artykułu Karola Delvert'a wydrukowane w czasopiśmie „Revue de Paris“ z dnia 1 maja 1920 pod tytułem: „Ofensywa 16-go kwietnia“. Kapitan Delvert, który pierwszą część wojny odbył w linii, został później przydzielony do sztabu 5-ej armji. Na tem stanowisku brał udział w bitwie; pisze on na str. 102: zaledwie zaczęta „ofensywa ta została zatrzymana, nie na skutek interwencji zbałamuconych parlamentarzystów, ani ministra wojny, nie 18-go, ani 22-go ani 29-go kwietnia, ale już 16-go kwietnia przez karabiny maszynowe, działa i przeciwnatarcia niemieckie o godzinie 8-ej dla większej części jednostek, a między 9-tą i 10-tą dla kilku szczęśliwszych, którym udało się dojść do drugiej pozycji niemieckiej. Oto prawda“. Wyższe dowództwo nie zrozumiało tej prawdy i, jak w 1915 roku, uwzięło się w końcu kwietnia i początku maja 1917 roku na niedostatecznie przygotowane natarcia na uprzedzonego o tem nieprzyjaciela; natarcia te zwiększyły rozgoryczenie umysłów rozjątrzonych już przez wypadki dnia 16-go kwietnia. Kapitan Delvert pisze: „żołnierze linjowi nie mogli pogodzić się z tem, żeby po 2¹/₂ latach wojny, wystawiano ich na bezużyteczną rzeź w działaniu gorzej ujętem, a przedewszystkiem gorzej przygotowanem, niż wszystkie działania, w jakich brali udział. Przynajmniej tak właśnie głosili“.

Wywołało to nagłe obniżenie poziomu stanu moralnego w wielkiej ilości pułków, nawet wśród najlepszych w wojsku.

W buntach z czerwca 1917 roku chciano widzieć wyłącznie skutek propagandy defetystów, szerzącej się pod postacią rozprawek i broszur.

W rzeczywistości te myśli szerzące rozprężenie,

a rozpowszechniane przez nieprzyjaciela padały w środowisko podatne dla ich rozwoju. Jak wyżej wykazałem, przyczyny niezadowolenia były liczne i jasne było dla każdego bystrego psychologa, że grozi wybuch burzy.

Tymczasem żołnierz kurczowo uczeplił się obowiązku, podtrzymywany przez nadzieję, że wielka zapowiadana ofensywa, jak mu mówiono, skończy się triumfem. Można sobie wyobrazić, jakie było jego rozgoryczenie i niechęć.

* * *

Przesilenie nie trwało długo. Generał Pétain, niedawno objąwszy najwyższe dowództwo, wiedział, że żołnierz potrzebował przede wszystkim pieczy moralnej.

Przywracając w całej pełni zachwianą karność przy pomocy energicznych środków nakazanych przez okoliczności, generał Pétain starał się jednocześnie nanowo rozbudzić ufność w wojsku. Udało mu się to w całej pełni. Uregulował on system urlopów, który przedtem wywoływał liczne krytyki, kazał poprawić wyżywienie i zakwaterowanie wojska, zarządził, aby podczas odpoczynku gry i sporty weszły na miejsce musztry w sztykach zwartych i t. d.. Ukazywał się on wśród żołnierzy i mówił z nimi. W ciągu miesiąca wszelkie załączki buntu zostały tak wytępione, że zdemoralizowane dywizje, rzucone z powrotem na linię w ciągu lipca sprawowały się tam po bohatersku.

Wielki wódz rozumiał zasadniczą przyczynę złego stanu moralnego piechoty: niepowodzenie wszystkich naszych usiłowań przełamania frontu i trwonienie życia ludzkiego. To też postanowił on nie przedsięwziąć żadnego działania na wielką skalę przed uzyskaniem niezbędnych środków materialnych, i w tym celu zwrócił wszystkie wysiłki w kierunku zwiększenia wyrobu dział artylerji ciężkiej i najcięższej oraz czołgów.

Piechota została z końcem 1916 i z początkiem 1917 roku wyposażona w nowe środki walki, które miały jej zapewnić bardzo wielką potęgę ognia. Jednakże sposoby prowadzenia walki, wynikające z zastosowania tych środków, nie były wszystkim dostatecznie znane podczas ofensywy z 16-go kwietnia. Generał nakazał, aby wszystkie jednostki przeszły kolejno przez obozy wyszkolenia dla zaznajomienia się ze sposobem użycia tych środków. Tymczasem dla wzbudzenia ufności w wojsku przedsięwziął on kilka miejscowych działań, dobrze zbudowanych, potężnie przygotowanych, o ograniczonym celu, n. p.: bitwa pod Malmaison, która jest wzorem tego rodzaju.

Wypadki, które nastąpiły, wykazały, jak mądry był nasz wódz naczelny. Wskutek odpadnięcia Rosjan, Niemcy zwrócili wszystkie swoje siły przeciwko Francji. Amerykanie, których interwencja była już postanowiona, zaczęli dopiero przybywać. Anglicy, w tym wypadku mniej od nas przewidujący, przechodzili poważne przesilenie w stanie ilościowym wojska. Na szczęście wojsko francuskie, zawsze w dobrym stanie mimo swych trzechletnich prób, jeszcze raz powstrzymało uderzenie. Od 21-go marca 1918 roku, t. j. od dnia pierwszego wielkiego natarcia niemieckiego, aż do 18-go lipca — dzień na wieki pełen chwały, oznaczający początek naszego tryumfalnego odwetu — nasze dywizje czyniły stokrotne wysiłki, aby powstrzymać najeźdźcę. I powodzenie wszędzie uwieńczyło ich usiłowania.

Jak szary żołnierz zachował się w tej nieśmiertelnej bitwie o Francję? Jeszcze raz zmienił swój typ. Miejsce żołnierzy z pierwszych lat wojny, cierpliwych i rezygnowanych a dzięki jednolitemu uzbrojeniu dających się wymienić, zajęli specjaliści wyszkoleni i zręczni, których role bardzo urozmaicone nadały zupełnie nowy wygląd wielkiemu dramatowi. Piechota posiadała teraz w całej pełni swoje nowe środki: ręczny karabin maszy-

nowy, granat karabinowy, działa towarzyszące, wszelkiego rodzaju środki łączności: radjotelegraf, telegraf ziemny i t. d. Cenni pomocnicy piechoty: artylerja wszelkich kalibrów, lekkie czołgi systemu Renault, lotnictwo niszczycielskie i t. d., doprowadzeni do stopnia doskonałości, pozwalali jej posuwać się naprzód bez zbytnich strat.

Pomoc amerykańska zapewniła nam nieprzebrane zasoby ludzi do uzupełnienia. Jednolite dowództwo — wreszcie przeprowadzone — powinno było tylko zręcznie manewrować, aby być panem położenia.

Dzięki genjuszowi marszałka Focha, Niemcy napadani bez przerwy to z jednej to z drugiej strony, nie wiedząc, gdzie użyć swoich odwodów — które zresztą widocznie się wyczerpywały — cofali się na całym froncie. Odwrot ich stał się tak nagły, że czując się zgubieni mieli tylko jeden sposób uniknięcia klęski, — paść na kolana i prosić o łaskę. I to właśnie uczynili w niezapomnianym dniu 11-go listopada, który zaznaczając ostateczny koniec nędz żołnierza, został na całym froncie przyjęty przez najszałęszą radość.

* * *

Zmora skończyła się.

Większa część z nas, którzy z początku sądziliśmy, że wojna będzie trwała zaledwie kilka miesięcy, doszła do tego, iż już nie widziała możliwości końca wojny. I oto rzecz nieprawdopodobna stała się rzeczywistością.

Obywatel-żołnierz miał wkrótce powrócić do swoich ognisk domowych z aureolą sławy. Jakaż wspaniała nagroda za tyle spełnionych poświęceń!

Niestety bezmiar tych poświęceń pokrył kirem warzyny zwycięstwa. Biedy i cierpienia 52-ch miesięcy nieprzerwanej walki zostaną szybko zapomniane. Ludzie pozostali przy życiu podejmą swe prace pokojowe, zachowując z tego straszliwego snu jedynie dumne wspomnienie swych czynów bohaterskich. Na nieszczęście

obrona ziemi ojczystej kosztowała przeszło 1.400.000 zabitych i iluż okaleczonych! Tak straszliwych strat nie było w żadnej dawniejszej wojnie. Ażeby zrozumieć całą srogość tych strat trzeba je porównywać nie z całkowitą ilością zmobilizowanych,—jak się to robi w statystyce — ale z ilością istotnie walczących w obszarze śmierci. Pomyślmy, że bardzo wielka liczba zmobilizowanych nie widziała nigdy ognia; że inni, jakkolwiek w obszarze armji, byli nań wystawieni jedynie przypadkowo. Czyż będą daleko od prawdy, przyjmując stosunek 30 do 40% zabitych z ogółu piechurów, biorących rzeczywisty udział w walce? Nie sądzę. Nasi żołnierze w chwilach depresji często mówili: „przejdą przez to wszyscy, jedni po drugich“. Ich smutna przepowiednia prawie się spełniła.

Ileż razy przeciętnie powracali oni w ogień po wyleczeniu rany? Znałem takich, którzy pięć do sześciu razy odbyli drogę od linii ognia do szpitala. O ile się wie, jak zranienie dotyka moralnie nawet najodważniejszego żołnierza — przypomnijcie sobie, z jakim pośpiechem zraniony żołnierz chciał oddalić się z pola bitwy— przygniata człowieka podziw na myśl o sumie odwagi, jakiej trzeba było, aby ci stracenci trwali w walce. Można było słyszeć, jak żołnierze często mówili „moje szczęście nie będzie trwało wiecznie“. Mimo tych ponurych przeczuć każdy z nich zawsze pozostał z całym stoicyzmem nieugięty wobec obowiązku!

Ardant du Picq nie napisałby dzisiaj, że „człowiek jest zdolny do zniesienia tylko pewnej określonej ilości strachu“. Żołnierz wielkiej wojny wykazał, że ta ilość jest niezmierną.

Skąd szary żołnierz, żołnierz improwizowany czerpał taką siłę moralną? Fatalizm i rezygnacja wyrobiły się w nim dopiero z biegiem czasu. Jego cnoty wojenne pochodziły z bardzo złożonych uczuć.

Od początku wojny czuł on, że słusność była po naszej stronie. Przypominał on sobie nieustanne prowokacje naszego groźnego przeciwnika i kolejne ustępstwa naszej pokojowej demokracji.

A pozatem ten zacny ojciec rodziny był przekonany, że wojna ta będzie już ostatnią; mówiono mu o tem, czytał to i wierzył w to. Jakżeż przypuścić, że ludzkość będzie na tyle głupia, aby pewnego dnia nanowo zacząć się pożerać? Tak, cierpiał on dla swoich dzieci, aby nie musiały one przeżywać podobnych okropności.

Z drugiej strony otoczenie było całkowicie oddane obowiązkowi. O ile nasz żołnierz pokpiwał sobie ze swej służby pokojowej, którą uważał za nieznośną pańszczyznę, o tyle przeciwnie w wykonanie swoich czynności wojennych wkładał powagę, która rzeczywiście robiła wrażenie naturalności i prostoty.

Miłość własna, zawsze tak żywa w sercu Francuza, powstrzymywała go od stchórzenia wobec swoich kolegów. Co więcej, pobudzała go ona do odznaczenia się. Wielka ilość świetnych czynów miała właśnie tę przyczynę. Prócz tego żołnierz wielkiej wojny kochał swego oficera, który zawsze świecił przykładem. Nie chciał on narazić się na naganę moralną oficera.

Wreszcie atawizm oczywiście działa na niego. Czyż nie dziedziczymy odwagi po naszych przodkach? *Krew galicka zawsze płynie w naszych żyłach.* Żołnierz wielkiej wojny jest pra-prawnukiem wiarusa z czasów pierwszego cesarstwa.

Odważny, cierpliwy, bardzo stanowczy, żołnierz wielkiej wojny miał zacne serce, był mądry i rozsądny. Jeden dowód wśród tysiąca: listy prywatne, pisane celem oddania w razie śmierci, które prasa ogłosiła w tak wielkiej ilości. Na progu śmierci szary żołnierz pokazywał swoją nagą duszę. Przytoczę tylko jeden list, który dziennik „*Temps*“ ochrzcił mianem „najpiękniejszego

listu z czasów wojny." Przepisuję go dosłownie z numeru tego pisma z dn. 21-go sierpnia 1920, w którym był wydrukowany:

Moja droga!

W dniu, w którym piszę te słowa, jest mi bardzo ciężko na sercu, a jeśli kiedyś przeczytasz ten list, to będzie znaczyło, że zginąłem, pełniąc swój obowiązek. Zanim odejdę, proszę Cię, ażebyś zawsze wychowywała nasze dzieci w poczuciu honoru i z pamięcią o mnie, ponieważ je zawsze bardzo kochałem i umrę myśląc o Tobie i o nich.

Opowiadaj im zawsze, że zginąłem na polu chwały i że żądam od nich, aby tak samo się poświęcili w dniu, w którym Francja będzie potrzebowała ich ramion i ich serca.

Zachowaj świadectwo dobrego prowadzenia się, które otrzymałem opuszczając pułk, a kiedyś, później, powiesz im, że ojcu ich zależało jedynie na tem, aby żyć wyłącznie dla nich i dla Ciebie, którą zawsze tak kochałem.

A teraz żegnam Cię; boli mnie, że muszę umrzeć tak daleko od Ciebie w 25-ym roku życia, kiedy wolałbym długo żyć i być przy Tobie. Lecz cóż chcesz, takie jest przeznaczenie. A pisząc te słowa wolałbym, abyś nie miała nigdy sposobności ich czytać, ponieważ papier ten tylko wtedy dojdzie do Ciebie, jeżeli padnę od kul.

Nie chciałbym jednak, abyś resztę życia spędziła poświęcając się kultowi zmarłego; wręcz przeciwnie, jeżeli w swem życiu spotkasz dobrego chłopca, pracowitego, i mogące-

go Ci lojalnie pomóc w wychowaniu naszych dzieci, to połącz swe życie z jego życiem i nie mów mu nigdy o mnie, ponieważ, jeżeli Cię będzie kochał, to cień zmarłego krążący stale koło niego może przyćmić jego uczucie.

Oczywiście mówię o człowieku inteligentnym i lojalnym, który umiałby zrozumieć Twoje położenie. Zrozum dobrze, że mówię w ten sposób nie dlatego, iż moja miłość ku Tobie zniknęła, nie, wręcz przeciwnie. Kocham Cię tak, że okrutnie cierpię w tych nieszczęsnych okolicznościach, kiedy narażam swe życie i umiłowanie swego ogniska domowego, któremu byłem zawsze oddany.

Moja Henryko, o jedno Cię proszę: abys aż do chwili, kiedy i Ciebie Bóg powoła do Siebie myślała o twoim biednym Genku, który Cię tak szalenie i tak szczerze kochał, miłością, która pójdzie za Tobą aż do mogiły; pamiętaj o mnie i mów o mnie naszym biednym dzieciom.

Moja droga, skończyło się, kocham Cię, nazawsze, aż po wieczność.

Moja Rietto, bywaj zdrowa!

Twój Genek, który Cię ubóstwia.

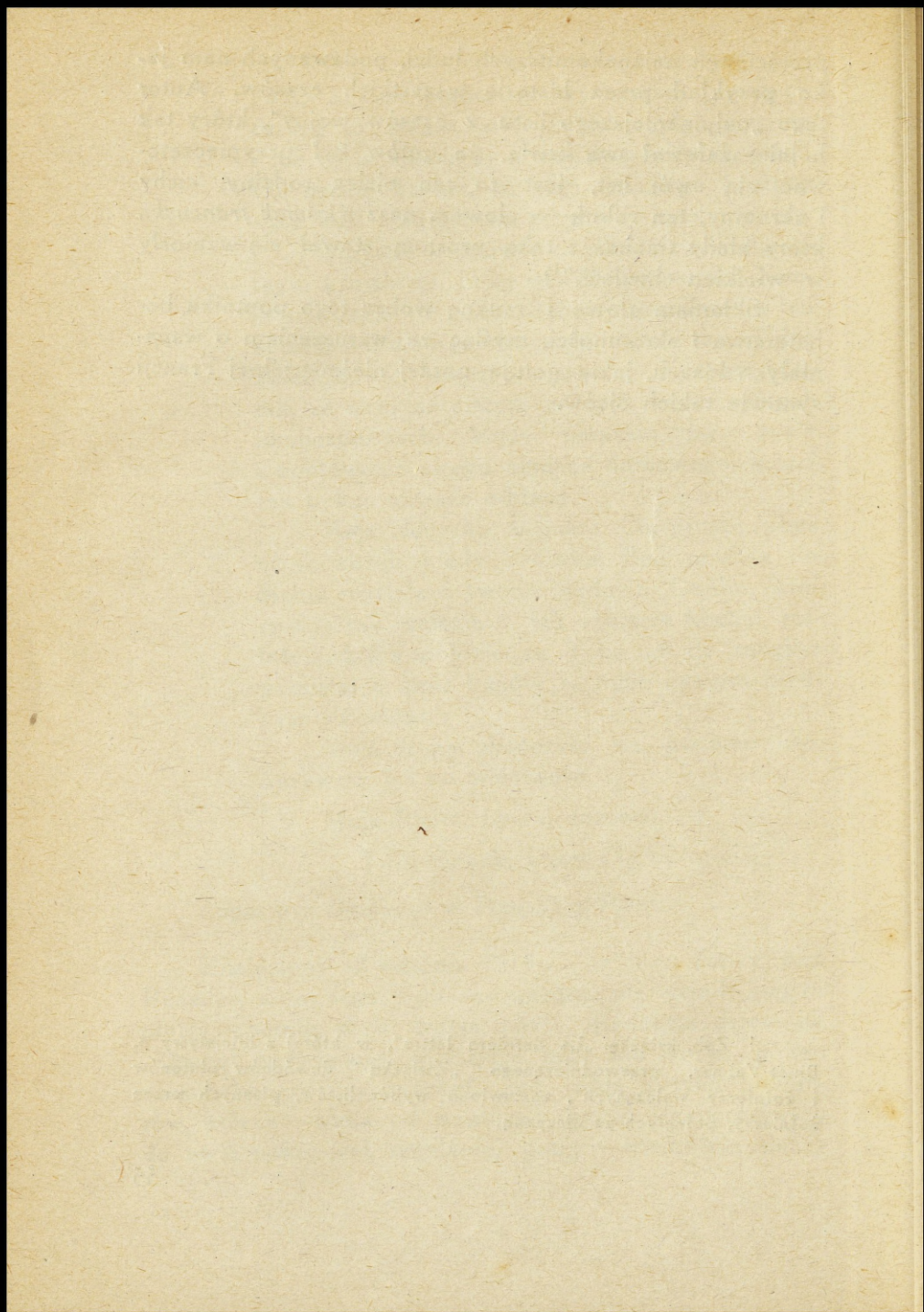
Eugenjusz Deshayes w Pont-Saint-Pierre.

Znaleziony 18 sierpnia 1914 r. na polu bitwy pod Roseliès, autor tego listu-testamentu nie umarł: jest to prosty robotnik, ojciec trojga dzieci. Redaktor dziennika „*Temps*“ opowiadając o wizycie, jaką mu złożył, w ten sposób kończy swój artykuł: „oto jeden z tych bohaterów, którzy — zdala od uniesienia frontu i powróciwszy do swej pokojowej, regularnej pracy — wielkością duszy

prześcignęli najznakomitszych ludzi, podawanych nam jako przykład przez historję wszystkich czasów. Autor tego „najpiękniejszego listu z czasów wojny“, który tak hojnie szafował swą krwią, że gotów był przypieczętować nią swój list, jest to ten ojciec rodziny, cichy i skromny, ten rolnik — słowem nasz *wieśniak francuski*, który kiedy trzeba, z taką prostotą stawał się wzniosły w wielkich chwilach¹⁾).

Skłaniam głowę i milknę wobec tego pomnika bohaterstwa i skromności, myśląc ze wzruszeniem o wspaniałych losach, jakie gotują naszej nieśmiertelnej Francji synowie takich ojców.

¹⁾ Zob. książkę: „La dernière lettre“, w której z inicjatywy p. Binet-Valmer, przewodniczącego „Związku dowódców plutonów i żołnierzy walczących“, zestawiono wybór listów, pisanych przez żołnierzy, poległych za ojczyznę.



CO TO JEST DOWODZENIE?

Powtarzanie, że siła piechoty polega na jej kadrach, jest rzeczą oklepaną. Jaki dowódca, taki żołnierz. W polu, czy w koszarach wydajność maszyny zależy od działania dowódcy na swój oddział.

Należy rozwiązać następujące zagadnienie: *jak to działanie powinno się odbywać, aby było skuteczne?*, a uprzednio: *co to jest dowodzenie?*

Można przetrząść wszystkie niebieskie książeczki, stanowiące zawodową bibliotekę oficera z czasów przedwojennych, a nie znajdzie się w nich najmniejszej wskazówki co do sposobu, w jaki należy zabrać się do rzeczy, aby osiągnąć jak największą wydajność narzędzia, którym dowódca ma pracować—t. j. człowieka—jak gdyby żołnierz był tylko automatem, którego ruchy napewno wynikną według upodobania przełożonego. Trzeba dojść aż do „*Podręcznika dowódcy plutonu*“, wydanego podczas wojny, aby w dziele urzędowym znaleźć pięć stron poświęconych „*Zasadom dowodzenia*“. Jest to pewien postęp, lecz można było więcej zrobić.

„*Podręcznik dowódcy plutonu*“ podaje definicję dowodzenia. Czytamy tam, że dowodzić znaczy:

„Wydawać rozkazy i czuwać nad ich wykonaniem; przewidywać wypadki i zapobiegać im; starać się zawsze znać uczucia swoich żołnierzy, kochać ich, nagradzać i pamiętać o ich potrzebach wszelakiego rodzaju, być zawsze sprawiedliwym w wykonywaniu swej władzy;

„Utrzymywać ścisłą karność marszową, dbać o zachowanie zewnętrznych oznak uszanowania, o utrzymanie broni, o poprawność w ćwiczeniach. Wojsko tem lepiej się bije, im bardziej jest karne;

„Być dumnym ze swego oddziału;

„Podnosić stan moralny swego oddziału zarówno na odpoczynku, jak w walce;

„Zachowywać we wszelkich okolicznościach gorące serce, silną wolę, bystry umysł, spokojny wzrok i zimny rozum“¹⁾).

Czy tak jest dobrze? Czy to jest wszystko? I czy niema nic pozatem? Nie chcąc sprawiać przykrości nieznanemu autorowi tej urzędowej definicji, który podając ją był ożywiony jak najlepszą intencją i okazał się pod tym względem zwiastunem nowych pojęć, trzeba jednak stwierdzić, że nie posiada ona żadnych zalet dobrej definicji. Nie jest ona ani krótka, ani zupełna, miesza sposoby z celem.

Jest to mozaika bardzo dobrych rad, ale nie definicja. Podana w formie wyliczenia sposobów, mogłaby być jeszcze znacznie dłuższa, gdyż brak w niej rzeczy ważnych. Nie może być mowy o rozciąganiu jej, ale chyba o streszczeniu, o zebraniu w kilku słowach syntetycznie ujmujących całą myśl.

Tymczasowy Regulamin musztry piechoty z dnia 1 lutego 1920 r. ze swej strony szkicuje pewną definicję.

Czytamy w nim, że dowodzić znaczy: „w swoim własnym umyśle ustalić bardzo jasno *to, co się chce zrobić*.”

„Wyrazić to zapomocą jasnych rozkazów;

¹⁾ Przekład polski ukazał się w Paryżu w 1918 r. w kilku wydaniach p. t. „Podręcznik dla naczelnika sekcji piechoty”. Przytoczony ustęp znajduje się w zeszycie pierwszym, wydanie trzecie z października 1918 r., str. 2. (Przyp. tł.).

„Przewidzieć warunki wykonania i skutki swego postanowienia;

„Ciągłe starać się o wiadomości, aby móc przeprowadzić urzeczywistnienie postanowienia w jak najlepszych warunkach, zależnie od położenia swych własnych sił i od działalności nieprzyjaciela;

„W związku z tem określać i stale dostosowywać sposób użycia swych sił i środków.

„Aż do końca przeprowadzać wykonanie swej woli“¹⁾).

Najmniejszą rzeczą, którą można powiedzieć o tej nowej definicji jest, że różni się ona znacznie od poprzedniej. Która z nich jest dobra, a która lepsza? Ponieważ pojęcia w tej sprawie są jeszcze tak rozbieżne, powinno być wolno starać się je ustalić. Dlaczego nie określić w sposób bardziej ogólny i powiedzieć:

Dowodzić znaczy:

We wszelkich okolicznościach działać celem zwiększenia wartości wojskowej swojego oddziału tak, aby otrzymać od niego jak największą wydajność w walce.

Walka jest naszym celem. Pracujemy i działamy⁴ aby wyjść z niej zwycięzcami.

Wszystkie nasze wysiłki zmierzają do materialnego i moralnego przygotowania tego wielkiego rozwiązania. Niema ani jednego objawu naszej czynności, ani jednego naszego poruszenia, ani jednej naszej myśli, które nie miałyby za zadanie udoskonalić powierzone nam przez

¹⁾ Nasz Regulamin piechoty (P. I z 1921) nie podaje definicji dowodzenia, ale zarówno ten regulamin, jak R. s. p. i R. s. w. zupełnie podobnie określają poszczególne obowiązki dowódcy.

(Przyp. tł.).

ojczyznę narzędzie wojny, na którego świetną wydajność liczymy w onym dniu.

W ten sposób wszystkie czyny dowódcy, czy to w czasie pokoju, gdy walka wydaje się daleka, t. j. niepewna, czy to podczas wojny, na odpoczynku, w okopach, w walce—wszystkie te czyny są aktami dowodzenia, — które wyrażają się wobec podwładnych w formie rozkazów, rad, pochwał, nagan, kar... lub w stosunkach z przełożonymi jako prośby, meldunki lub raporty. Pobudką wszystkich czynów dowódcy jest zwiększanie wartości wojskowej jego oddziału, aby otrzymać od niego jak największą wydajność w walce.

Pojęcie dowodzenia jest więc bardziej ogólne, niż się to zazwyczaj słyszy. Nie kończy się ono na fakcie wydania rozkazu i czuwania nad jego wykonaniem, ale obejmuje ogół wystąpień wojskowych, pochodzących od osoby dowódcy, a odnoszących się do przygotowania z czasów pokojowych, t. j. *organizacji, wyszkolenia i wychowania*, lub do wyzyskania, t. j. *walki*. Ponieważ dowodzi on: kiedy organizuje swój oddział, aby w nim wszystko dobrze funkcjonowało; kiedy zaspakaja jego potrzeby materialne; kiedy czyni go zdolnym do służby wojennej przez zawodowe przysposobienie techniczne i taktyczne; kiedy go ciągle utrzymuje w stanie wyćwiczenia; kiedy podnosi jego duszę do poziomu jego przeznaczenia pełnego wyrzeczenia się i poświęcenia wreszcie dowodzi on również wtedy, gdy w walce wyzyskuje te nagromadzone wartości i cnoty, które w połączeniu z wiedzą wojskową wodzów zapewniają nam zwycięstwo¹⁾.

¹⁾ Wielu autorów francuskich (Ardant du Picq, Gavet, Gory, Meyer i in.) usiłowało podać definicję dowodzenia. Podpułkownik francuski Emil Meyer uważa (*La psychologie du commandement*, Paris, 1924, Flammarion), że definicja ppłk. Lebaud'a jest zbyt szeroka i dogmatyczna. (Przyp. tł.).

Poprzestając w tej książce na pisaniu wyłącznie o przygotowaniu podczas pokoju, muszę kolejno rozwinąć trzy wielkie pojęcia, a mianowicie:

1. — ORGANIZOWANIE;
2. — SZKOLENIE;
3. — WYCHOWYWANIE.

Wydawnictwo w tym celu za pomocą
o tymczasem podaje sobie w ten sposób
nie jest możliwe tylko i wyłącznie

ORGANIZOWA
WYKONAWC

ROZDZIAŁ I.

ORGANIZOWANIE.

Organizować znaczy: tak wszystko urządzić, aby mogło funkcjonować, doprowadzić wojsko do stanu, w którym będzie podatne do przyjęcia nauki i wychowania; dać mu wszystkie atuty materialne, potrzebne do zwycięstwa.

Kilka zasad.

I. — Pierwsza praca organizacyjna polega na utworzeniu grup hierarchicznych i na zapewnieniu w nich rozkazodawstwa.

II. — Miejsce dla każdego i każdy na swoim miejscu.

III. — Wartość wojska jest w prostym stosunku do zaspokojenia jego potrzeb materialnych.

IV. — Dowodzić, to znaczy przewidywać.

V. — Prostota, spokój, porządek i metoda—stanowią istotne warunki dobrego funkcjonowania służby.

VI. — Przesada w ujmowaniu wszystkiego w ramy przepisu powoduje lenistwo, rutynę i bezczynność.

VII. — Dowódca ustala cel do osiągnięcia, i pozostawia podwładnym inicjatywę w sprawie wyboru środków.

VIII. — Dowódca dowodzi zależnie od stanowiska, jakie zajmuje w hierarchji.

IX. — Sprawy prywatne powinny zawsze ustępować wobec sprawy ogólnej.

X. — Dowodzić, to znaczy umieć być posłusznym.

XI. — Komenderowanie (głosem, ruchem lub znakiem) sprowadza natychmiastowe, automatyczne wykonanie; zwraca się ono do odruchów.

XII. — Przed wygłoszeniem rozkazu dowódca bardzo jasno ujmuje go w swoim umyśle.

XIII. — Rozkaz jest sformułowany jasno, ściśle, zwięźle, zupełnie.

XIV. — Dowodzić, to znaczy pomagać.

XV. — Po wydaniu rozkazu dowódca czuwa nad jego wykonaniem.

XVI. — Rozkaz,—rozkaz przeciwny,—nieporządek.

XVII. — Dowódca stara się odnaleźć przyczynę każdego błędu w wykonaniu swych rozkazów; wyciąga on stąd naukę na przyszłość.

XVIII. — Wydając opinię o swoich podwładnych, dowódca przyczynia się, w granicach uprawnień swego stopnia, do zapewnienia trwałości budowli wojskowej.

* * *

I. — PIERWSZA PRACA ORGANIZACYJNA POLEGA NA UTWORZENIU GRUP HIERARCHICZNYCH I ZAPEWNIENIU W NICH ROZKAZODAWSTWA. Organizacja odróżnia wojsko od tłumu. „Wojsko idealne jest istotą, mającą mózg, t. j. dowódcę; kręgosłup i nerwy, to jest kadry; mięśnie uległe słuchające rozkazów woli i odruchów kręgosłupa, t. j. żołnierzy“. (Generał Maud'huy: *Infanterie*, str. 34).

Pierwsza praca organizacji wojskowej polega na zebraniu pojedynczych ludzi w małe grupy; na czele każdej z nich stawia się dowódcę; ta początkowa grupa stanowi komórkę wojska. W dalszym ciągu łączy się takie dwie lub trzy proste grupy w grupę złożoną, której daje się dowódcę bezpośrednio wyższego stopnia, który już nie dowodzi wprost szeregowcami, ale podoficerami, dowódcami pierwotnej grupy.

W dalszym ciągu łącząc pod jednolitem dowództwem kilka (2, 3 lub 4) grup w ten sposób złożonych, tworzy się nowe jednostki, które powierza się dowódcy wyższego stopnia i tak dalej aż do otrzymania kilku ogromnych grup, których połączenie stanowi wojsko francuskie pod rozkazami naczelnego wodza.

Ponieważ każda dana jednostka dzieli się na 2, 3, 4 grupy bezpośrednio niższe, wobec tego każdy dowódca jakiejś jednostki ma pod swojemi bezpośrednio rozkazami tylko dowódców tych 2, 3, 4 podwładnych grup. Swoje czynności dowodzenia sprawuje on wyłącznie względem tych ludzi: dowódca pułku względem swoich trzech dowódców bataljonu, dowódca bataljonu względem swoich czterech dowódców kompanji, i t. d...

Po zorganizowaniu grup, po daniu im kadr, trzeba je gdzieś pomieścić — w koszarach, na kwaterach, w obozie lub na biwaku,—ponieważ dać każdemu dowódcę i miejsce, to znaczy zapewnić trwałą podstawę budowie, którą się ma wznieść.

* * *

II.—MIEJSCE DLA KAŻDEGO I KAŻDY NA SWOJEM MIEJSCU¹⁾). *Miejsce dla każdego*: miejsce w izbie lub pod namiotem, w jakimś kącie, w którym żołnierz umieszcza swoje rzeczy, — przedmiot przywiązania, który rychło nabiera charakteru własności osobistej, jakby gniazdo ptaka — w którym odpoczywa, zbiera myśli, myśli o swoich blizkich, pisze do nich i które niejako służy jako łącznik moralny z świeżo pożegnaną przeszłością; miejsce w szeregu, między kolegami, jak on wyrwanymi z gniazda rodzinnego, z którymi zawiera znajomości; miejsce to stanowi pierwszy węzeł moralny nowego rozpoczynającego się istnienia; jakiś posterunek do zajęcia, jakaś funkcja do pełnienia, jakieś zadanie do wykonania...

Każdy na swoim miejscu: znaczy to, że nietylko każda jednostka w istocie zajmuje wyznaczone miejsce w izbie lub w szeregu, ale każdy zostaje postawiony na posterunku odpowiadającym jego właściwościom, zdolnościom, wiadomościom i jego wartości zawodowej: dowódca otrzyma dowództwo, które będzie zdolny sprawować; żołnierz zaś specjalność lub zatrudnienie, które jest w stanie wykonać i gdzie może oddać jak największe usługi. Dla dobrej wydajności maszyny jest równie szkodliwe, jeżeli niezdolny człowiek zajmuje wysokie stanowisko, jak też gdy się marnuje wartościowego człowieka w stopniu lub przy jakimś podrzędnym zatrudnieniu. Wszędzie powinna panować zasada: „Właściwy człowiek na właściwym miejscu“ (*The right man in the right place*).

Gdy każdy ma swego dowódcę i swoje miejsce, maszyna wojskowa może zacząć działać. Umysł dowódcy opada rój trosk wszelkiego rodzaju: materialnych, technicznych i moralnych.

¹⁾ Por. R. s. w., cz. II, p. 19.

(Przyp. tł.).

Jak rozwikłać ten chaos? Od czego zacząć? O ile trzeba wszystko równocześnie zacząć, aby uzyskać regularny tok spraw, to jednak organizacja materialna powinna usunąć na drugi plan wszystkie inne sprawy. Dowódca, zwracając swą baczną czynność ku innym kółkom maszyny, stale upewnia się jednak, czy te kółka, od których zależy sprawne działanie życia materialnego, są dobrze naoliwione, a to ze względu na następującą zasadę.

* * *

III. — WARTOŚĆ WOJSKA JEST W PROSTYM STOSUNKU DO ZASPOKOJENIA JEGO POTRZEB MATERJALNYCH.¹⁾ — Jest rzeczą pewną, że czynniki moralne mają przeważające znaczenie na wojnie, ponieważ walka jest zmaganiem się dwóch woli.²⁾

¹⁾ Por.: R. s. p., I, p. 11: „...wszyscy dowódcy mają obowiązek przewidzieć potrzeby wojsk, znajdujących się pod ich rozkazami... oraz czuwają nad tem, by każdy podlegający im otrzymał to wszystko, do czego wobec obowiązujących przepisów ma prawo.“ Również: R. p., I, 34: „Przez troskliwość o potrzeby żołnierza... budzi się w żołnierzu wysokie poczucie honoru żołnierskiego, solidarność i poczucie honoru oddziału, czyli duch oddziału.“ Zob. też: R. s. w., I, p. 13.

(Przyp. t.)

²⁾ Por.: R. s. p., VIII, I: „Bitwa jest zmaganiem się woli przeciwników. Do zwycięstwa potrzebna jest silna wola zwyciężenia wroga. Gdy słabnie wola zwycięstwa, gdy wkrada się w serce dowódcy wątpienie we własne siły, decyzja staje się niepewną i klęska jest nieuniknioną. Ostatecznym zwycięzcą nie jest ten, który miał mniejsze straty lub większe zdobycze, lecz ten, którego wola była silniejszą, siła moralna większą.“

Por. też: R. s. w., I, 8: „O wartości siły zbrojnej rozstrzyga jej zdolność osiągnięcia zwycięstwa. Na zdolność tę składają się wartości żołnierzy, którzy tworzą siłę zbrojną. Rozstrzygające znaczenie jednak ma przede wszystkim duch, ożywiający siłę zbrojną, który objawia się w poziomie i napięciu cnót żołnierskich.“

(Przyp. t.)

Jednakże siła moralna jest funkcją środków materialnych. Oddział źle wyżywiony jest nie tylko dlatego niezdolny do przewlekłych wysiłków, że ma on mniejszą odporność fizyczną, ale również dlatego, iż odczuwane uczucie osłabienia sił zmniejsza jego ufność w powodzenie. Nic tak źle nie usposabia naszego żołnierza, a wskutek tego nic nie powoduje tak szybko wybuchu fermentu niekarności w wojsku francuskim, jak niewystarczające wyżywienie wówczas, gdy zaopatrzenie jest łatwe np. podczas odpoczynku, na kwaterach lub w garnizonie; zupełnie jest inaczej, gdy żołnierz zdaje sobie sprawę z tego, że żywność wcale nie przybywa, albo nieregularnie, wskutek trudności dowiezienia jej aż do linii ognia, jak było np. pod Verdun. Naogół można powiedzieć, że podczas wojny zaopatrywanie w żywność było bardzo sprawne. Działanie służby intendentury — oddajmy jej tę sprawiedliwość w imieniu walczących — było bardzo dobre. Oficerowie prowiantowi ze swej strony dokazywali cudów w pułkach, zaś kucharzy można zaliczyć do najlepszych sprawców zwycięstwa. Ich cenne kuchnie polowe były prawdziwymi narzędziami zwycięstwa, tak samo, jak czołgi i ciężkie działa.

Wojsko, którego uzbrojenie jest gorsze od nieprzyjacielskiego, niedługo zachowa dobry stan moralny. Z tego powodu nasza piechota silnie się zachwiała z początku wojny, kiedy rozumiała, że mieliśmy zaledwie kilka dział ciężkiej artylerji do odpowiadania na ciężkie pociski, które nieprzyjaciel hojnie obrzucał nasze szeregi. Kuchnie polowe i niektóre praktyczne szczegóły oporządzenia Niemców wywarły również na wojsku, przez porównanie, niekorzystne wrażenie.

To co na wojnie mogłoby być poważne t. j. nie do naprawienia, podczas pokoju wywiera tylko pewien osłabiający skutek. Jednakże wszystko jest względne. Bez-

pośredni cel nie jest taki sam. Chodzi o to, aby żołnierza wyszkolić i wychować, zamiast wieść go do walki. Otóż wysiłki instruktorów i wychowawców będą bezowocne, jeżeli warunki życia materialnego są wadliwe. I odwrotnie — dać żołnierzowi dobrą organizację materialną znaczy to samo, co wytworzyć w nim znakomity stan wrażliwości intelektualnej i moralnej. W ten sposób najważniejsze zadanie dowódcy — ponieważ właśnie od niego zależy powodzenie działania na innych polach — polega na zaspokojeniu wszystkich materialnych potrzeb jego oddziału. Jest to jeden z tych pewników, który powinno się jak najczęściej powtarzać.

* * *

IV. — DOWODZIĆ, TO ZNACZY PRZEWIDYWAĆ.¹⁾ To znaczy przewidywać wszystkie ewentualności, które mogą się wydarzyć i różne potrzeby, jakie one mogą wywołać. To znaczy zgóry zapobiegać przeszkodom mogącym zatrzymać lub opóźnić projektowane wykonanie.

Aby nie znaleźć się w kłopotcie, należy pomyśleć o wszystkim, czego trzeba będzie dostarczyć oddziałowi (żywność, broń, sprzęt...), czy chodzi o zwykły tryb codziennego życia, czy też o działanie wojenne.

Po myśli powinna zaraz nastąpić czynność: zażądać od właściwych władz artykułów spożywczych, przedmiotów, żywności, sprzętu do użycia. Aby być pewnym, że będzie się w porę zaopatrzonym, dobrze jest zgóry wziąć wszystko, co może być potrzebne.

Tyle jest przyczyn opóźnienia, nie mówiąc już o powolności administracji.

¹⁾ Por.: R. s. p., I, p. 11: „...wszyscy dowódcy mają obowiązek przewidzieć potrzeby...”, oraz cz. VIII, 159: „przewidzieć wszystkie możliwe zadania, które im przypaść mogą...” (Przyp. tł.)

Przewidywanie jest podstawą organizacji. Nie jest ono dominującą cechą naszego charakteru narodowego. Zbyt często pozwalamy się zaskoczyć wydarzeniom. Można by nawet powiedzieć, że robi się to umyślnie, ponieważ celujemy w improwizowaniu. Niema bardziej tradycyjnej francuskiej formuły, niż ta niezwykła: „Poradź sobie!” Przyciśnięci przez niebezpieczeństwo dokonujemy nadzwyczajności. Wojna, która się właśnie skończyła, jeszcze raz zastała nas w stanie stosunkowego nieprzygotowania, pomimo wszystkich ostrzeżeń i pomimo prawie dziesięcioletniego (od 1905-go roku) stanu ciągłego niebezpieczeństwa wojny. Szybkość, z jaką kraj i wojsko przystosowały się do nowych konieczności, były godne podziwu.

Konstrukcja dział, karabinów maszynowych, płatowców, czołgów; wyrób tyłu milionów pocisków; zmiany w umundurowaniu, oporządzeniu i uzbrojeniu; transporty samochodowe — te wszystkie metamorfozy dokonały się niejako pod ogniem, w najlepszych warunkach. Bez wątpienia nie można było zgóry przewidzieć tego wszystkiego, do czego zmusiła nas wojna, ponieważ większą część tych przeobrażeń wywołała nieoczekiwana długość wojny. Niemniej jednak umysły przewidujące i organizatorskie mogłyby być lepiej przygotowane do odparcia uderzenia nieprzyjacielskiego. A zwycięstwo nie czekałoby tak długo, aby się do nich uśmiechnąć.

Czy skorzystamy wreszcie z tej nauki? Czy wreszcie staniemy się przewidującymi w pracach pokojowych? Życzymy sobie tego i kształćmy naszych podwładnych w tym kierunku.

Przewidywanie jest zaledwie pierwszą zaletą organizatora. Następnie chodzi o dostarczenie. Żywność i sprzęt, w porę otrzymane, powinny być równo podzielone, rozumnie użyte, bez przesadnej oszczędności ani też marnotrawstwa. Rozszerzając tę myśl powiemy, że

praca będzie rozłożona, a zadania będą określone. Krótko mówiąc, aby maszyna szła bez stukotu i zacinąć potrzebny jest porządek i metoda.

* * *

V. — PROSTOTA, SPOKÓJ, PORZĄDEK I METODA STANOWIĄ ISTOTNE WARUNKI DOBREGO FUNKCJONOWANIA SŁUŻBY¹⁾. Oto znane brzemie organizowania pracy wojskowej.

Warsztat zostaje otwarty pod kierownictwem podoficera, który nie ma dokładnego pojęcia o pracy, jaką należy wykonać, ani o środkach, jakich trzeba użyć. Ponieważ jednak jest on człowiekiem rezolutnym, przeto rozpoczyna bez namysłu. Jest tam również oficer, który nadzoruje włączając się, albo włącza się nadzorując. Doszłoby się do celu w warunkach niedoskonałych, ale przecież mimo wszystko wkońcu doszłoby się do niego, nawet dość szybko, gdyby ten początkowy empiryzm mógł trwać aż do końca. Na nieszczęście przybywa kapitan, aby zobaczyć, czy „robotą idzie“, major, by kontrolować, pułkownik, aby przeprowadzić inspekcję. Każdy z nich wypowiada swój pogląd o najlepszym sposobie wzięcia się do pracy. A pogląd każdego przełożonego jest rozkazem dla podwładnego pełnego uszanowania i gorliwego. Ponieważ ten pogląd jest często w sprzeczności z poglądem dowódcy, który właśnie odszedł, trzeba zmieniać zarządzenia po każdej wizycie. Jak wiadomo, ten przełożonego, który znalazł, że jakaś rzecz nie idzie według jego woli, pozbawiony jest często ujmującego wdzięku. Oczywiście wkrótce zaczyna panować zamie-

¹⁾ Por.: R. p., I, 25: „Najlepszą rękojmią dokładności wykonania zadania na polu walki jest porządek i spokój. Porządek i karność na placu ćwiczeń są rękojmią porządku i karności w bitwie przez wytworzenie odruchowego przyzwyczajenia do porządku, spokoju i skupienia uwagi“.

(Przyp. tł.).

szanie. Jeżeli jeszcze przyjdzie generał — dochodzi do szaleństwa... Źle, czy dobrze, jednakże jakoś dochodzi się do końca; czyż odwieczna filozofja wojskowa nie głosi, że „niema przykładu, aby jakaś sprawa nie ułożyła się wreszcie“? Jednakże sprawy układają się mniej lub więcej dobrze — a w omawianym wypadku nie można powiedzieć, aby warsztat dał maximum użyteczności przy minimum pracy. Ponieważ wszyscy w to się miesza, trudno znaleźć odpowiedzialnego za złą robotę. Oczywiście skrupi się na nieszczęśliwym wykonawcy, który nie jest temu winien.

Ten obraz jest uszczypliwy... Gdyby nawet sprawy wojskowe nie szły tak źle, to jednakże wymagałyby one pewnego ułożenia, aby je puścić w ruch. Zobaczmy, co się dzieje przy wyszkoleniu rekrutów: dowódca kompanii *wykonywa* według wytycznych swego dowódcy bataljonu, który *kontroluje*. Aż dotąd wszystko jest znakomicie: ten, który istotnie działa, jest odpowiedzialny wobec swego bezpośredniego dowódcy. Co oznaczają dalsze inspekcje dowódcy pułku, dowódcy piechoty dywizyjnej, dowódcy dywizji i dowódcy korpusu? Każda z tych wysokich władz wojskowych przeprowadza inspekcję tego, co już przeglądał jej podwładny w hierarchji, a najczęściej wszyscy ci inspektorzy mają odmienne pojęcia. Wynika z tego zupełny rozdzźwięk.

W ten sam sposób rozważając, trudno jest potępić zbyt surowo nadużywania bazgraniny, która zajmuje większą część czasu przeznaczonego wyłącznie na *wykonanie użytecznej pracy*. A co powiedzieć o tych podróżach, tam i z powrotem, po całej linii stopni hierarchicznych, jakie musi odbyć najbłahsza prośba jakiegokolwiek żołnierza linjowego? Skąd te zdania wszystkich tych dowódców, stojących jedni nad drugimi, którzy, z wyjątkiem jednego, nie znają zainteresowanego? Ta nadzwyczajna „droga służbowa“ jest przedewszystkiem zgubna

przy przesyłaniu aktów. Władza, która zażądała złożenia raportu, pozostawiła kilka tygodni do jego zestawienia: jednakże dziewięć dziesiątych tego czasu pochłaniają kancelarje sztabów, coraz to wyższe — które są tylko jakby skrzynkami do listów, — a wykonawca rozporządza zaledwie kilkoma dniami, często kilkoma godzinami, aby załatwić żadaną pracę. Zbyteczne jest zaznaczyć, że jest ona załatwiona naprędce.

Inna „okropność“: to cały zbiór podpisów u dołu każdego aktu administracyjnego. Dobrze wiadomo przecież, że jest to fizycznie niemożliwe, aby dowódca oddziału, lub członek komisji gospodarczej mógł sprawdzać „wykazy“, które podpisuje. A więc... co oznacza to rozpraszanie odpowiedzialności?

Nie trzeba nawet więcej podkreślać niedorzeczności podobnych sposobów „organizacji“. Wszyscy dowódcy potępiali je w czasie swej służby. Sprowadzały one na nas zawsze kpiny obywateli, którzy obserwują nasze wojskowe obyczaje. Jednakże „trzymają“ się one dobrze!

Prawda, że nikomu nie zależało zbytnio na tem, aby ten sposób postępowania poprawić. W każdym razie oszczercy utrzymują, że wojsko porusza się w próżni, że miesza pojęcia: działanie i poruszanie...

Czego potrzeba, aby te krytyki ustały? „Mechanizm wojska składa się z wielorakich i rozmaitych mechanizmów, zaś najważniejszym warunkiem potrzebnym do dobrego ich działania jest zgodne ich funkcjonowanie“, napisał generał Trochu w swojej znakomitej pracy.¹⁾ To zgodne funkcjonowanie może być osiągnięte, o ile stosuje się następujące zasady.

1. Wszystko co jest skomplikowane powinno być zniesione w naszych wojskowych przygotowaniach. *Trze-*

¹⁾ Armée Française en 1867, str. 30.

ba działać w sposób prosty! Czyż Napoleon nie napisał tego słynnego zdania?: „Wojna jest sztuką prostą i wszystko polega na wykonaniu.“ Przed nim jeszcze Fryderyk Wielki powiedział do hrabiego de Givors: „Tylko to, co jest proste, ma wartość w czasie wojny“.

2. Każda praca powinna mieć *cel*, jasno określony, znany przez wszystkich (z wyjątkiem niektórych bardzo rzadkich wypadków, jeśli wypada zachować go w tajemnicy), do którego kierują wszyscy swoje wysiłki. A więc: plany operacyjne, plany użycia i programy nauczania.

3. W pracy zbiorowej, każdy ma swoją pracę, (równie dobrze kontrolę jak wykonanie), lub, mówiąc bardziej ogólnie, swoje *odrębne* zadanie, swoje obowiązki i zakres działania ściśle określone, nie naruszające zadania jego sąsiada.

4. Nietylko praca sama podlega podziałowi, bardziej jeszcze trzeba podzielić *odpowiedzialność*. Niedobrze jest, że kilka szczebli hierarchicznych, — podwładnych jedno drugim — otrzymują jako jedyne zadanie czuwanie nad sobą od góry do dołu. Jeśli każdy jest za wszystko odpowiedzialny, nikt nie jest odpowiedzialny za cokolwiek.

5. *Czas* jest podzielony i *środki* rozdzielone stosownie do celu, jaki się ma osiągnąć, do pory roku, zapasów, zdolności pracowników i t. d.... Pociąga to za sobą zaprowadzenie podziału czasu i rozkładu pracy.

6. Skoro te wszystkie warunki będą wykonane, zapanuje w warsztacie *spokój*, tak niezbędny do dobrego toku pracy. Jeśli wszystko będzie zgóry przewidziane, uregulowane i zarządzane, nie będzie powodu do krzyku

i hałasu. Jedyne nieudolność wykonawców może być przyczyną zamieszania, ale będzie to dowód, że nie umieszczono „the right man in the right place“.

Dotykamy bardzo czulego miejsca organizacji.

Jak daleko powinno posuwać się ujmowanie życia w przepisy? Czy słuszne jest, jeśli wszystko zostanie zarządzane, uregulowane, rozdzielone, urządzone w sposób niezmienny (*ne varietur*), że zadania będą drobiazgowo wytknięte, a rozkłady pracy ustanowione aż do najdrobniejszych szczegółów przez wyższego dowódcę? Czy trzeba przewidzieć wszystkie wypadki, w których każdy będzie działał, zamknąć wykonawcę w ciasne ramki przepisów „podać mu wszystko gotowe“, określając mu sposób użycia środków, którymi rozporządza? Nie, po tysiąc razy nie, gdyż przeczy to następującej zasadzie.

* * *

VI. — PRZESADA W UJMOWANIU WSZYSTKIEGO W RAMY PRZEPISU POWODUJE LENISTWO, RUTYNĘ I BEZCZYNNOŚĆ ¹⁾). Przesada w ujmowaniu wszystkiego w formy przepisów zabija inicjatywę, tę cenną twórczą zaletę. Zbyt wiele przepisów sprowadza człowieka do roli maszyny, lub małego bardzo grzecznego dziecka, które, bojąc się złajania, nie śmie się ruszyć. Dowódca podwładny nie jest ani maszyną, ani dzieckiem.

W zasadzie zna on swój zawód, w przeciwnym bowiem razie nie zajmowałby tego stanowiska w hierarchji, jakie zajmuje. Kiedy pracuje, to leży mu na sercu,

¹⁾ Por. R. s. p., wstęp, p. 7: „...postanowienia regulaminu nigdy nie mogą krępować inicjatywy dowódców. Postanowienia te nie są szablonem, który stosuje się niewolniczo w każdym położeniu“. Por. też: R. s. w., II, 20. (Przyp. tł.).

aby w dzieło swoje włożyć jak najwięcej ze siebie, dać mu jak najwięcej swego osobistego charakteru, nie tracąc zresztą z oka określonego celu. Mniej trzymany na wodzy, będzie się więcej wysilał, aby to dzieło uczynić możliwie doskonałym, a zrobi to zarówno przez zawodową miłość własną jak i przez wrodzone upodobanie do piękna i do dobra. Ze wszystkich tych poszczególnych osobistych prac, wykonywanych z tem samym pragnieniem doprowadzenia ich do doskonałości, powstanie całość naprawdę artystyczna. Niemożliwe będzie to tam, gdzie każdy będzie trzymany na pasku.

Pracując ściśle według zarządzeń i w sposób przepisany nie zatroszczy się ten wykonawca o stworzenie dzieła oryginalnego. Niezależnie od posiadanego stopnia, będzie on zawsze i tylko wyrobnikiem.

Postępując w ten sposób tłumi się inteligencję i niweczy wolę. Wartość jednostek zamiast się rozwijać, maleje i zanika.

A więc: porządek i metoda—tak; lecz stosowanie regulaminów nie przekraczające granic, poza którymi skutki tych dwóch zalet stają się szkodliwymi, zamiast być dobroczynnymi. Przepis, który ustala tę granicę może brzmieć, jak następuje.

* * *

VII. — DOWÓDCA USTALA CEL DO OSIĄGNIĘCIA I POZOSTAWIA PODWŁADNYM INICJATYWĘ W SPRAWIE WYBORU ŚRODKÓW¹⁾. Ze sposobem używania środków obznajmiano każdego od

¹⁾ Por.: R. s. p. II, 3: „Rozkaz ma jasno i dobitnie określać zamiar dowódcy i zadania podwładnego“, oraz R. s. p. VIII, 159: „Obowiązkiem dowódców jest“... „działać bez przerwy czynnie, nie tylko w myśl otrzymanego zadania, lecz również w myśl ogólnych działań“. Również: R. p. II, 162: „Dowódca bataljonu pozostawia swoim dowódcom kompanji w ramach określonego planu swobodę działania“.
(Przyp. tł.).

chwili rozpoczęcia przez niego nauki zawodowej w szkole wojskowej i w pułku; jest to pewnego rodzaju typowy sposób. Tem lepiej, jeżeli dołącza się później do tego udoskonalenie, podyktowane przez doświadczenia i praktykę.

Z drugiej strony, to co odpowiada jednemu do uzyskania największej wydajności, może być źle zastosowane przez kogoś innego. Przepisy nie przewidziały wszystkich wypadków. Stale ukazują się nowe zagadnienia. Zadaniem dowódcy jest dostarczenie swemu podwładnemu wszystkiego, co mu potrzeba do dopięcia celu; dokładne wyjaśnienie, czego od niego oczekuje, a potem pozostawienie mu swobody działania. Zadanie podwładnego polega zaś na „zrobieniu dobrego użytku z tej inicjatywy przez wybór najlepszych środków wiodących do wyznaczonego celu“. (*Podręcznik dowódcy plutonu*, str. 17.¹). Jednakże obawa przed wadliwym wykonaniem powinna łagodzić używanie tego sposobu dowodzenia. Można by pozwolić swobodnie działać tylko tym, których jest się pewnym. Jakiego wyniku pracy oczekiwać od nieudolnych podwładnych? Czy nie byłoby lepiej roztoczyć nad nimi opiekę?

Stopień inicjatywy, jaki przyznajemy naszym podwładnym zależy od ich wiadomości zawodowych i ich poczucia obowiązku. Będziemy rozszerzali ramy tej inicjatywy w miarę tego, jak ich wartość będzie się polepszała.

Gdyby każdy rzeczywiście zajmował miejsce, na jakie zasługuje, wówczas nie byłoby wcale trzeba dodawać tej poprawki do zasady szerokiego pozostawiania inicjatywy.

Z wielu powodów niezawsze tak się dzieje. Do wódca, obejmujący dowództwo, nie wybierał swoich

¹) Wspomniany przekład polski, str. 4. (Przyp. tł.).

podwładnych, zastaje on ich na stanowiskach w chwili swego przybycia. Nie mają oni jednakowej wartości. Są między nimi tacy, których trzeba powstrzymać i tacy, których należy popychać. Niektórzy z tych pierwszych będą niekiedy usiłowali uwolnić się od więzów karności intelektualnej i moralnej, aby rozwinąć swe własne skrzydła, podczas, gdy drudzy, cynicznie stosując w praktyce teorię najmniejszego wysiłku, robią tylko to, od czego nie mogą się uwolnić, a często byle jak wykonują pracę. Pierwszych łatwo wychować; jest to zwykła kwestja odpowiedniego pokierowania. Inaczej jest z tymi, którym brak głównych podstaw. Wobec nich konieczne są stały nadzór i kontrola, oraz wymierzanie przy pomocy kropłomierza ich udziału w inicjatywie.

Skądinąd, zakres inicjatywy, jaki udzielamy podwładnemu zależy od jego stopnia. Pole działania podoficera nie jest takie same, jak pole działania kapitana. Nie kieruje się tak samo tym, jak tamtym. Czynności dowodzenia powinny zmieniać odcień, odpowiednio do szczebla służbowego, który zajmuje dowódca. Wyrazimy to w sposób następujący.

* * *

VIII. — DOWÓDCA DOWODZI ZALEŻNIE OD STANOWISKA, JAKIE ZAJMUJE W HIERARCHJI.¹⁾ Kapral, który rozkazuje swoim żołnierzom, lub podporucznik—swoim sierżantom, powinien wejść w szczegóły wykonania, o jakie nie będzie się troszczył dowódca pułku w odniesieniu do swoich dowódców bataljonu. O ile pozostaje się na pierwszych szczeblach hierar-

¹⁾ Por. R. s. p., II, 2: „Zasadniczo wydaje się rozkazy bezpośrednio podwładnym. O rozkazach wydanych i otrzymanych bez zachowania drogi służbowej, należy natychmiast zawiadomić...”

(Przyp. tł.)

chicznych, do dobrego działania służby trzeba koniecznie mieszać się we wszystko, regulować samemu, możliwie drobiazgowo, nawet najmniejsze szczegóły wykonania. Chodzi tu naogół o wykonanie grubej roboty, o obrobienie surowego materiału, a więc o dowódcę sekcji lub podmajstrzego wraz z wyrobnikami. *Podręcznik dowódcy plutonu* (str. 17)¹⁾ słusznie mówi: „wszystkie szczegóły są ważne. Podoficer i dowódca plutonu piechoty powinien więc wiedzieć, że niezależnie od ich osobistej odwagi, zadanie ich nie będzie spełnione, jeżeli nie wykażą codziennej gorliwości w szczegółowych pracach, *których żaden dowódca nie może za nich wykonać*. Porządek, metoda, zamiłowanie do dokładności, wstręt do niedokładnej i nieukończony roboty stały się istotnymi zaletami, których brak wystarcza, aby narazić dowódcę na najniebezpieczniejsze pomyłki.“

Tymczasem, zależnie od stopnia, każdy zajmuje inny punkt widzenia. Dowódca kampanji wydaje rozkaz: „ten pluton będzie bronił mostu.“ Dowódca plutonu wyszuka najlepszy sposób przeprowadzenia tej obrony, uwzględniając teren, osłony, możliwości natarcia, skuteczność ognia w tym lub owym kierunku, i t. d. Sierżant każe rozmieścić żołnierzy na wskazanych stanowiskach, każe kopać okopy i t. d., będzie kierował ogniem—krótko mówiąc jest on tym, który rzeczywiście wykona robotę, którą intelektualnie opracowali wszyscy dowódcy stojący nad nim.

Przeciwnie, im wyżej podnosimy się w hierarchji, tem bardziej trzeba syntetyzować, rozszerzać swój widnokrąg. Już nie należy usiłować rozróżniać szczegółów, chyba dla kontroli. Dowódca pułku ma pod swemi rozkazami trzy jednostki: swoje trzy bataljony. Powie on: ten bataljon zrobi to—tamten tamto. Należy to do do-

¹⁾ Wspomniany przekład polski, str. 4. (Przyp. tł.)

wódców bataljonu, aby wiedzieli, jak to wykonać. Jest zasadą, aby w służbie znać tylko swoich bezpośrednich podwładnych. Dowódca, zmuszony wskutek nieuniknionej konieczności, do wydania rozkazu bezpośrednio jakiemuś oficerowi lub podoficerowi, niezwłocznie zawiadamia o tem przekroczeniu władzy przełożonego tego żołnierza, któremu wydał rozkaz.¹⁾

Dowodzenie bez opuszczania zajmowanego stanowiska, nie mieszanie się do zakresu działania innych, pozostawianie wykonawcom wyboru środków — to wszystko nie wyklucza pojęcia nadzorowania i kontroli, które jak to jeszcze później omówię, — stanowią jedne z głównych zajęć dowódcy. Notuje on stwierdzone błędy i wyciąga stąd korzyści dla kierowania i wychowania swego oddziału. W wypadku, gdyby były tak ciężkie, że mogłoby to spowodować poważne usterki w wykonaniu, gani je odrazu.

Celem tych ograniczeń praw dowodzenia jest pozostawienie podwładnym ich prawnego udziału w pracy. Zanim zbadamy, w jaki sposób dowódca sprawuje swoją w ten sposób ograniczoną władzę, zatrzymajmy się na chwilę celem ustalenia ostatniej zasady, której ścisłe stosowanie daje całą siłę organizacji.

* * *

IX. — SPRAWY PRYWATNE POWINNY ZAWSZE USTĘPOWAĆ WOBEC SPRAWY OGÓLNEJ.²⁾

Niema we Francji innej zasady, o którejby tak często zapominano. O ile chodzi o sprawy państwa lub wojska,

¹⁾ Por., R. s. w. II, 15: „Drogę służbową wolno ominąć tylko w wypadkach wyjątkowo pilnych i nie cierpiących zwłoki, o czem należy jak najrychlej zameldować ominiętym przełożonym, załączając otrzymany rozkaz lub meldunek.“ (Przyp. tł.)

²⁾ Por.: R. s. w. I, 7: „Żołnierz polski poświęca się całkowicie służbie Rzeczypospolitej“... (Przyp. tł.)

każdy myśli tylko o tem jakby z tego wyciągnąć dla siebie korzyść.

Poczucie karności społecznej wcale nie istnieje: oszukuje się komory celne i administrację, używa się podstępów, aby uniknąć podatków, bezkarnie narusza się przepisy policyjne i zęczenie przekręca się obowiązujące prawa. Obywatele traktują wszelkie sprawy tylko z punktu widzenia egoistycznego. Większość z nich myśli jedynie o tem, aby przy pomocy poleceń, t. j. najbezwstydniejszych obmów, zająć najkorzystniejsze stanowisko, usuwając innych współzawodników wszelkimi środkami, nie licząc się z tem, czy są oni zdolni do objęcia urzędu, o który zabiegają. Te obrzydliwe zwyczaje odbijają się oczywiście na wojsku, które jest częścią społeczeństwa. Nie dotykając palących spraw awansów i przydziałów, które narażają na uprawnione krytyki, zobaczmy poprostu, co się dzieje w życiu wewnętrznym pułku. Czy jest wielu tak bezinteresownych kapitanów, którzyby oddali swych najlepszych żołnierzy dowódcy pułku, gdy zażąda on kandydatów do jakiejś ogromnie ważnej służby ogólnej wewnątrz oddziału? Ileż krzyków i sprzeciwów podnoszą dowódcy kompanji ilekroć zaczerpnie się z ich jednostki dla zadośćuczynienia potrzebom całości!

Są tacy, którzy się nie wahają „nabrać“ sąsiada, aby się pozbyć swoich złych żołnierzy. Czyż nie znano dowódców, którzy swój egoizm posuwali tak daleko, że opóźniali awans bardzo zasłużonych podoficerów, aby nie pozbawić się ich usług? Czegóż już nie opowiadano o tych sprawach? Niewarto zatrzymywać się nad tym przedmiotem, ponieważ opinja wszystkich wojskowych o nim jest ustalona.

Czy wielka wojna, która, jak mamy nadzieję, oznaczy w dziejach ojczyzny początek ery płodnych reform, będzie miała jako szczęśliwy skutek poprawę naszych

obyczajów? Chwila jest sprzyjająca do skierowania demokracji, poszukującej jeszcze swej drogi, ku lepszemu wyzyskaniu wszystkich żywych sił tego narodu, tak wspaniałego w odwadze i sprężystości.

Przez wychowanie społeczeństwa — w rodzinie, w szkole i w pułku — można wyrobić w przyszłych pokoleniach poczucie karności, bez której żaden kraj nie może być ani wielki ani potężny.

Pokładajmy nadzieję w przyszłości, a powracając do obecnej chwili zobaczymy, jak dowódca ma sprawować dowództwo w poręczonym mu zakresie działania.

* * *

X. — DOWODZIĆ, TO ZNACZY UMIEĆ BYĆ POSŁUSZNYM¹⁾. Ten aforyzm wydaje się być nonsensem, tymczasem niema innej formuły tak ściśle dokładnej.

Każda czynność dowodzenia jest pewnym aktem posłuszeństwa: posłuszeństwa wobec nakazu przełożonego lub wobec przepisu regulaminu. Dowódca, bez względu na swoje stanowisko w hierarchji, jest zawsze tylko organem wykonawczym jakiejś woli, która nad nim panuje. Służyć — to znaczy być posłusznym. Życie wojskowe jest jednym posłuszeństwem.

Wielkość i niewola! A żaden obowiązek nie jest tak trudny do spełnienia, jak obowiązek posłuszeństwa. Ileż konfliktów z sumieniem on już wywołał!

W odniesieniu do dowódcy chodzi o posłuszeństwo czynne, inteligentne, oddane i godne, a nie o ścisłe, bez

¹⁾ Por.: R. s. w. I, 13: „Karność jest podstawą siły zbrojnej... Karność obowiązuje wszystkich żołnierzy od szeregowca do generała. Rozkaz wychodzący od przełożonego musi być wykonany bezwzględnie i bez zastrzeżeń... Zob. też: R. s. w. II, 27, 28, 29, 30 i 31. (Przyp. tł.).

wahania, ani szemrania, jakiego wymaga się od szeregowca. Przedewszystkiem *czynne*, ponieważ czynność dowódcy nie polega na oczekiwaniu rozkazów, ale na ich wywoływaniu. Jego świadomość powinna stale czuć nad zapewnieniem wykonania nakazów regulaminu.

Wiemy, że w dobrze pojętej organizacji przełożony ustala cel i pozostawia wybór środków.

Jakkolwiek stare przysłowie francuskie mówi, że: „nigdy nie należy starać się zrozumieć“, to jednak większa część rozkazów zmusza do *inteligentnej* interpretacji, która wymaga bardzo jasnego zrozumienia położenia — a wiadomo, że położenia są często zagmatwane! Wskutek osobliwej ironji słów, obowiązek posłuszeństwa może nawet doprowadzić do pozornego nieposłuszeństwa. Jeżeli położenie uległo zmianie między chwilą sformułowania, a chwilą dojścia rozkazu, wówczas powinniśmy działać zgodnie z duchem, a nie z tekstem. Jest to czynem inicjatywy, która będąc czynnem życia, jest najpiękniejszym objawem inteligentnego posłuszeństwa. Jest ono tylko wówczas płodne, jeżeli nadrzędne władze hierarchiczne pozostają w doskonałej łączności myślowej. Każdy dowódca powinien być pewny *światłego oddania* się swych podwładnych, aby mógł z całą ufnością na nich polegać. Do niego to należy, przez prawość i delikatność sposobów dowodzenia, wzbudzić tę ufność, bez której karność jest złudną. Jeśli się jednak zdarza, że odpycha on zamiast przyciągać, postawa podwładnego wobec niego pozostanie bez zmiany. Jest to trudne wymaganie, stawiane naturze ludzkiej. Obowiązek nakazuje kazać zamilknąć sercu, jeżeli mówi ono przeciw przełożonemu.

Nie jest to trwała organizacja, jeżeli każdy jest posłuszny tylko według swego upodobania. Służymy Francji, a nie człowiekowi, mniej lub więcej odpowiedniemu na swoim stanowisku.

Dowódca, rzeczywiście oddany, idzie nawet tak daleko, że dyskretnie poprawia pomyłki nieudolnego i odpychającego przełożonego.

Wszelako dowódca, o ile rozkaz nie został formalnie wydany, nie waha się podtrzymać zdanie sprzeczne ze zdaniem swego przełożonego, o ile wierzy, że ma słuszość. Nie mieszajmy oddania ze służalczością¹⁾. Nie chodzi o to, aby przez ciasne pojęcie karności systematycznie stosować w praktyce słynne powiedzenie: „panie kapralu, pan ma rację“.

Wobec sumienia nie istnieje zagadnienie podobań lub niepodobań się przełożonemu.

Dowódca powinien być *godny*. Może on z tego powodu cierpieć przy swoim awansie. Ale cóż to znaczy, okazał on charakter, a prawdziwy dowódca jest przede wszystkim człowiekiem charakteru. Niestety, dla czego raczej zręczni mają powodzenie!

Od chwili, kiedy rozkaz został wydany, wszystko się zmienia: dowódca może wówczas tylko tak rozumieć, jak jego przełożony. Nie znaczy to bynajmniej, aby miał się zamienić w maszynę. Wręcz przeciwnie, wprowadza on w działanie wszystkie swoje zdolności. Obowiązek posłuszeństwa nie wymaga, aby podwładny nie zważał na swoją osobowość, co nie upoważnia go, aby pod pozorem inteligentnego pełnienia służby zastąpił swoją własną myślą myśl swego przełożonego hierarchicznego.

Naogół dowódca pozostaje w zależności moralnej od swego przełożonego, uwiadamia on go stale o tem, co się dzieje w jednostce przy pomocy meldunków (pobieżny opis jakiegoś zdarzenia lub położenia zrobiony

¹⁾ Por.: R. s. w. II, 36: „...uniżoność i nadszkakiwanie przełożonym ...są to wady niegodne ubioru żołnierskiego“.

(Przyp. tł.).

w chwili, gdy wypadki zdarzyły się lub doszły do jego wiadomości) i przez raporty (opis szczegółowy, napisany o ile możności jak najprędzej po wydarzeniach, które są jego treścią).

Należy unikać przesady, ponieważ to moralne zobowiązanie doprowadzałoby w skutkach do związania rąk podwładnego. Na wojnie szczególnie nadużywano meldunków pisemnych, a przedewszystkiem telefonicznych. Dowódcy, których stanowiska dowództw były daleko od linii ognia, niezwłocznie chcieli mieć wiadomości o najdrobniejszych wydarzeniach walki. W ten sposób uwaga podwładnych była raczej zajęta przez ciągłe komunikowanie się z tyłami, niż ześrodkowana na front, jakby to nakazywała logika.

Zmuszać do meldowania o wszystkim, to znaczy krępować inicjatywę. Przełożeni powinni starać się o wiadomości swymi własnymi środkami. Meldunek powinien ograniczać się do spraw, których podwładny nie mógłby rozwiązać bez interwencji władz przełożonych, albo do tych, które przez swój poważny charakter pociągają za sobą odpowiedzialność wielu osób.

Dowódca umiejac być posłusznym, będzie umiał też dowodzić. Jak w praktyce będzie on działał na swych podwładnych, aby wywołać posłuch? Przy pomocy komend, rozkazów i instrukcji.

* * *

XI.—KOMENDEROWANIE (GŁOSEM, RUCHEM, LUB ZNAKIEM) SPROWADZA NATYCHMIASTOWE, AUTOMATYCZNE WYKONANIE; ZWRACA SIĘ ONO DO ODRUCHÓW.)—W tym wypadku posłuszny

¹⁾ Por. R. p. I, 67: „Komenda jest to wyrażenie woli dowódcy, po którym następuje równocześnie natychmiastowe wykonanie przez żołnierzy...”
(Przyp. tł.)

jest człowiek-maszyna. Inteligencja niema nic do czynienia w wykonaniu jakiegoś poruszenia z dziedziny chwytów bronią. Wychowanie wyrobiło silne przyzwyczajenia, które weszły w odruch. Musztra na komendę ma podwójny cel: pierwszym, który spowodował wprowadzenie tego rodzaju ćwiczeń, jest osiągnięcie równoczesnego wykonania tego samego ruchu przez wielu ludzi w chwili nakazanej przez dowódcę. Jest to nieunikniona konieczność dla porządku, karności, uzgodnienia wysiłków i prowadzenia działań wojskowych.

Drugi cel jest natury moralnej. Komenderujący głosem syntetyzuje władzę dowódcy w formie nieosobistej i bezwzględnej, której przy sposobności wymaga. Jeżeli dowódca komenderuje: „Na ramię — broń!“, dodaje on niejako w myśli: „Musicie mi być posłuszni, ponieważ jestem waszym dowódcą — i to natychmiast i ściśle.“ Trzeba, ażeby żołnierz czuł, iż dodaje on: „a jeżeli mnie nie usłuchacie, zmuszę was do tego“.

* * *

XII. — PRZED WYGŁOSZENIEM ROZKAZU DOWÓDCA UJMUJE GO BARDZO JASNO W SWOIM UMYŚLE.¹⁾ Wykonania nie powoduje tutaj niezmienna komenda, ale jakieś zdanie lub szereg zdań, ustnych lub pisemnych, które wykładają dokładnie myśl dowódcy.

Myśl ta zostanie przedewszystkiem *ustalona*. W tym celu potrzebna jest często praca polegająca na badaniu i przygotowawczem zastanowieniu się. Dowódca powinien, przed zażądaniem czegokolwiek bądź od swych

¹⁾ Por. R. s. p. II, 20: „...rozkazy... muszą być dokładnie obmyślane, starannie opracowane i ściśle ujęte, a w swej formie proste.“

(Przyp. tł.)

podwładnych, wiedzieć, do czego są oni zdolni w danej chwili i przedstawić sobie przeszkody, które mogą utrudnić ich działanie. W większości wypadków, dowódca musi nawet *zasięgnąć wiadomości* u tych, których powołuje do działania. Dobrze jest zdawać sobie sprawę z właściwości charakteru swoich podwładnych. Niektórzy z nich powiększają trudności i przytaczają całą masę zarzutów, inni zaś, bardziej śmiali, „nie wątpią nigdy o niczem.“

Jeśli pierwsi trochę za wiele używają wykrętów, aby sobie zapewnić maximum bezpieczeństwa, to jeszcze nie można dlatego traktować ich jako ludzi skrupulatnych. Optymizm drugich, chociaż mniej rozsądny, jest jednak często dowodem gorącego serca, którem trzeba kierować. W każdym razie, dowódca nie może długo decydować się co do wyboru między kilkoma rozwiązaniami, z których każde zawiera i korzyści i trudności. Ustala on szybko swoje zdanie i zamyka wszelką dyskusję. Pozostaje tylko przełożyć jego myśl w postaci rozkazu.

* * *

XIII.—ROZKAZ JEST SFORMUŁOWANY JASNO, ŚCIŚLE, ZWIĘŹLE, ZUPEŁNIE.¹⁾ Rozkaz, podyktowany przedtem, zanim dowódca bardzo jasno sformułował go w umyśle, może nie posiadać żadnej z zalet stylu wojskowego: jasności, dokładności, zwięzłości. Może się zdarzyć, że będzie on niekompletny, nawet pomimo nadmiernego rozwodzenia się nad przedmiotem. Pozatem rozkazy powinny zawierać tylko to, co jest potrzebne podwładnemu i nic więcej.

¹⁾ Por. R. s. p. II, 20, oraz R. s. w. II, 16: „Rozkaz musi być jasny, krótki, stanowczy, zupełny i dostosowany do zdolności pojmowania wykonawcy.“
(P r z y p. t ł.)

„Jasność powinna być zupełna. Trzeba się zawsze postawić na miejscu tego, który będzie czytał. Nazywać rzeczy ich dokładnem imieniem, odnaleźć właściwe słowo.

„Dokładność: pisać ortograficznie imiona własne, podawać w całości i podkreślać; nazwy pisane małemi literami zwłaszcza punkty oznaczające wysokości, określać dokładnie w odniesieniu do wyraźnych punktów mapy; używać terminów orientacyjnych, zamiast—na prawo, na lewo, naprzód, w tył; pisać literami i cyframi ważne liczby; podawać godziny, które należy liczyć od 0 do 24-ch.

„Zwięzłość: jest zaletą poboczną, do której nie można dążyć ze szkodą jasności“. (*Manuel du Chef de Section*, str. 226)¹⁾.

Wreszcie nie zaniedbywać formy: „Pamiętać o złych warunkach oświetlenia, w jakich może się znajdować odbiorca; trzeba pisać wogóle bardzo czytelnie, atramentem lub ołówkiem ciemno czarnym, stosować znaki pisarskie; zabezpieczać przeciwko deszczowi. Podać miejsce, datę i godzinę wysłania, nazwisko wysyłającego i odbiorcy“. (*Manuel du Chef de Section*, str. 226).

* * *

XIV. — DOWODZIĆ, TO ZNACZY POMAGAĆ.
Skoro rozkaz został wydany, trzeba starać się, aby był wykonany z powodzeniem. Nie jest to żadna „błaga“, którą dowódca podaje swemu podwładnemu, aby potem skrzyżowawszy ramiona przyglądać się tylko, jak się on

¹⁾ W przekładzie polskim, zob.: „Podręcznik dla naczelnika sekcji piechoty“, Wyd. II, luty 1918 r., str. 146.

zabierze do rozstrzygnięcia jej. Zadanie dowódcy nie jest skończone. Wie on o wszystkich śrubach, które puszcza w ruch. Myślą stawia się na miejscu wykonawcy. Mówi sobie: „Co zrobiłbym, gdybym musiał sam działać? Czego będę potrzebował? Jaką pomoc i jakie poparcie chciałbym dostać?”

I wtedy, bez mieszania się do szczegółów wykonania, będzie on usiłował pomagać zdaleka swojemu podwładnemu. Dostarczy on mu w porę niezbędne środki działania t. j.: ludzi, sprzęt, żywność i t. p. Przewiduje on trudności, które mogą się zjawić i usiłuje je usunąć.

Prawdziwy dowódca nigdy nie opuszcza swoich podwładnych, udziela im szczerze pomocy, rad i poparcia. Zamiast brutalnie dorzucać swoją władzę do tyłu innych już ciężących na podwładnych, usiłuje on ulżyć im w znoszeniu tego ciężaru. Tę myśl znakomicie ujmuje syntetycznie wspaniała formuła, którą należałoby wyrycić złotymi głóskami nad drzwiami wszystkich koszar: „Dowodzić, to znaczy pomagać“¹⁾.

* * *

XV. — PO WYDANIU ROZKAZU DOWÓDCA CZUWA NAD JEGO WYKONANIEM²⁾. Obowiązek dowódcy przyjmuje rozmaity charakter, zależnie od tego czy chodzi o działanie wojenne, którego rozwiązanie jest szybkie, czy też o jakąś sprawę organizacji, wyszkolenia lub wychowania, których załatwienie wymaga czasu.

¹⁾ Emil Mayer, ppłk.: *Le Ministère Fidiesz*, str. 250 (Payot Édit). Jules Henches, mjr.: *A l'École de la Guerre*, str. 77. (Hachette édit.).

²⁾ Por.: R. s. p. II, 12: „Dowódcy pośredni powinni dopilnować wykonania rozkazów, dowódca wydający rozkaz winien kontrolować ich spełnianie“.
(Przyp. tł.).

W drugim wypadku dowódca pozwala działać swoim podwładnym i co pewien czas kontroluje wykonanie rozkazu lub stwierdza osiągnięte wyniki. Środkami kontroli są przeglądy, inspekcje i egzaminy. Przeglądy i inspekcje mogą być niespodziewane, jeżeli chce się sprawdzić codzienne działanie maszyny.

Trzeba wówczas być przygotowanym na znalezienie wielu usterek. O ile dowódca uprzedza o swoim przyjsciu, wówczas ma prawo być bardziej wymagającym, przede wszystkim odnośnie do ubioru i czystości.

Ogłędziny przez przełożonego nie powinny być oczekiwane jak przyjscie ludożercy.

Podwładni z obawy przed „zwymyślaniem“ myślą tylko o ukryciu wad ich organizacji, lub słabych stron ich wykszolenia. Minęły już te czasy, kiedy kompanje ukrywały się za osłonami lub wgłębieniami terenu, aby uniknąć wzroku pułkownika lub generała. Musimy również potępić dowódcę, który przybywa do oddziału z chęcią zgóry powziętą znalezienia błędów, lub też przeciwnie wygłoszenia tylko pochwał, w razie gdyby inspekcjonowany podwładny był „persona grata“. Przełożony przybywa poprostu, aby osobiście zdać sobie sprawę z całą bezstronnością i sprawiedliwością z dokonanych wysiłków i, — jak zawsze — pomóc swoim podwładnym swoją wiedzą. Zmuszony do sprostowania omyłek, lub do poprawienia błędów, wystrzega się on zbałamucić swych ludzi krzykami i hałasem, co nie przeszkadza mu mówić surowo, jeżeli zachodzi tego potrzeba. Jego ogłędziny powinny wywołać dobre wrażenie w oddziale, który rzadko ma sposobność zobaczenia i osądzenia wyższych dowódców. Cenną zaletą przełożonego jest umiejętność patrzenia, czyli, jak żołnierze mówią „mieć oko“. Iluż przełożonych pozwala się oszukać fałszywemi pozorami! Wobec takich dowódców powodzenie mają „blagierzy“, podczas gdy pracowici, su-

mienni i skromni nie znający sztuki okazywania swej wartości zostają niespostrzeżeni. Niektórzy przebiegłi oficerowie potrafią zręcznie prowadzić inspektora, długo go zatrzymują lub odrazu go zwracają zaleźnie od tego, czy znajdują się przed tą lub inną jednostką. Umiejętność przeprowadzania inspekcji nie jest tak prosta: trzeba mieć równocześnie umysł analityczny i syntetyczny. Dopiero przez długą praktykę w zawodzie dowódcy dochodzi się do pewnej zręczności w tej dziedzinie.

Istnieją inne rodzaje kontroli, które możnaby nazwać stałemi. Ubiór żołnierzy, sposób, w jaki oddają honory, podlegają sprawdzaniu przez wszystkie władze w garnizonie¹⁾. Pamiętajmy o tem, że każdy przepis wychodzi z użycia, o ile nie dozoruje się ani nie sprawdza jego wykonywania.

Wydawanie wielu zarządzeń, bez czuwania nad ich spełnianiem, stanowi błąd wielu dowódców. Formuła dobrego dowodzenia jest wręcz przeciwna: dawać mało rozkazów, ale wymagać ścisłego i stałego wykonywania.

* * *

XVI. — ROZKAZ, ROZKAZ PRZECIWNY, — NIEPORZĄDEK²⁾). Humoryści wojskowi oddawna już

¹⁾ Por.: R. s. w., cz. IX (Projekt z 1924 r.): Punkt 1: „Oddawanie honorów jest zewnętrzną oznaką karności i spoiwości wojska, a zarazem uszanowania względem przełożonych, jako też koleżeństwa i dobrego wychowania“. Punkt 5: „Obowiązkiem każdego przełożonego i starszego jest wymagać należytego oddawania honorów przez podwładnych i młodszych, a wykraczających przeciwko przepisom o oddawaniu honorów pociągnąć natychmiast do odpowiedzialności“.
(Przyp. tł.).

²⁾ Por.: R. s. p. II, 1: „Częste zmiany rozkazów powodują zamęt w działaniach“, oraz: R. s. w, II, 16: „Wydany rozkaz wolno zmienić tylko z bardzo ważnego powodu“.
(Przyp. tł.).

twierdzili, że „nigdy nie należy wykonywać rozkazu przed otrzymaniem przeciwnego rozkazu“. Nasuwałoby to domysł, że rozkazy przeciwne lub odwołania rozkazów są codziennym zwyczajem w wojsku. A ponieważ: „rozkaz—rozkaz przeciwny—nieporządek“, więc...?

Przynajmy, że rozkazy przeciwne są częste — i że niema nic bardziej demoralizującego dla podwładnych. Ta wadliwość naszej maszyny pochodzi z pewnego braku w organizacji. Zdarza się, że podwładny dostaje jakieś pismo lub okólnik, pochodzący od władzy wyższej, zanim sprawa była poruszona przez jego bezpośredniego dowódcę. Będąc czynnym i gorliwym usiłuje on wydać rozkazy wykonawcze, tembardziej, że jest przyzwyczajony do pewnej inicjatywy.

Ów bezpośredni dowódca ma również niekiedy nieszczęśliwy pomysł wtrącania się do szczegółów i jego pismo dochodzi do podwładnego już po rozpoczęciu pracy. Trzeba więc odwoływać wydane rozkazy, co wywołuje tembardziej opłakane wrażenie na wykonawcach, że najczęściej chodzi o błahostki. Ilez rozkazów i przeciwrozkazów wydano w swoim czasie oficerom w sprawie noszenia szabli! Czy nosić rękawiczki białe, czy kolorowe? Poważne kwestje!! Inna przyczyna zmian rozkazów jest następująca: niezdecydowanie niektórych dowódców, którzy po wydaniu rozkazu sądzą, że znaleźli lepsze rozwiązanie i odwołują lub zmieniają swoją pierwszą decyzję.

Odwołanie rozkazu jest usprawiedliwione, kiedy położenie uległo zmianie, albo też, gdy dowódca się omylił. *Errare humanum est.* W tym ostatnim wypadku przynajmniej się otwarcie do pomyłki i wkracza się na nową drogę.

* * *

XVII. — DOWÓDCA STARA SIĘ ODNALEŻĆ PRZYCZYNĘ KAŻDEGO BŁĘDU W WYKONANIU SWYCH ROZKAZÓW; WYCIĄGA ON STĄD NAUKĘ NA PRZYSZŁOŚĆ¹⁾). Jeżeli dowódca czuwa nad wykonaniem swoich rozkazów, zrozumie on przyczyny, które doprowadziły do tego lub owego błędu. Znajdzie on potrzebny środek zaradczy i skorzysta w przyszłości z tej lekcji. Krótko mówiąc, odda się on pracy umysłowej, która według marszałka Bugeaud'a polega „na stwierdzeniu skutków, na wyszukaniu przyczyn i—z zestawienia tych dwóch składowych czynników badania—na wysnuciu prawdy, t. j. tego co należało lub czego nie należało uczynić“. Wielcy wodzowie właśnie dopytując się wprost u wykonawców zrozumieli przyczynę zabójczych niepowodzeń niektórych działań zaczepnych z początkowego okresu wojny. Moznaby było zaoszczędzić życie tysięcy ludzi. Jednakże, aby tak postępować trzeba zejść ze swojego piedestału i zmieszać się z tłumem, przed czym wzbraniają się ludzie uważający się za wszechwiedzących i nieomylnych.

* * *

XVIII. — WYDAJĄC OPINIĘ O SWOICH PODWŁADNYCH, DOWÓDCA PRZYCZYNIĄ SIĘ W GRANICACH UPRAWNIEŃ SWEGO STOPNIA, DO ZAPEWNIENIA TRWAŁOŚCI BUDOWLI WOJSKOWEJ. Potęga wojska polega prawie wyłącznie na wartości kadr stanowiących jego kościec²⁾). Stałe doskonalenie tych kadr jest więc sprawą dobrej organizacji. Dlatego

¹⁾ Por.: R. p., I, p. 14.

(Przyp. tł.).

²⁾ Zob.: R. s. w. II, 2: „Oficerowie stanowią rdzeń wojska. Społeczeństwo powierza im swą młodzież w celu wykształcenia jej w zawodzie żołnierskim“.

(Przyp. tł.).

też, jak już wyżej powiedziałem (zasada II), jednym z głównych obowiązków organizatora jest umieszczenie każdego na stanowisku odpowiadającym jego zdolnościom i zdatności, a w szczególności ułatwienie szybkiego przejścia przez różne szczeble hierarchiczne tym, którzy są zdolni i godni ubiegać się o pierwsze miejsca.

Dyskusja nad sprawami awansów wychodziłaby poza ramy tej rozprawy, jakkolwiek dobra organizacja zależy przede wszystkim od prawodawstwa kierującego tą kwestją. Powiedzmy poprostu, że system obecnie obowiązujący pozwala zaledwie w bardzo niedoskonały sposób wymierzać zupełnie sprawiedliwie względną zasługę kandydatów.

Dowódca dostarcza danych do oceny, wydając opinię o swoich podwładnych. Ze wszystkich obowiązków, jakie ma dowódca, ten właśnie, t. j. *wydawanie opinii o swoich podwładnych* tworzy pewnego rodzaju syntezę całej prawości moralnej, jakiej wymaga jego działanie.

Zdarza się, że przełożony podczas rozmowy usiłuje zebrać wiadomości. Zapyta on: „co pan myśli o panu X.“? Odpowiedź nie powinna być rzucona „na wiatr“. Dowódca powinien ważyć swoje słowa, ponieważ w grę wchodzi niekiedy przeszłość jego podwładnego.

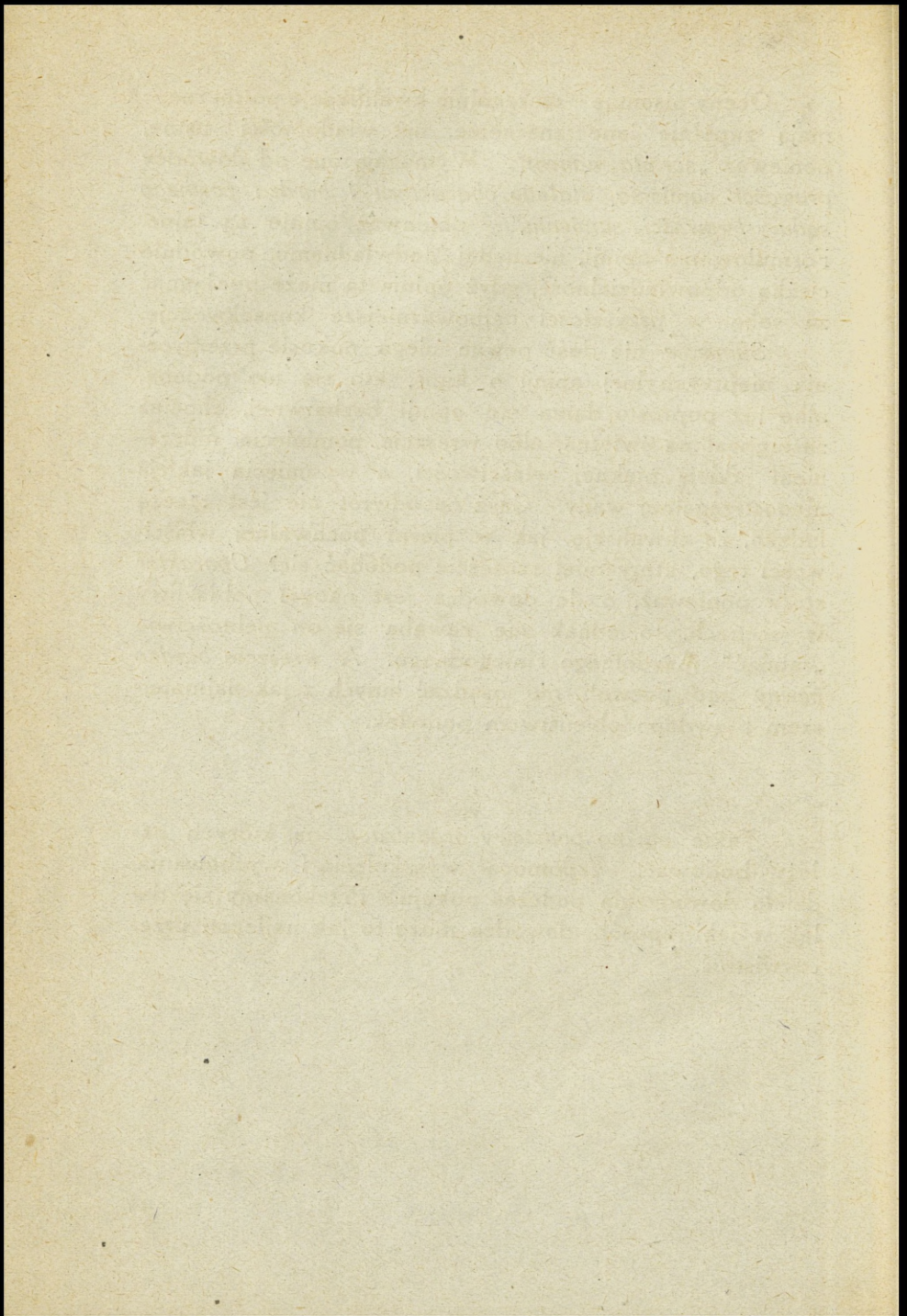
Jeżeli nie zna on go jeszcze zupełnie dokładnie, powinien wystrzegać się zbyt kategorycznego formułowania opinii. Czeką on, aż będzie mógł poddać go dłuższej próbie. Dowódca osądza zalety i wady swego podwładnego przez pryzmat swoich własnych zalet i wad; nadaje to jego ocenie charakter względności, co powinno go pobudzić do pobłażania. Nie powinien się zajmować tem, czy dany człowiek jest mu miły lub niemiły. Ta sprawa nie wchodzi tutaj w rachubę. Chodzi o to, by być o ile możności obiektywnym, aby z całą bezstronnością objaśnić swego przełożonego.

Oceny pisemne—szczególnie kwalifikacje półroczne—mają zupełnie inne znaczenie, niż wiadomości ustne, ponieważ „*scripta manent*”. Wymagają one od dowódcy *prawości sumienia, stałego charakteru i bardzo pewnego sądu*. *Prawości sumienia*, — ponieważ opinie są tajne. Formułowanie opinii, nieznaney podwładnemu, powoduje ciężką odpowiedzialność, gdyż opinia ta może pociągnąć za sobą w przyszłości najpoważniejsze konsekwencje.

Sumienie nie dość pewne ulega pokusie przemycenia nieprzychylniej opinii o kimś, kto się nie podoba, albo też poprostu dania mu opinii bezbarwnej, chociaż zasługiwał na świetną, albo wreszcie pominięcia milczeniem jakiejś pięknej właściwości, a wysunięcia jakiejś niedostrzegalnej wady. Czyż na odwrót nie jest rzeczą ludzką, że chwali się, jak w pieśni pochwalnej właściwości tego, który miał szczęście podobać się? *Charakter stały* ponieważ, o ile dowódca jest naogół pobłażliwy w ocenach, to jednak nie zawaha się on nielitościwie „rąbnąć” niezdolnego i niegodnego. A wreszcie *bardzo pewny sąd* pozwoli mu osądzać innych z jak najmniejszym prawdopodobieństwem pomyłek.

* * *

Takie są oto *podstawy organizacji*, na których należy budować, zapomocą wyszkolenia i wychowania, dzieło dowodzenia podczas pokoju. Przekonamy się dalej, w jaki sposób dowódca może to jak najlepiej urzeczywistnić.



ROZDZIAŁ II

SZKOLENIE.

„Szkolenie jest w czasie pokoju głównym zajęciem stałych kadr oddziałów“.

(Francuski *Regulamin musztry piechoty*, punkt 39).

Rola dowódcy w czasie wojny polegała przede wszystkim na prowadzeniu swego oddziału. Szkolenie musiało być usunięte z jego działania na drugi plan i zachowane na te rzadkie chwile tylko, kiedy go zabierano z linii ognia.

Tymczasem potrzeba szkolenia była nagląca, ponieważ chodziło o wtajemniczenie piechura w warunki walki, które narzucało zastosowanie nowego sprzętu. Każdy robił co mógł i dzięki cudownej zdolności Francuza do „rozwikłań“, dokonywano cudów. Trzeba jednak przyznać, że robota wykonana przez kadry improwizowane przeważnie niekompetentne, gdyż nie miały one nigdy sposobności do szkolenia, była niedoskonała.

Dziś nie mogłoby się zdarzyć nic podobnego. Żyjemy obecnie w czasie pokoju, aczkolwiek jest to pokój słabo ustalony, a czas jego trwania bardzo niepewny.

Wojskowe przysposobienie młodych obywateli staje się prawdziwą racją bytu stałych kadr wojska¹⁾. Nic już nie przeszkadza, aby praca szkolenia była prowadzona starannie i metodycznie. Aby to jednak przeprowadzić, trzeba jasno ustalić cel i rozsądnie zastosować środki.

Wszyscy pracowaliśmy, mniej więcej, nad przysposobieniem wojskowym młodych Francuzów z przed wojny. Pierwsze pytanie, jakie powinniśmy sobie postawić musi brzmieć: czy mamy znowu postawić sobie ten sam cel, a co zatem idzie popełniać te same omyłki, czy też, przeciwnie, zmienimy orientację, zmieniając nasze postępowanie i nasze metody? Krótko mówiąc, czyż wojna niczego nie nauczyła nas w kwestji zapatrywania się na przemianę obywatela w żołnierza, i czy nie wypada raczej wyciągnąć z niej kilku praktycznych nauk?

* * *

Cel zasadniczy pozostaje oczywiście ten sam. Jak dawniej tak i teraz chodzi o przystosowanie Francuza do służby wojennej, przez specjalną tresurę w czasie pokoju.

Ale czyż forma wojny pozostaje zawsze niezmienną? Czyż wojna przyszłości będzie podobna do tej, którą przygotowywaliśmy w 1914 r.? Jest to mało prawdopodobne, ponieważ ta, która się skończyła, była tak różna od swoich poprzedniczek. Przygotujmy się zatem na niespodzianki... Tak samo nabyte w przeszłości doświadczenie nie wystarczy, aby kierować nami w naszych przygotowaniach. Poważne pomyłki z początku wojny,

¹⁾ Zob. R. s. w., cz. I, p. 5: „W czasie pokoju stała siła zbrojna jest ośrodkiem przygotowania narodu do wojny: wychowuje żołnierzy i zaprawia ich do walki, obmyśla jej sposoby i przygotowuje wszelkie środki do niej“.

(Przyp. tł.).

powinny nam posłużyć jako lekcja. Nie znajdziemy rozwiązania wszystkich zagadnień przyszłości, studując tylko i wyłącznie wojny przeszłości. Badając wypadki dnia wczorajszego, powinniśmy się zadowolnić wynajdywaniem błędów popełnionych w dziedzinie logiki i zdrowego rozsądku. Jednocześnie, patrząc w przyszłość, nauczmy się brać w rachubę najmniej przewidywane możliwości. Jako podstawę do pracy przedsiębranej przyjmijmy nauki wyciągnięte z wielkiej wojny, ale starajmy się zawsze przewidzieć, jakie skutki może za sobą pociągnąć postęp nauki w zastosowaniu do sposobu prowadzenia wojny. Żądajmy stworzenia laboratorjów, w których uczeni będą badali zużytkowanie wynalazków i odkryć naukowych do celów walki. Nasi wrogowie są rozbrojeni, ale spragnieni odwetu, zrobią wszystko, aby tylko wynaleźć nowe sposoby prowadzenia wojny. Bądźmy czujni!

Nie wkraczając w tę dziedzinę, postawmy sobie tutaj tylko pytanie, do jakich przewidywań na przyszłość upoważnia nas ostatnia wojna. Z tych przewidywań wypłyne i cel, który trzeba osiągnąć i środki, jakich należy użyć.

* * *

Jeżeli się przepuści przez sito krytyki ostatnie wypadki, to przedewszystkiem i niezaprzeczalnie uderzy nas: *ogrom strat w ludziach*. Nie trzeba długich badań, aby znaleźć przyczynę tego. Uczestnicy wielkiego dramatu stwierdzą prawie jednogłośnie, że jeśli nie umieliśmy oszczędzać naszego, tak cennego, „materjału ludzkiego“, to stało się to dlatego, że doktryna taktyczna, którą byliśmy przesiąknięci, nie uwzględniała dostatecznie morderczego działania nowoczesnego sprzętu.

Ta doktryna głosiła, że zdobędzie się zwycięstwo idąc naprzód za wszelką cenę. Nieprzyjacielskie kara-

biny maszynowe udowodniły nam, że myliliśmy się pod tym względem. Ofensywa z głową spuszczoną na dół nie rozwiązuje wszystkich kwestyj na wojnie. Baran może napaść na lwa, ale przecież lew go pożre.

Rozumie się, że aby zwyciężyć, trzeba nacierać, ale umiając w pożądanym miejscu i czasie zebrać masę środków materialnych, mogących z oddalenia złamać opór nieprzyjacielski.

Zrozumiano to wreszcie, lecz po iluż doznanych niepowodzeniach! Błąd naszej doktryny wynikał przede wszystkim z jej zbyt przesadnego i bezwzględnego charakteru. Umysły były tak przesiąknięte tą doktryną, że wprowadzenie zmian podczas działań napotykało na największe trudności. Stąd ten upór w błędzie, który to upór spowodował więcej przykrości, niż sam błąd.

Pierwsza więc nauka, jaką należy wyciągnąć z wielkiej wojny, jest bardzo jasna: przyszła doktryna taktyczna powinna być dostatecznie giętka, aby mogła się naginać do nieprzewidzianych warunków walki. Działanie zaczepne lub odporne, zależnie od wypadku i chwili. Natarcie w tym miejscu, a obrona w innym...

Dla żołnierza sprawa jest zupełnie prosta: czy marszeruje, czy stoi w miejscu, powinien zajmować się tylko jedną sprawą, t. j. zabijaniem nieprzyjaciela stojącego przed nim, zapewniając sobie jednocześnie możliwość jak najlepszych uderzeń. Nic innego nie trzeba mu wpajać.

Stale zwiększajmy nasze środki wojenne. Pracujmy rozumnie nad udoskonaleniem ich dobrego użycia w walce. W jakich zamiarach będziemy je stosowali? Postanowi o tem wyższe dowództwo, bardzo jasno widzące potrzeby chwili.

* * *

Środkiem wojennym, zajmującym dziś pierwsze miejsce, jest *maszyna*. Przed 1914 rokiem piechur był jednolicie uzbrojony w karabin; karabin maszynowy zaczynał zaledwie ukazywać się w naszych szeregach. Artylerja używała tylko armat polowych 75 mm, formacje ciężkie były jeszcze tylko organami armji i to w stanie zarodkowym. Ale nasi nieprzyjaciele zrozumieli, jaką korzyść na wojnie można osiągnąć z maszyn. Zaczęli oni wojnę z potężnymi narzędziami. Niższość naszego sprzętu niszczącego stała się, wraz z bezwzględnością naszej doktryny taktycznej, główną przyczyną naszych początkowych niepowodzeń.

Nowa forma wojny została nam w ten sposób zwycięsko narzucona. Nie mogliśmy już kierować wydarzeniami. Aby z kolei zwyciężyć, trzeba było pójść drogą, na którą nas Niemcy wprowadzili i okazać się na niej silniejszymi, niż oni. Aczkolwiek z początku szło to zbyt wolno, to jednak wkońcu podjęliśmy na wielką skalę konstrukcję sprzętu wojennego, tak dobrze, że w 1918 roku zdobyliśmy nad naszym groźnym wrogiem oczywistą przewagę środków, co w niemałym stopniu przechyliło szalę na naszą stronę.

Teraz, gdy pokój zawarto, można sobie postawić pytanie, czy narody w dalszym ciągu będą rozwijały i udoskonalały swoje uzbrojenie? Czy znaczenie mechaniki będzie wciąż wzrastało, czy też należy oczekiwać pewnego cofnięcia się pojęć?

Wojnę prowadzi się zawsze bronią, którą kolejne pokolenia starały się uczynić coraz bardziej morderczą. Przeobrażenia w uzbrojeniu, zależnie od epok, były mniej lub więcej gwałtowne. Ostatnia wojna zrobiła ogromny skok w tej sprawie, którą zajmowano się od pierwszych wieków ludzkości. Niema słusznych powodów do przewidywania jakiegoś cofnięcia się pod tym

względem. Jak przypuścić, że pewnego dnia pierś żołnierza stanie się szanłem, na którym złamie się sprzęt? Rozwój myśli będzie przecież postępował przez wieki.

Celem wojny pozostanie zawsze: zniszczyć jak najwięcej w jak najkrótszym czasie.

* * *

Posiadanie licznego i udoskonalonego sprzętu nie prowadzi do niczego, o ile nie umie się go znakomicie używać. Ponieważ wojna podkreśliła przeważające znaczenie sprzętu, wobec tego jest logiczne postawić na czele przedmiotów nauczania głębokie studjowanie środków walki i sposobów ich użycia w ogniu. Chwilowo te środki będą takie same, jak używane pod koniec wojny, gdyż wyszkolenie nie może się poświęcić przewidywaniom przyszłości, ale wyłącznie rzeczywistości obecnej chwili. Głównym zajęciem instruktora będzie więc *technika troni*, będących obecnie w użyciu.

Wyszkolenie techniczne, które przecież obejmowało tylko karabin, było bardzo zaniedbane przed 1914 r. Żołnierza ćwiczano więcej w chwytach bronią, ze względu na parady, niż w posługiwaniu się nią przeciw tarczom lub sylwetkom. Strzelnice i poligony były w złych warunkach, amunicja niewystarczająca, instruktorzy—zbyt często niewłaściwi. Wobec tego nasi żołnierze źle strzelali.

Na przyszłość trzeba osiągnąć lepsze wyniki, bez czego pieniądze wydane na wyrób różnego sprzętu będą wyrzucone bezużytecznie. Lepiej byłoby rzec się utrzymania wojska. Nie zapominajmy, że zręczność w strzelaniu daje pewność siebie i rozwija wartość moralną.

Różnolitość sprzętu piechoty—karabin, karabin maszynowy, granat ręczny, ręczny karabin maszynowy,

granat karabinowy, armatka 37 mm, moździerz towarzyszący—uczyni to wyszkolenie o wiele bardziej złożonym. Zadanie przyszłych instruktorów będzie bardzo trudne. Niemniej przeto wykonają je oni z powodzeniem, o ile będą metodycznie prowadzeni.

Pierwszym punktem jest dokładna znajomość mechanizmu i możliwości broni. Teoria nie wystarcza do zdobycia zręczności w posługiwaniu się bronią, trzeba to rzeczywiście przerabiać praktycznie. Kując staję się kowalem; tak samo, aby stać się dobrym strzelcem, trzeba wiele strzelać.

O ile chodzi o wyszkolenie wojska, istotnym obowiązkiem będzie więc przedewszystkiem ułatwienie i zachęta do praktycznego strzelania z różnego sprzętu, bez sknerstwa w wydatkach. Żadne pieniądze nie będą lepiej użyte, niż te, które zostaną wydane na utworzenie dobrze urządzonych strzelnic i na znaczne przydziały amunicji.

* * *

Rozdzielenie tak licznych środków walki na szerokie frontach i na wielkich głębokościach wywołało nieuniknioną konieczność *łączności*. Im bardziej wysiłki są rozrzucone w przestrzeni, tem więcej trzeba je ześrodkować w czasie.

Konieczność ta zjawiała się już przed 1914 rokiem. Ileż artykułów i wykładów o tej sprawie! Ale, jak zawsze, w praktyce zrobiono mało. O ile łączność w pułku—zresztą w owej epoce łatwiejsza—była prawie zapewniona przy pomocy pierwotnych sposobów, o tyle nie zrobiono tego w zakresie łączności pomiędzy różnymi broniąmi. Czyż trzeba przypominać, jak zła była na początku wojny łączność taktyczna między piechotą a artylerją?

Jeszcze długo po pierwszych strzałach armatnich te dwie bronie działały na polu walki każda na swój własny rachunek, zbyt często nie mając materialnej możliwości uzgodnienia swoich działań. Wobec tego, ileż straconych sposobności, ileż poronionych przedsięwzięć i niestety ileż strat, których można było uniknąć.

Podczas wojny rozwój łączności szedł w parze ze wzrostem sprzętu. Telefon, sygnalizacja optyczna, radio-telegraf, telegraf ziemny oddały nieocenione usługi. Różne bronie, żyjąc w stałej styczności, ciągle z sobą pomieszane, a w ramach tej samej broni różne jej specjalności, przyzwyczyły się do działania w ścisłej łączności tak dalece, że pod koniec wojny zagadnienie było całkowicie rozwiązane.

Jeżeli łatwo jest przewidzieć przeważające stanowisko mechaniki w przyszłych wojnach, to można oczywiście mniemać, że znaczenie łączności będzie się stawało coraz bardziej widoczne. Wszelako, o ile można w czasie pokoju ćwiczyć ludzi przeznaczonych do łączności wewnątrz pułku piechoty, o tyle jest rzeczą prawie nie do przeprowadzenia podtrzymywać tę materialną i moralną łączność między bronią, która nadaje tak wielką siłę działaniu broni połączonych. Czy nie wypowiadamy może czysto teoretycznych twierdzeń wobec tego, że pułki odosobniły się, wracając do swoich pierwotnych garnizonów?

Czy nie należy się nawet obawiać, że dawny partykularyzm odrodzi się z popiołów? A zatem podczas nowej wojny odżyłyby te same utrapienia!

Unikniętoby tej rafy, zrywając z dawnymi pomyłkami. O ile elementarne przysposobienie piechura może zawsze pozostawać w kręgu „piechota“, o tyle jego wyszkolenie taktyczne powinno, z całą koniecznością, kończyć się w środowisku szerszem, w którym znalazły-

by się jednostki wszystkich broni, zgodnie pracujące. Ta potrzeba uogólnionego wykszolenia, konieczna dla nowoczesnego szeregowego, jest bezwarunkowo niezbędna dla oficera. Podczas kilku lat pobytu w pułkach szkoletowych bez styczności z artylerją, z czołgami i t. d. jego wykszolenie byłoby zaledwie teoretyczne... i to jak jeszcze! Miejmy nadzieję, że skorzysta się z chwili, kiedy wojsko jest na drodze do reorganizacji, aby urzeczywistnić tę zmianę, która będzie miała jak najlepsze skutki taktyczne. Chodzi o to, aby szeregowy, a tem więcej oficer *szkolił się* w ośrodku wykszolenia lub doskonalenia, a nie, by *stał w garnizonie* w tem lub owem mieście.

O ile rozwiązanie tego zagadnienia nie leży w zakresie naszego działania, o tyle przeciwnie nic nie stoi na przeszkodzie, ażebyśmy wewnątrz pułku jak najbardziej rozwijali praktykę *łączności*, a równocześnie, abyśmy konsekwentnie i głęboko studjowali maszynę. Kształćmy jak najbardziej szczegółowo specjalistów i każmy działać różnym środkiem *łączności* we wszystkich ćwiczeniach. Zejdźmy nawet aż do ostatniego szczebla: aby pojęcie *łączności* wryło się tak samo silnie w umysł najskromniejszego walczącego, jak myśl o użyciu jego broni¹⁾.

* * *

Czy można powiedzieć, że pewnego dnia maszyna zastąpi człowieka? Cokolwiek się stanie, jest rzeczą pewną, że żaden środek wojenny nie będzie zupełnie

¹⁾ Zasady powyższe—wspólnego ćwiczenia różnych broni oraz uwzględniania *łączności* we wszystkich ćwiczeniach—są u nas stosowane, oraz wyraźnie ustalone przez „Projekt instrukcji wykszolenia bojowego”.
(P r z y p. t ł.).

sam działał ani poruszał się. Potrzeba będzie zawsze ludzi, aby go wprowadzić w ruch.

A ci ludzie powinni być nie tylko zręcznymi technnikami, aby osiągnąć ze środków wojennych jak największą korzyść, ale równocześnie muszą być walecznymi żołnierzami, aby inanewrować niemi w piekle nowoczesnej walki.

Ostatnia wojna wymagała o wiele znacznieszego nakładu energii fizycznej i moralnej, aniżeli wszystkie dawne wojny. Maszyna ludzka była podczas niej poddana próbom przewyższającym pod względem gwałtowności i czasu trwania to wszystko, czego nawet najśmielsza wyobraźnia nie ważyła się przewidzieć przed 1914 rokiem.

Czy mądrzem jest przewidywać, co będzie w przyszłości? Czy przysła wojna będzie bardziej ludzka, czy też przeciwnie jej groza przewyższy wszystko, cośmy niedawno przeżyli? Kodeks praw wojny jest nonsensem, ponieważ wojna stoi ponad prawami. Najsilniejszy poprowadzi ją zawsze według swej woli, a słabi i neutralni będą się musieli z tem pogodzić. Jeżeli najsilniejszy jest jednocześnie ludzki i szlachetny—co nie jest bynajmniej niemożliwe do połączenia—wówczas wojna mogłaby przyjąć łagodniejsze formy. Jednakże wiemy, czego chce nasz ewentualny przeciwnik. Na skutek jakiego cudu barbarzyńca mógłby się stać lepszym?

Przeciwnie, oczekujmy, że użyje on wszelkich środków, aby nas wytępić. Chcąc, aby biedna maszyna ludzka mogła znieść straszliwe wstrząśnienia, jakie można przewidywać, trzeba ją uczynić bardziej odporną fizycznie i moralnie. Stąd wynika dla przysposobienia wojskowego nowa konieczność, wywnioskowana z tego odmiennego wyglądu przyszłości, a mianowicie: *wzmacniać ciało, hartować duszę*. Konieczność tę zawsze uznawano. Słynne „*mens sana in corpore sano*” stale tkwi

w naszej pamięci — ale powinna ona bardziej niż kiedykolwiek pobudzić nas do praktycznego urzeczywistnienia i — nie wahajmy się tego powiedzieć — do bardziej skutecznego, niż to, które zazwyczaj panowało w koszarach przed wojną.

Ze wszystkich nowych obowiązków, ten właśnie, jak się wydaje, w najbardziej bezpośredni sposób zajmował władze kierownicze od chwili ukończenia wojny, przynajmniej o ile chodzi o rozwój fizyczny jednostki. Niekiedy, jak się wydaje, robi się nawet więcej, niż cel tego wymaga, kiedy na przykład z pewną przesadą ćwiczy się małą grupkę specjalistów w zawodach atletycznych. Należy wychowywać ogół narodu, rozpowszechniając we wszystkich środowiskach zamiłowanie do otwartego powietrza i praktyczne ćwiczenia fizyczne. Poza tem nie zdziała się nic, o ile najprostsze zasady higieny nie będą znane i o ile alkoholizm będzie w dalszym ciągu szerzył swe straszliwe spustoszenia. Złudną jest nadzieja odrodzenia rasy przy pomocy meczów boksu lub sporów o sportowe nagrody przechodnie.

O ile wychowanie fizyczne jest już mniej więcej na dobrej drodze do organizacji, o tyle zagadnienie moralnego podźwignięcia jednostki nie jest jeszcze nawet dokładnie ustalone. Do tej pory nie zrobiono nic — albo prawie nic — w sprawie zahartowania duszy obywatela przez racjonalne wychowanie moralne w czasie pokoju. Czyż nie wydaje się, przeciwnie, że jakby dla igraszki zostawiono otwarte pole dla wszelkich przedsięwzięć demoralizujących? Przykład: kinematograf ze swemi policyjnymi opowieściami, który przecież można by tak dobrze wyzyskać do poprawienia duszy ludzkiej; kawiarnie i ich nędzne głupstwa; nawet teatr, tak często pomijający swój prawdziwy cel artystyczny. W koszarach, myśl wychowania moralnego była rzucona jeszcze na długi czas przed wojną, ale wykonanie jej niezawsze

było szczęśliwe. Trzeba dziś tę myśl praktycznie podjąć, starając się wpoić żołnierzowi poczucie obowiązku i rozwinąć siłę jego woli. Zobaczymy w rozdziale III—zatytułowanym *Wychowywanie*,—co można zrobić pod tym względem.

* * *

Żołnierz fizycznie silny, moralnie pewny, zręczny w używaniu najrozmaitszego sprzętu wojennego, nie jest jeszcze w stanie zachować się dobrze w walce. Znajomość techniki broni musi uzupełnić jeszcze znajomość ich *taktycznego użycia*. I pod tym względem wielka wojna była pełna nauk.

Stwierdźmy przedewszystkiem, że „szyk zwarty“ ów słynny „szyk zwarty“, który powodował tyle straty czasu przed wojną, który—nie wahajmy się tego powiedzieć—tak bardzo wpłynął na zrażenie się obywateli do wojska—szyk ten został ostatecznie pogrzebany. Ach, bez wątpienia nie umarł on bez długiej agonii! Przypomnijmy sobie te długie ćwiczenia na kwaterach odpoczynkowych przez pierwsze trzy lata wojny, przeznaczone do nagięcia oddziału do karności w szeregu. Kiedyś, kiedy żołnierz walczył wciśnięty między swoich kolegów, było to oczywistą koniecznością, aby go przyzwyczać do stawania się częścią całości.

Jednakże nowoczesna wojna polega całkowicie na rozruceniu i na rozprószeniu. Do czegoż więc służy wysiłki przywiązania żołnierza do jego sąsiadów, przy pomocy powtarzanych ćwiczeń, jeśli będzie on zmuszony oddalić się od nich w walce. Nasi żołnierze mieli złą skłonność zbijania się w kupki pod ogniem, dążność, będącą skutkiem ich wychowania podczas pokoju. Ilekroć musieliśmy interwenjować, aby ich zmuszać do zachowania odstępów w ogniu ciężkich pocisków. W szyku!

Ale nawet na drogach, czyż zobaczymy te długie kolumny różnych rodzajów wojska, przenoszące się powoli z jednego punktu na jakiś inny obszar działania? Przecież płatowce niszczycielskie rozproszyłyby je szybko; z drugiej strony, czyż samochody ciężarowe nie dostarczyły dowodów?

Zerwijmy więc z tak zadziwiającą sprzecznością. W przyszłości należy przyzwyczajać naszego żołnierza przy pomocy osobnego wyszkolenia, do niezależności gestów i poruszeń. W terminologii wojskowej słowo „spoistość“ powinno być używane wyłącznie w znaczeniu moralnem i oznaczać, że żołnierz, nawet oderwany od swoich kolegów przez odległość i odstęp, stale musi działać z nimi w zgodzie ze względu na wspólne cele. Oczywiście było daleko łatwiej kształcić żołnierzy według dawnej metody. Prawdopodobnie ta właśnie łatwość tresowania kazała nam, wskutek lenistwa i rutyny, tak długo starać się o spoistość materialną jeszcze wówczas, kiedy nie miała ona już zastosowania w walce. Trudność powinna podnieść naszą gorliwość. Ugniemy się wobec tej nowej konieczności tak samo, jak musieliśmy to zrobić wobec tylu innych.

Działalność żołnierza w łączności z kolegami wykonywa się w *drużynie bojowej*, zrodzonej na wojnie; zapewne przetrwa ona czas długi, ponieważ zależy od pojęcia doskonalenia sprzętu, a ostatnie słowo tego doskonalenia jeszcze nie zostało wypowiedziane. Drużyna bojowa nie jest, jak dawne grupy (pluton—sekcja) zgrupowaniem żołnierzy, ale grupą broni, które mają się wzajemnie uzupełniać w małym ogólnym działaniu. Po wyszkoleniu indywidualnem żołnierz wchodzi do drużyny bojowej, gdzie w dalszym ciągu przechodzi wyszkolenie zbiorowe, które w tym wypadku ma za zadanie pewien cel taktyczny zaczepny lub obronny, sprowadzający się jednak w zasadzie do prostego zagadnienia łączności.

Dla szeregowca wyszkolenie jest skończone; nie ma on już czego się uczyć. Łączenie i gra grup pod wpływem jednej woli jest sprawą dowódcy.

Jednakże, powie ktoś, niektóre poruszenia „w szyku zwartym” są jeszcze niezbędne, chociażby dla poruszenia oddziału na polu bitwy w okresie przygotowawczym do walki. Z drugiej strony, czyż nie jest pożądane, aby przeglądy i defilady wojskowe, tak bardzo przyczyniające się do wychowania moralnego żołnierza, a nawet obywatela przyglądającego się im, mogły się odbywać z całą dawną okazałością? Bezwątpienia są to dwie oczywiste konieczności. Autorowie regulaminu z 1920 roku bardzo dobrze je zrozumieli. Rozwiązanie, jakie przyjęli rozróżniając ćwiczenia luźne i ćwiczenia w szyku zwartym od ćwiczeń bojowych, zupełnie temu odpowiada¹⁾.

Czy możnaby pójść dalej po drodze do uproszczenia? Czyż kolumny trójkowe lub pojedyncze, które przez zwykły zwrot w prawo lub w lewo tworzą jedno— lub trójrzędowy szyk rozwinięty, nie pozwalają na marszerowanie drogami, przyjmowanie szyków zbiórki, a wreszcie poruszanie się w jakimkolwiek terenie. Te poruszenia wystarczają również dla przeglądów i defilad pod warunkiem, by były wykonane bez zarzutu.

O ileby chodziło o chwytty bronią, wszystkim potrzebom odpowiedziałyby postawa z bronią na pasie. W marszu krokiem dowolnym broń byłaby dowolnie nachylona, prawa ręka trzymałaby pas; w marszu krokiem równym broń pionowo, ręka na płasku kolby; na paradzie do oddania honorów lewe przedramię poziomo przed piersią, otwarta dłoń, dotykająca pasa.

¹⁾ Podobny podział przyjmuje nasz regulamin. Por.: R. p., cz. I, p. 9. (Przyp, tł.).

Wymaganiom porządku i postawy, bez których oddział wojskowy stałby się nieporządnym tłumem, stałoby się tą drogą zupełnie zadość.

Obyż przestano chwalić zalety szyku zwartego dla „wzięcia w rękę oddziału“!

Mimo wszystko, co twierdzili przez długi czas obrońcy przeżytych form, wstawianie ćwiczenia w chwytach bronią lub w szkole plutonu na podwórzu koszarowem nie przyczyniało się do podniesienia ducha słabnącego oddziału. Kilka prostych poruszeń, wykonanych żywo i dokładnie na głos dowódcy, pozostanie zawsze znakomitym środkiem wywołania w żołnierzu uczucia, że musi on być odrazu i ściśle posłuszny. Jest to pewnego rodzaju brutalne uwidocznienie władzy dowódcy, nie potrzeba tutaj długich i skomplikowanych ćwiczeń, które przeciwdziałają celowi. A pozatem istnieją inne środki działania na żołnierza, znacznie skuteczniejsze, dobrze znane dowódcom, mającym dar dowodzenia.

* * *

Przechodząc do szczegółów, musimy wyciągnąć ostatnią naukę z wojny w sprawie wyszkolenia rekruta. Wiedzieliśmy już z historii, że Francuz jest znakomity w ogniu.

Niedawno widzieliśmy szarego żołnierza przy pracy i jeszcze jesteśmy pełni podziwu. Nieraz mówiono, że nasz żołnierz jest bardziej wojownikiem, niż wojskowym.

Trzeba przyznać, że jest on mniej piękny w koszarach, niż w bitwie. Ale zapytajmy naszego sumienia, czy dzieje się to wyłącznie z jego winy? Czy sposób, w jaki go szkoliliśmy zupełnie odpowiadał jego naturze? Czy jesteśmy pewni, że umieliśmy się zawsze do niego wziąć tak, jak było trzeba, aby uzyskać jak największą wydajność?

Cokolwiekbądź, wojna okazała, że on jest nietylko odważny, czego byliśmy pewni, ale również rozsądny, co było dla nas miłą niespodzianką.

Czy wkońcu nie obdarzymy go pełnem zaufaniem?

Regulamin musztry z 1904 roku dobrze zrozumiał francuskiego żołnierza, mówiąc:

„Instruktor chwyta wszystkie sposobności rozwijania sądu i inicjatywy żołnierza, przyzwyczajając go do wybierania środków najlepiej odpowiadających okolicznościom walki“. A dalej:

„Oficer... wytworzy to zaufanie i to ohotne posłuszeństwo, które sprawią, że słowa dowódcy: „Za mną!“ nigdy nie będą pustym dźwiękiem, oraz że dokądkolwiek pójdzie, zawsze znajdzie za sobą żołnierza francuskiego“. A gdzieindziej:

„Jeżeli wszyscy oficerowie padli, pozostanie zawsze dość podoficerów, kaprali lub inteligentnych i energicznych szeregowców, dla objęcia dowództwa i wskazania każdemu, gdzie jest obowiązek“¹⁾.

Autorowie regulaminu z 1914 roku widzieli naszego żołnierza w mniej korzystnem świetle. Zastąpili oni inteligencję i inicjatywę przez odruchy i automatyzm, słowa, które niejako są nicią przewodnią całego dzieła. Trzymali oni na uwięzi tyraljerów, którzy w ogniu karabinów maszynowych powinni byli iść i zatrzymywać się na komendę. Krótko mówiąc, chcieli oni wytresować człowieka - maszynę. Napisali oni następujące charakterystyczne zdanie:

¹⁾ Nasze regulaminy zupełnie podobnie ujmują tę sprawę. Por. R. s. p., cz. II, p. 2: „Jeśli starszeństwo nie da się ustalić, obejmuje dowództwo najenergiczniejszy“. Jeszcze dobitniej zaznacza tę myśl R. s. w., cz. II, p. 9: „W razie koniecznej i naglącej potrzeby w boju może się stać przełożonym młodszy szeregowy względem starszego szeregowego, o ile starsi nie okażą zdecydowania i nie spełnią swego obowiązku“.

(Przyp. tł.).

„Wyszkolenie wojska wymaga częstego powtarzania jednakowych czynów, wywołanych przez jednakowe komendy. To właśnie powtarzanie rozwija u żołnierza odruchy posłuszeństwa“¹⁾.

Oczywiście powtarzanie jest znakomitym sposobem szkolenia, pomówimy o nim jeszcze później. Jednakże, jeśli chodzi o doszukiwanie się w niem rozwijania odruchów posłuszeństwa!

A zresztą jest to nonsens psychologiczny z gry odruchów spodziewać się wyrobienia posłuszeństwa u żołnierza francuskiego, zwłaszcza podczas krótkiej służby wojskowej. Dlaczego regulamin z 1-go lutego 1920 roku—który zresztą stanowi istotny postęp—podjął znowu tę formułkę o „odruchach posłuszeństwa“?

Nie, celem nie jest zamienić żołnierza w maszynę. Przypuszczając nawet, że osiągnie się to w pułku, czyż jest możliwe twierdzić, że ten mechanizm utrzyma się nienaruszony podczas 25-ciu lub 30 tu lat obowiązku służby wojskowej, który obywatel winien jest państwu? Jest to przeżytek z epoki wojsk zawodowych, a ma on o tyle mniejszą rację bytu, że służba wojskowa będzie jeszcze skrócona. Nie, nie chodzi o wychowanie odruchów żołnierza—jak u konia lub u psa — ale o wychowanie *jego woli*. Słuchając, żołnierz świadomie składa swą wolę w ofierze dowódcy. Jest to daleko piękniejsze, niż po-

¹⁾ Nasz Regulamin piechoty zupełnie podobnie ujmuje tę sprawę. Por.: R. p. 1, p. 10, 20 i 67: „Musztra ma wytworzyć karność.. Ćwiczenia w szyku zwartym są szkołą karności i spistości.. Istotą musztry jest wykonywanie określonych czynności na określonej komendę. Wyszkolenie wymaga powtarzania tych czynności. Wytwarza się przez to u wykonawców poczucie posłuszeństwa, które jest podstawą karności i poczucie porządku i ścisłości, które nadaje wojsku jego charakter.. Przez systematyczne powtarzanie staje się wykonanie automatycznym. Ćwiczenia te wyrabiają odruchowo posłuszeństwo...“
(Przyp. tł.).

zwolnić się wprawiać w ruch, jak maszynę, albo tresować, jak zwierzę. A wyniki tego są zupełnie różne! Siła oddziału złożonego z żołnierzy, których wola jest skierowana ku temu samemu celowi, jest bez porównania większa od siły zbiorowiska bezwładnych istot, które wprawia w ruch lub zatrzymuje jedynie wola dowódcy. Powtórzmy, że żołnierz z czasów wojny okazał, iż gozdzien jest traktowania, jak człowiek inteligentny, rozsądny i świadomy swego obowiązku.

* * *

Taki jest cel, albo takie są cele wyszkolenia. Streścimy je. Dzisiaj, jak dawniej obejmują one trzy dziedziny:

1) wzmocnić ciało, uczynić je giętkim, zwinnym, odpornym: praca czysto fizyczna. Jest to hodowla, przede wszystkim człowiek stanie się pięknym zwierzęciem;

2) w tem silnem ciele dusza powinna być opancerzona. Rozwijanie poczucia obowiązku i hartowanie woli: najważniejsza i najtrudniejsza część dzieła dowódcy i wychowawcy swojego oddziału;

3) wreszcie zwinność w używaniu broni i zręczność w posługiwaniu się nią w walce w łączności z kolegami stanowią przedmiot właściwego wyszkolenia *technicznego i taktycznego*.¹⁾

Do tych trzech celów powinno się dążyć z *czoła*, od pierwszych dni wcielenia żołnierza.

Wyszkolenie fizyczne, techniczne i taktyczne są prowadzone według specjalnego programu; różnią się

¹⁾ Zob.: R. p. I., p. 1, 2, 3, 4.

(Przyp. tł.)

one jedno od drugiego. Inaczej jest z wyszkoleniem moralnem—czyli wychowaniem,—które ciągle stoi ponad wyszkoleniami będącemi w toku i które w sposób ogólny stanowi istotną część wszystkich czynności życia wojskowego, odnoszących się do wyszkolenia, do służby, do ubioru, do higieny i t. d.. Dowódca zawsze i wszędzie wychowuje swój oddział przez swoją obecność wśród niego, przez najmniejsze objawy swojej działalności. Sprawa wychowania moralnego zasługuje na specjalne omówienie; będzie ona stanowiła treść III-go rozdziału.

Tutaj chodzi wyłącznie o wyszkolenie.

* * *

Po ustaleniu celu, postarajmy się o wynalezienie środków, pozwalających na osiągnięcie tego w jak najlepszych warunkach.

Stwierdźmy przedewszystkiem, że wyszkolenie, nawet po usunięciu przedwojennych nieużytków i wybujałości, stało się jednak o wiele bardziej złożone wskutek zastosowania nowego sprzętu i rozwoju łączności. Ażeby więc prowadzić je z korzyścią, trzeba rozporządzać większą ilością środków, niż dawniej.

Wszelako służba wojskowa ma być w niedługim czasie skrócona do 18-tu miesięcy. Jest nawet prawdopodobne, że w niedalekiej przyszłości będzie doprowadzona do 12-tu miesięcy.

Żywi się nadzieję, to prawda, że dzięki zorganizowaniu przygotowania wojskowego, młodzi ludzie będą przybywali do pułku już „okrzemani“. W obecnej chwili ilość tych, którzy to wyszkolenie przeszli praktycznie, jest znikoma. Co należy przedsięwziąć, aby w przyszłości przeniknęło ono do najodleglejszych wsi? Nie

oddawajmy się zbytнім złudzeniom pod tym względem. A poza tem to przygotowanie może się odnosić prawie tylko do wychowania fizycznego.

Czy jakość i ilość podoficerów, używanych w wyszkoleniu powetuje tę pierwszą niedostateczność środków? Niestety jest wprost przeciwnie, co należy opłakiwać. Brak jest instruktorów. Nieliczna garstka, jaką można zebrać w chwili wcielenia jakiegoś rocznika, nie ma szczególnych uzdolnień do tej czynności, nie przygotowano ich do tego zadania; co więcej, znikają oni w toku wyszkolenia wysyłani do służby na obszarach poza granicami Francji, na różne kursy i t. d. — a inni, jeszcze mniej znający się na rzeczy, wchodzą na ich miejsce. Jest to ustawiczna zmiana. Jeżeli się jeszcze uwzględni, że prawie zawsze nie można rozporządzać tymi licznymi instruktorami, którzy ćwiczą się do zawodów lub innych pokazów gimnastycznych; dalej, jeżeli się odliczy liczne dziedziny wyszkolenia, zachodzące jedne na drugie, różne plutony specjalne, funkcjonujące równolegle z wyszkoleniem rekrutów, wówczas można powiedzieć, że jest tu zupełny brak spójności.

A więc zadanie jest trudniejsze, środki mniejsze. W jaki sposób można spełnić zadanie powierzone nam przez ojczyznę?

* * *

Aby w krótszym czasie udało się zrobić znacznie więcej, niż dawniej i, co jest trudniejsze, zrobić to lepiej, trzeba *radykałnie zmienić metodę*.

Wypada nie trwonić czasu, ani nie rozpraszać wysiłków. Należy porzucić przedwojenne błędy, których cechą charakterystyczną była powolność, a nawet zbyt

często bezpłodne dreptanie na miejscu. Z drugiej strony warunki wyszkolenia nie mogą być te same.

Niedostateczna ilość i niestałość podoficerów są tak wielkie, że już nie można marzyć o szkoleniu żołnierza wewnątrz kompanji.

Zrozumiano to dla rocznika 1920 i 1921, ponieważ rekrutów każdego pułku połączono w *grupę wyszkolenia*, obsadzoną przez oficerów i podoficerów, wziętych z rzadko się zdarzającej nadwyżki etatowej pułku. Bez wątpienia, wyszkolenie w kompanji miało wielkie korzyści moralne. Rekrut wyszkolony w swojej rodzinie—gdyż kompanja stanowiła prawdziwą rodzinę wojskową żołnierza—bardziej czuł wokół siebie pieczołowitość, jakiej dzisiaj niema w jednostce tymczasowej, t. j. w grupie wyszkolenia, której dowódcy nie są jego właściwymi dowódcami. Przeciwnie, ta tymczasowa grupa pozwala na racjonalniejsze zorganizowanie wyszkolenia, dzięki czemu można osiągnąć wyżej ustalony cel—ale pod jednym koniecznym warunkiem: aby poszczególni instruktorzy byli wybrani w pułku z pośród najzdolniejszych i najzdutniejszych do tych czynności. W obecnej chwili różne służby, kancelarje jednostek, wychowanie fizyczne, zabierają najlepszych podoficerów; reszta jest zawsze dość dobra do wyszkolenia.

Zawsze wyszkolenie, które przecież stanowi rację bytu wojska podczas pokoju, musiało ustępować na każdym kroku wszystkim pobocznym potrzebom. Zdaje się, że wskutek wojny ten sposób pojmowania zagadnienia wojskowego nie uległ zmianie.

Gdybyż tych kilku podoficerów przygotowano do ich zadania przez uprzednie wykształcenie. Ale nawet gdyby dano im to wykształcenie, to tych, którzy je otrzymali, nie byłoby już na miejscu, aby ich użyć

z chwilą nadejścia rekrutów. Zrozumiałe jest, że robi się źle, „mniej — więcej“, co doprowadza do rozpacznych, którzy kochają wyszkolenie.

* * *

Zalecany przezemnie system wyszkolenia wywraca przyzwyczajenia; pochodzi on z nieco śmiałej myśli zreorganizowania naszych instytucyj wojskowych. Nie można mi brać za złe tego spojrzenia w przyszłość, ponieważ nowy regulamin musztry piechoty podaje przykłady takich śmiałych przewidywań! Czyż na stronie 6-ej „Raport do ministra“ nie przewiduje jako możliwości zredukowania drużyny bojowej do dwóch lub trzech ludzi, zamkniętych w ochronnym i ruchomym pancerzu? Moja śmiałość będzie mniejsza.

Trzeba przyznać, że od czasu zwycięstwa nasze położenie wojskowe wobec Niemiec znacznie się poprawiło. Czyż nie wypada z tego wyciągnąć pewnych korzystnych dla nas wniosków? Trzymając przedmościa rzeki Renu i zajmując Nadrenję silną armją osłony, nie potrzebujemy obawiać się zaskoczenia przez nagły napad niemiecki na ziemię ojczyzną, jak przed rokiem 1914, — przynajmniej o ile nie chodzi o napad powietrzny, któremu w obecnej chwili nie może przeszkodzić żadne wojsko lądowe, będące w osłonie lub wewnątrz kraju.

Niemcy, pomimo tajnych przygotowań, jakim się oddają, nie będą mogły w przeciągu kilku dni zmobilizować, wyposażyć w nowoczesny sprzęt i skoncentrować armji wojennej, która w obecnej chwili istnieje tylko na papierze, — porozumiejmy się dobrze: armji wojennej o tymie znamym aż do tej pory.

Wobec tego sprawa *stanów pokojowych*, jakie trzeba utrzymać wewnątrz kraju, staje obecnie w nowym świetle. Stany te mogą być zmniejszone bez szkody aż do

minimum niezbędnego do *wyszkolenia* wojskowego młodych obywateli, do przygotowania i przeprowadzenia *mobilizacji* armji wojennej, co stanowi jedyne cele wojska stałego w przyszłości — ponieważ utrzymanie porządku w wypadku zamieszek powinno być w przyszłości powierzone specjalnej lotnej żandarmerji, którą się obecnie tworzy. Uwolnieni od troski utrzymywania stanów liczebnych, przeznaczonych do „tworzenia załogi“ tego lub owego miasta ku jak największemu pożytkowi handlarzy win, będziemy mieli do zaspokojenia tylko dwie konieczności, to jest: *wyszkolenie i mobilizację*.

Prosty i skuteczny sposób rozwiązania tego zagadnienia polega według mego zdania na rozdzieleniu tych dwóch pojęć t. j. *szkolenia i mobilizowania*, których wykonanie było dotychczas powikłane.

Proponuję na czas pokoju zniesienie, a raczej uspienie wszystkich szkieletowych pułków wewnątrz kraju. Budzenie ich następowałoby tylko przez postawienie na stopie wojennej w okresie manewrów co trzy lub co cztery lata, zależnie od ilości ćwiczeń nakazanych dla rezerwistów — oraz oczywiście podczas mobilizacji. Ich miejsca zajęłyby *ośrodki mobilizacji i ośrodki wyszkolenia* niezależne jedne od drugich: jeden ośrodek mobilizacji na okręg, jeden lub kilka ośrodków wyszkolenia każdej broni na pewien obszar kraju.

Ośrodki mobilizacji przygotowywałyby mobilizację pułków wojennych: dowodzone przez wyższego oficera miałyby tylko organy niezbędnie potrzebne do ich właściwego zadania (kancelarje, warsztaty, magazyny).

Od nich zależałby zarząd administracyjny sąsiednich ośrodków wyszkolenia, zupełnie uwolnionych od wszelkich prac pisemnych i rachunkowości. Urzędnicy ośrodka mobilizacji (kapitulanci lub cywilni) pozostawaliby na tem stanowisku podczas mobilizacji, z wyjątkiem kilku

specjalistów niezbędnych do zapewnienia życia administracyjnego jednostek w polu.

Ośrodki wyszkolenia, położone w obozie albo w mieście, mającym wielkie zasoby pod względem koszar, materiału i terenu, grupowałyby wszystkie środki wyszkolenia dla oficerów, podoficerów i młodych żołnierzy. Studjowanie organizacji wyszkolenia oficerów i podoficerów wychodziłoby poza ramy omawianego przedmiotu. Rekruci powoływani półrocznikami 1-go kwietnia i 1-go października, otrzymywaliby w ośrodku wyszkolenia całe wyszkolenie początkowe. Pod żadnym pozorem nie odsuwano by ich od pracy nad nauczeniem się zawodu. Po sześciu miesiącach pobytu w ośrodku skierowano by ich do armji Renu, której pułki stale utrzymywane w pełnych stanach służyłyby równocześnie jako oddziały osłony i jako szkoła doskonaląca. Oficerowie, podoficerowie i szeregowcy, manewrując w ramach jednostek wojennych, byłiby praktycznie utrzymeni na wysokości wszystkich nowoczesnych wymagań. W ośrodku wyszkolenia, zarówno, jak w pułku będącym szkołą doskonalącą *nie zajmowano by się niczem innym, jak tylko wyszkoleniem.*

Nie byłoby tutaj ucieczek do kancelarji, do magazynu lub do warsztatu dla „wykręcenia się od ćwiczeń“. Przestałby istnieć zwyczaj wydzielania szeregowych do najrozmaitszych zajęć poza wyszkoleniem. Odkomenderowanie nie byłoby już pożądanym celem dla każdego żołnierza nieco rozgarniętego. Wojsko spełniałoby wreszcie istotnie to zadanie, do jakiego zostało utworzone. Jakież wymarzony sen dla tylu pokoleń oficerów fanatycznie przywiązanych do swego zawodu!

Niestety, jest to tylko sen. Czy można mieć nadzieję, że kiedyś będzie przeprowadzona tak zasadnicza reforma naszych urządzeń wojskowych? Przyjrzyjmy się raczej wypadkowi, w którym pułki zostaną zachowane

wraz z ich szczupłymi środkami, z ich sprzecznymi potrzebami, z ich nielicznymi kadrami. Trzeba umieć pozostać na ziemi, kiedy się chce osiągnąć jakąś praktyczną reformę. Prawdopodobne jest przecieź, że będziemy w dalszym ciągu żyli przy pomocy środków pomocniczych. Co jednakże trzeba zrobić, aby się zbliżyć do ideału niemożliwego do osiągnięcia?

Jeżeli pomysł „ośrodka wyszkolenia”, niezależnego od organizacji pułkowej, leży w krainie utopji, to przecieź myśl o „grupie wyszkolenia” autonomicznej wewnątrz korpusu jest możliwa do urzeczywistnienia bez wielkiego przełamywania przyzwyczajzeń, ponieważ w ten właśnie sposób były szkolone roczniki 1920 i 1921. Czyż śmiało jest wyrażanie życzenia, aby kadry tej „grupy” były wybierane z pośród najlepszych oficerów i podoficerów przeznaczonych do wyszkolenia? Jakkolwiek byłiby oni w pewnym stopniu zdadni do tej czynności, to przecieź nie będą oni jeszcze tymi wykwalifikowanymi instruktorami, jakich nam potrzeba do dobrej pracy, ponieważ, aby uczyć nie wystarczy umieć, ale trzeba *umieć uczyć*. Aż do tej pory nie zajmowano się zbytnio urabianiem prawdziwych instruktorów przy pomocy metody ścisłego kształcenia. Według definicji, wojskowy jest zdolny do wszystkiego odrazu. Czyż nie widzimy, że tego samego dnia, oficer jest kolejno profesorem, sędzią, kupcem, weterynarzem i t. d.? Aby umieć uczyć, potrzeba poza znajomością regulaminów posiadać pewne niezbędne wiadomości pedagogiczne. Dlaczego nigdy nie pomyślano o utworzeniu kursu pedagogji w szkołach, lub o napisaniu urzędowej książeczki o pedagogji do użytku instruktorów?

Jeżeli żądam specjalizowania administratorów, to tem silniej jeszcze upominam się o specjalizację instruktorów. Czy słuszne jest, by każdy oficer lub podoficer zawodowy był bez różnicy instruktorem lub administra-

torem? Jest rzeczą uznaną, że na wojnie każdy dowódca prowadzi jednostkę odpowiadającą jego stopniowi wojskowemu w hierarchji, oraz że w czasie pokoju jest on przygotowywany do praktycznego dowodzenia przy pomocy osobnych ćwiczeń z oddziałami lub bez nich. Wyższa władza stale rozwija wiadomości techniczne i taktyczne oficerów i podoficerów, aby z nich zrobić dobrych przywódców żołnierzy podczas wojny. Oficerowie i podoficerowie poza tą ewentualną czynnością wojenną do której są stale gotowi, powinniby spełniać jeszcze jedną *czynność pokojową*, do której byliby *specjalnie przygotowywani*. Miałoby się oficerów i podoficerów przeznaczonych do szkolenia młodych roczników; dalej oficerów zdolniejszych, którzy otrzymaliby już trudniejsze zadanie kształcenia podoficerów; najlepsi z tych oficerów mieliby jeszcze trudniejsze zadanie, a mianowicie doskonalenie wykształcenia oficerów, wreszcie „asy” w sztuce kształcenia byłyby przydzielane do szkół — podczas gdy ci, którzyby się wydawali specjalnie uzdolnieni do pracy w kancelaryjach, pozostaliby w administracji i rachunkowości.

*

*

*

Przy specjalnie wyszkolonych kadrach, które przeszły praktyczny kurs pedagogji i są przez długi czas utrzymane w tej czynności, zagadnienie wykształcenia, które zrazu wydawało się tak trudne, przyjmuje bardziej korzystny obrót. Dlaczego nie posunąć jeszcze dalej tej myśli specjalizowania w odniesieniu do młodszych podoficerów? Czy podoficer lub kapral może równie dobrze uczyć wychowania fizycznego, walki na bagnety, strzela-

nia, sygnalizacji, wykładów teoretycznych, rzucania granatów ręcznych i t. d? ¹⁾).

Podobno—poruszyć zagadnienie, to znaczy rozwiązać je. Młody podoficer nie może być mocny we wszystkim, najczęściej nie jest on mocny w niczem. Naogół jednak wykazuje on zdolności do pewnej dziedziny nauki wojskowej. Skierujmy go więc do głębokiego badania sprawy, która go interesuje. Będzie on wkrótce obeznany z tym przedmiotem i będzie mu zależało na tem, aby stawać się nim z każdym dniem więcej. Może nawet stać się artystą. Ta nabyta wiedza, połączona z jego zdolnościami pedagogicznymi i z jego pragnieniem wyróżnienia się w swojej dziedzinie, urobą z niego cudowny czynnik, mogący osiągnąć jak największe wyniki w jak najkrótszym czasie. I ukazuje nam się sposób zużytkowania go szybko i dobrze.

Ten sposób polega na *uprzemysłowieniu* *wyszkolenia*, na pracy według specjalności, na wyraźnem podzieleniu różnych części wyszkolenia. Tak samo, jak w fabryce materiał, z którego powstaje wyrobiony przedmiot, przechodzi z warsztatu do warsztatu, w którym zięchni robotnicy zmieniają go i udoskonalają — tak samo rekrut będzie przechodził od specjalisty do specjalisty i otrzy-

¹⁾ Francuski regulamin musztry piechoty z 1-go lutego 1920 r. poleca, aby dowódca kompanji rozważył, w jaki sposób może najlepiej wyzyskać swoich podoficerów, by wniosioskować z tego odpowiedni podział pracy, wiodący do uzyskania pożądanego celu ogólnego: „przedewszystkiem musi on starać się o szybkie osiągnięcie dobrych wyników” (punkt 11). Nieco dalej (punkt 27) Regulamin nakazuje: „powierzać nauczanie poruszeń przy strzelaniu, rzucania granatów ręcznych, walki na bagnety uzdolnionym podoficerom, którzy wywierają urok dzięki szczególnej zręczności w danej dziedzinie wy:zkolenia, i którzy — każdy w swej specjalności,—będą uczyli wszystkich żołnierzy kompanji“.

mywał od niego uzupełnienie wykształcenia, którego każdy z nich jest zręcznym szafarzem. W ten sposób praca wykształcenia może być zorganizowana według tej samej zasady, jak w fabryce, skąd pochodzi nazwa *systemu fabrycznego* służąca do określenia tego sposobu.

Nauczanie kilku przedmiotów odbywa się równocześnie, a kierujący oficer stara się, aby różne części jego grupy przez ciągłe krążenie kolejno przychodziły do uczenia się każdego przedmiotu. W ten sposób można na przykład równocześnie uczyć pięciu przedmiotów na placu ćwiczeń, a mianowicie: szkołę żołnierza, strzelanie, wychowanie fizyczne, wykłady i wykształcenie grenadjera. Dzieli się grupę na pięć klas wykształcenia, oznaczonych liczbami od 1 do 5, a czas również na pięć lekcji. Podczas pierwszej lekcji klasa Nr. 1 prowadzi szkołę żołnierza, klasa Nr. 2 strzelanie, klasa Nr. 3 wychowanie fizyczne, klasa Nr. 4 wykłady, klasa Nr. 5 granaty ręczne. Podczas następnej lekcji wszystkie klasy wykształcenia przesuwały się w tym samym kierunku: Nr. 1 przechodzi do strzelania, Nr. 2 do wychowania fizycznego, Nr. 3 do wykładów, Nr. 4 do granatów ręcznych, a Nr. 5 do szkoły żołnierza.

Można nawet nałożyć szczegółowy system fabryczny na ten początkowy podział. A więc klasa, która jest na strzelaniu dzieli się jeszcze na dwie części: jedna część ćwiczy się przy koźle strzeleckim, po 2—3-ch ludzi przy każdym, a druga uczy się postaw strzeleckich.

Podczas całego okresu czasu przeznaczanego na naukę strzelania żołnierze przesuwały się i zajmują po kolei miejsce przy koźle.

W wykształceniu grenadjerów: 3—4 żołnierzy ćwiczy się w rzucaniu granatów (wykształcenie techniczne), podczas gdy reszta klasy otrzymuje w tymże czasie wykształcenie fizyczne grenadjerskie. W ten sam sposób odby-

wa się to w szkole żołnierza: praca indywidualna po 3—4 ludzi odbywająca się jednocześnie z pracą zbiorową.

Lekcja wyszkolenia na powietrzu może zawierać naprzykład równoczesne nauczanie następujących przedmiotów: służba polowa, taktyczne wyszkolenie strzelca, walka na bagnety w terenie zrytym, wyszkolenie w walce zaczepnej, umocnienie terenu. Pięć przedmiotów, pięć klas, pięć lekcji.

Nie trzeba w ten sposób układać wszystkich lekcji, jeżeli istnieją powody do dłuższego uczenia się jakiegoś przedmiotu.

Tak w dniu bytności na strzelnicy bojowej nauka umocnień polowych jest głównym przedmiotem lekcji zwłaszcza, jeżeli strzelnica jest daleko od koszar. Tę samą zasadę można i tu zastosować: jedna klasa kopie okopy, druga zakłada dodatkowe urządzenia obronne, trzecia sporządza faszyny, czwarta uczy się urządzać wnętrza i t. d.... Tak samo w służbie polowej: nauka wspólna i kolejne przechodzenie czujki, żołnierza na patrolu, zwiadowcy i t. d.... W dniu strzelania klasy zmieniają się kolejno, zależnie od tego ilu może równocześnie strzelać; ci którzy nie strzelają, ćwiczą na skraju strzelnicy.

Trzeba unikać dawnych rzędów z 15-tu do 20-tu ludzi, czekających na zimnie i deszczu za każdą tarczą na swoją kolejkę oddania sześciu strzałów.

Ta zasada może znaleźć zastosowanie nie tylko w wyszkoleniu—ale wogóle we wszystkich zajęciach żołnierza w koszarach. I tak przegląd oporządzenia, łaźnia, ważenie, mierzenie, miesięczne oględziny lekarskie, szczepienie i t. d. mogą wejść w system fabryczny danego dnia, pomiędzy dwie lekcje.

System fabryczny, który umożliwia specjalizowanie

instruktorów, będzie więc służył jako podstawa organizacji pracy wyszkolenia.

Metoda nauczania jest zagadnieniem pedagogicznym. Rozpatrzmy istotne zasady pedagogji wojskowej.

* * *

Kilka wiadomości z pedagogji wojskowej.

I. — Dowódca *kieruje*; oficerowie i podoficerowie *podwładni nauczają*.

II. — Mieć cel.

III. — Zorganizować pracę.

IV. — Odmierzać dawki wyszkolenia *stosownie do zdolności fizycznych i umysłowych młodych żołnierzy*.

V. — Przedewszystkiem *synteza*, potem *analiza*, a na zakończenie—*znowu synteza*.

VI. — *Czyny*, a nie *słowa*.

VII. — Wyzyskiwać o ile *możności współzawodnictwo*.

VIII. — Zachowywać *poczucie rzeczywistości*.

IX. — Nie unikać *powtarzania*.

X. — *Poprawiać na miejscu* i *kazać robić od początku*.

XI. — *Działać na wyobraźnię*.

XII. — *Przygotowywać ćwiczenia*.

XIII. — *Ożywiać lekcje*.

XIV. — Działać bez niepokoju.

XV. — Świecić przykładem.

XVI. — Wierzyć w swoje zadanie.

* * *

I. — DOWÓDCA KIERUJE; OFICEROWIE I POD-OFICEROWIE PODWŁADNI NAUCZAJĄ¹⁾). Trzeba odróżniać dowódcę, który *kieruje* i podwładne kadry, które *szkolą*.

Czynność kierowania działa na instruktorów, czynność szkolenia działa na żołnierzy bez pośredników.

Kierownik, odpowiedzialny za wyniki, przewiduje i organizuje; w terenie prowadzi on pracę. Słowo „nadzorowanie” często używane dla określenia roli dowódcy w ćwiczeniu, powinno być wykreślone ze słownika wojskowego.

Instruktorzy sami wtajemniczają żołnierza w teoretyczne i praktyczne szczegóły zawodu, spełniając rozkazy kierownika; wszyscy oni przykładają się do pracy.

Zadanie kierownika różni się więc bardzo od zadania instruktorów.

Z niżej podanych zasad, jedne odnoszą się bardziej do kierownika, inne do instruktorów. Ponieważ interesują one wszystkich w rozmaitym stopniu, nie uważaliśmy za pożyteczne grupować je w dwie oddzielne części.

* * *

¹⁾ Por.: R. p. I, p. 7: „Dowódca kompanii kieruje wyszkoleniem. Szkolenie szeregowców i drużyny spoczywa w ręku drużynowych pod bezpośrednim kierownictwem oficerów kompanijnych”.

(Przyp. tł.).

II.—MIEĆ CEL ¹⁾. Każdy człowiek inteligentny, podejmujący jakąś pracę, wie do czego zmierza. Cel ten podaje swym podwładnym do wiadomości, ażeby ich indywidualne wysiłki zbiegały się do niego.

„Tygodniowy rozkład pracy“ ustala cel na dany tydzień; „rozkład dzienny“ określa kolejne cele na każdy dzień wyzkolenia. Na każdej lekcji instruktor wypełnia zadanie, jakie mu w przeddzień wyznaczono.

Tych celów nie wolno tracić z oczu podczas całego wyzkolenia. Wola wszystkich zmierza do osiągnięcia ich.

Wiele przyczyn, mniej lub więcej nieprzewidzianych powoduje odchylenia od wytyczonej drogi: choroby, inspekcje, przeglądy, niepogoda i t. d.

Dowódca stwierdza wyniki pod koniec lekcji, dnia, tygodnia, poczem zadaje sobie pytania: czy osiągnięto cel?—jeżeli nie—dlaczego?—jakie były przeszkody? jak im przeciwdziałać w przyszłości, o ile to możliwe?—czy można metodę udoskonalić?—jaki środek zaradczy należało by zastosować?

Biorąc w rachubę zdobyte doświadczenia, ustala on przyszłe cele, cel za celem i w nakazanym czasie dochodzi do końcowego celu wyzkolenia, narzuconego przez przepisy i rozkazy.

* * *

III.—ZORGANIZOWAĆ PRACĘ. ²⁾ Rozsądne zużytkowanie środków pozwoli osiągnąć każdy cel w określonym czasie.

Przedewszystkiem trzeba dobrze znać te środki, zgóry je przewidzieć i móc niemi w odpowiednim czasie

¹⁾ Por.: R. p. I, p. 6: „Obowiązkiem wyższych dowódców jest wskazanie celu wyzkolenia i zadań oddziałom podwładnym...“ Por. też: R. p. I, p. 21, 43, 44. (Przyp. t.).

²⁾ Por.: R. p. I, p. 11 i 14. (Przyp. t.).

rozporządzać. Są to: instruktorzy, teren, sprzęt... Jako instruktorów używa się wszystkich obeznanych z danym przedmiotem. Tak więc młodzi żołnierze, którzy przeszli przysposobienie wojskowe, służą jako instruktorzy pomocniczy; nawet do wykładów można użyć młodych ludzi, którzy mają rozwinięte ogólne wykształcenie i bystrą inteligencję. Często brak korzystnych terenów; kierownik stara się je wyszukać i jak najlepiej przystosować do nich program wykszolenia. O ile chodzi o sprzęt, to powinien on go utrzymywać, uzupełniać i stale udoskonalać.

Po zapewnieniu środków kierownik staje wobec konieczności rozwiązania zagadnienia, którego niewiadomą stanowi organizacja.

Zagadnienie to brzmi: *jak zorganizować pracę, aby jakiś cel osiągnąć w określonym okresie czasu, przyjmując jako założenie, że rozporządzam danymi środkami — i to nie tracąc z oczu celu ogólnego, którym jest bezustanne rozwijanie intelektualnego, fizycznego i moralnego zdrowia młodego rocznika?*

Myślą przewodnią, która powinna kierować dowódcą w poszukiwaniu rozwiązania — to jest ustalenia programu pracy — będzie: osiągnąć jak największą wydajność, przy jak najmniejszym zmęczeniu.

Chodzi o to, aby zachować stałą równowagę w organizmie podczas całego trwania wykszolenia, odpowiednio dzieląc pracę fizyczną i umysłową, odpoczynki i przerwy, jakoteż starając się o dobre wyżywienie.

Praca źle uregulowana powoduje przemęczenie, a jeżeli do tego dołączy się złe lub nie wystarczające wyżywienie, wówczas stany liczebne maleją w oczach.

Układanie metodycznego programu pracy, dobrze dostosowanego do racjonalnego zużycia czasu — jest pewnego rodzaju wiedzą.

Trzeba dzień za dniem śledzić wyniki programu, często sprawdzając barometr stanu fizycznego jednostki t. j. linię krzywą chorych, pozostających w salach, w izbie chorych i w szpitalu. Miesięczne ważenia i pomiary żołnierzy również dostarczają cennych wskazówek. Jeżeli krzywa chorych wznosi się ku górze—lub gdy ciężary i pomiary zmniejszają się — trzeba zmniejszyć godziny pracy, skasować na jakiś czas ćwiczenia, wymagające zbyt wielkiego wysiłku mięśniowego, przedłużyć odpoczynki, wstawiane między lekcje i zwiększyć racje żywności.

W zasadzie odpoczynki są tem dłuższe i częstsze, im uciążliwsza jest praca; łatwa praca następuje po trudnej i, o ile możności, wyszkolenie wymagające natężenia umysłowego odbywa się po wyszkoleniu, podczas którego konieczne są wielkie wysiłki fizyczne.

Unika się jakiegokolwiek niepotrzebnego zmęczenia. Przyjął się zwyczaj dawania żołnierzom odpoczynku, podczas bardzo krótkich wyjaśnień niezbędnych do nauki jakiegoś poruszenia. Dlaczego nie kazać ludziom usiąść dokoła instruktora w czasie całego wyjaśnienia teoretycznego, udzielanego na placu ćwiczeń?

Interes dobrego wychowania wojskowego pociąga za sobą, co następuje: *praca powinna być rzeczywista i o pełnej wydajności; odpoczynek zupełny, istotnie orzeźwiający. Z chwilą kiedy się pracuje, należy to robić w całej pełni: mięśnie lub umysł w napięciu. Niema nic bardziej godnego opłakania, jak połowiczna praca lub połowiczny odpoczynek. Wyszukolenie indywidualne, takie jak jest naogół prowadzone w praktyce, rozwija naturalną dążność człowieka do opieszałości. Jedna klasa uczy się (indywidualnie) jakiegoś poruszenia. Instruktor zwrócony do jednego z młodych żołnierzy poprawia jego postawę. Wszyscy inni sami pracują zdala od wzroku instruktora. Z jakąż niedbałością! Ci, którzy zdają się*

wkładać w pracę jak największą gorliwość, wcale nie poprawiają błędów wykonania. Poruszają się oni, jak nastawiona maszyna i tem prędzej ustają, im bardziej oddalony jest instruktor. Więcej wydajny sposób szkolenia polega na łączeniu pracy indywidualnej ze zbiorową. Dwie klasy są ustawione obok siebie. Najlepszy instruktor szkoli indywidualnie: w tym celu żołnierze przechodzą obok niego w grupach po dwóch lub trzech. Podczas tego inni pracują zbiorowo na komendę drugiego instruktora. Pierwszy instruktor, mając do czynienia tylko z kilkoma ludźmi, może ich objąć jednym rzutem oka i łatwo poprawiać ich błędy. Drugi instruktor stara się bardziej szczegółowo o energję, żywość i całokształt.

Oto inny przykład połowicznej pracy i połowicznego odpoczynku: zajęcia z oporządzeniem żołnierskim w izbach, będące zbyt często prawdziwą szkołą lenistwa. Jest to praca bez wydajności, ponieważ nie jest zorganizowana ani kierowana — i odpoczynek, który wcale nie orzeźwia, ponieważ jest przybrany w formę pozornej pracy. Dlaczego nie podzielić tych zajęć na chwile pracy i chwile odpoczynku tak samo, jak zwykłą lekcję wyszkolenia? Powiedzieć na przykład: od tej do tej godziny czyszczenie danego przedmiotu, lub tej części koszar — pracą kieruje podoficer X..., od tej do tej godziny — odpoczynek.

Z tych samych względów należy potępić ćwiczenia w szykach zwartych. Mówię o tem tylko dla przypomnienia, ponieważ, jak już wyżej pisałem, mam nadzieję, że są one ostatecznie pogrzebane. Kilku poruszeń w szyku zwartym, służących do ożywienia, można się szybko nauczyć. Po poznaniu ich mechanizmu nie powinny one już pojawiać się w programach.

Zasady karności w szeregu wpaja się silnie przez stałe wymagania dowódców podczas przesuwania zespołów lub grup żołnierzy (roboty, warty, oddziały wydzie-

lone i t. d.) od chwili wyruszenia na ćwiczenia aż do powrotu do kwater, albo też w terenie podczas zmiany przedmiotu nauki (kolejne przesuwanie się w systemie fabrycznym).

Wszystko razem wzięwszy, praca powinna być wyraźnie oddzielona od odpoczynku. Może być na odmiannę albo jedno, albo drugie, ale nigdy jedno i drugie równocześnie.

Żołnierz, który stoi, zachowuje postawę zasadniczą na „baczność“, albo też stoi na „spocznij“ — niema nic pośredniego. Postawa powinna być poprawna, nieruchomość zupełna aż do komendy „spocznij“. Żołnierz marszeruje krokiem równym lub krokiem dowolnym albo wreszcie na komendę „odtrąbiono“. O ile instruktor nie wydał komendy „dowolny krok“ lub „odtrąbiono“, szyć powinien być wyrównany, marsz miarowy. Żołnierz szkolący się rzuca granat, kopie, pełza, skacze i t. d... albo też odpoczywa.

Powtórzmy, że jako *wynagrodzenie* za pracę o pełnej wydajności, odpoczynek powinien być zupełny, orzeźwiający i dostatecznie częsty, aby istotnie sprowadzić konieczne odprężenie. Główne zajęcie kierownika wyszkolenia polega na *regulowaniu odpoczynku w stosunku do pracy* w ten sposób, aby równowaga w organizmie była stale utrzymana.

* * *

IV.—ODMIERZAĆ DAWKI WYSZKOLENIA STOSOWNIE DO ZDOLNOŚCI FIZYCZNYCH I UMYSŁOWYCH MŁODYCH ŻOŁNIERZY ¹⁾. Każdy człowiek

¹⁾ Por.: R. p. I, p. 36: „Na podstawie oceny sprawności fizycznej dzieli się żołnierzy na grupy, a mianowicie silnych, średnich i słabych“. Zob. też: R. p. I, p. 15: „Doskonałym środkiem... jest podział na klasy gorzej i lepiej ćwiczących...“, oraz R. p. I, 7: „Dowódca kompanji może... tworzyć..., zależnie od uzdolnienia żołnierzy, specjalne oddziały jako jednostki instrukcyjne“.

(Przyp tł.).

jest w stanie, tak fizycznie, jak też moralnie, przyjąć tylko pewną dawkę nauki w określonym czasie. Przekraczając tę dawkę „łamie“ go się lub „ogłupia“.

Przeciwnie, jedni zużyją mniej czasu, niż inni, aby nauczyć się jakiegoś poruszenia, lub zapamiętać jakąś lekcję.

Stara metoda polegała na prowadzeniu równocześnie wyszkolenia wszystkich młodych żołnierzy, niezależnie od ich zdolności. Zręczni żołnierze powtarzali tak długo jakieś poruszenie, póki nie udało się najniezgrabniejszemu z klasy wykonać je jako tako. Jeśli chodzi o wykłady teorii, to powtarzano bezustannie te same elementarne pojęcia, aby je wpoić w umysły niewykształcone, nie troszcząc się o maturzystów, którzy przyswoili je sobie zaraz na pierwszej lekcji.

Jeśli nawet otrzymano tą drogą średniego żołnierza, to nie starano się, aby wydajność części wykształconej i zręcznej całego składu była większa.

Można to lepiej robić: twórzmy grupy żołnierzy o mniej więcej takiej samej sile fizycznej lub wartości umysłowej. Każdemu słabym przerabiać program o niskim poziomie, pozostawiając normalny program dla średnich, podczas gdy silni będą stale kierowani ku trudnościom.

W każdej grupie instruktor stanie wobec mniej więcej równorodnego terenu, który musi uprawić; niema wówczas obawy, aby jedni nie nadążyli, a inni prześcignęli resztę.

Umieszczenie w tej lub owej kategorii nie jest bynajmniej nieodmierne; przechodzi się z jednej klasy do drugiej, w górę, lub w dół, zależnie od stwierdzonych wyników.

Instruktor dodaje odwagi i pobudza tych, którzy posuwają się naprzód, wskutek czego rodzi się współzawodnictwo.

Kierując wyborowych żołnierzy ku trudnościom, tworzy się „asy“, mogące oddać cenne usługi.

Regulaminy zaczynają wchodzić na tę drogę. W wychowaniu fizycznym dzieli się młodych żołnierzy na silnych, średnich i słabych.

Francuska „Instrukcja strzelecka“ pozwala na zastosowanie tej zasady, gdyż mówi ona, że „każdy żołnierz powinien wykonywać tylko ten rodzaj strzelania, który odpowiada jego własnemu stopniowi wyszkolenia“ (art. 73)¹⁾.

Dlaczegoż więcej nie rozszerzyć tej zasady, naprzykład do wykładów? Żołnierze mniej lub więcej niewykształceni, których liczba jest niestety tak wielka, musieliby się nauczyć tylko tego, co jest ściśle niezbędne, aby stać się dobrym szeregowcem. Ludzie o bardziej starannym wykształceniu ogólnem otrzymywaliby pełniejsze wykształcenie teoretyczne i wyższe wychowanie moralne.

Przy tym sposobie podziału na grupy — może ktoś powiedzieć—silni wyprzedzą średnich, co jest dobre, ale słabi stale pozostaną w tyle, co jest niekorzystne. Czy nie byłoby lepiej wiedzieć mało a dobrze, niż wiele a źle? Jednakże, ci opóźnieni niezawsze zostaną „w ogniu“. Czyż nie można dalej zajmować się nimi, po ukończeniu wyszkolenia rekrutów, gdy zasób wiadomości szeregowca prawie się już nie zwiększa, a znaczna część czasu jest poświęcona na szkolenie kadr?

¹⁾ Zupełnie podobnie jest u nas. Regulamin wychowania fizycznego (O. 3 z 1921) wymaga (str. 15—10) podziału na grupy silnych, średnich i słabych; projekt instrukcji strzeleckiej (z 1924 r.) wprowadza zasadę, wyrażoną w instrukcji francuskiej. W Regulaminie piechoty, Cz. I, p. 53, znajdujemy wskazówkę ogólną: „Oficerowie bacznie obserwują uczniów, stwierdzając ich zdolność indywidualną do broni specjalnych, względnie na żołnierzy wyborowych“.

(Przyp. t ł).

Elementarne wiadomości z trudem zdobyte, ale dobrze przyswojone, będą służyły jako znakomita podstawa do dalszego doskonalenia tych ludzi. Sprawa wyglądałaby inaczej, gdyby posiadali oni tylko kilka powierzchniowych i źle przetrawionych wiadomości o większej ilości zagadnień.

* * *

V. — PRZEDEWSZYSTKIEM SYNTEZA, POTEM ANALIZA, A NA ZAKOŃCZENIE — ZNOWU SYNTEZA¹⁾). Instruktor wskazuje cel swoim żołnierzom, pokazując praktycznie jego osiągnięcie. Przed nauczeniem ruchu „na ramię broń”, wykonywa on ten ruch poprawnie wobec swojej klasy. Taksamo przystępując do nauki o rozkazach wydawanych czujce lub o działalności patrolu, rozpoczyna on od wytłumaczenia konieczności ubezpieczenia. Później pokazuje on zadanie czujki i patrolu w całokształcie służby ubezpieczenia, przedstawiając w terenie schematyczne ugrupowanie oddziału na czatach.

Oto jest początkowa synteza pozwalająca zrozumieć, do czego zmierzają wysiłki szkolenia w szczegółach—lub poprostu — równa się to powiedzeniu żołnierzom: „Oto widzicie, do czego trzeba dojść”.

W dalszym ciągu trzeba wnikać w szczegóły, zgłębić je, gdyż aby wiedzieć gruntownie,—nie należy niczego zaniedbywać. Każde poruszenie rozkłada się na tyle prostych ruchów, na ile się da. Prostych ruchów uczy się kolejno.

To rozkładanie stanowi analizę niezbędną do osiągnięcia doskonałego wykonania. Później łączy się roz-

¹⁾ Por.: R. p. I, p. 14, a także R. p. II, p. 6

(Przyp. t.ł.)

maite ruchy, stanowiące tempa całego poruszenia. Dalej tempa zestawia się z wielką szybkością, z początku według woli żołnierzy, potem na komendę instruktora, który nakazuje szybkość. To odtworzenie doprowadza do syntezy.

W szkoleniu teoretycznym *postępujemy tak samo z pojęciami*. Zamiast uczyć wszystkich pomieszanych razem pojęć z zakresu jakiegoś oderwanego szkolenia, trzeba odłączyć i wysunąć na czoło pojęcia istotne i panujące; dokoła nich zgrupować pojęcia wtórne, które od nich pochodzą i używając tylko tych wyrażen, które są dla wszystkich dokładnie zrozumiałe, starać się wpoić je w umysł żołnierza. Przechodzić od rzeczy prostych do złożonych, od łatwych do trudnych.

Każde pojęcie nauczone oddzielnie kojarzy się potem z pojęciem pokrewnem. I tak samo, jak przy ruchach, odtwarza się całość po poprzedniem rozłożeniu na części.

* * *

VI. — CZYNY, A NIE SŁOWA ¹⁾). Trzeba czynów, a nie rozmów.

Podczas ćwiczeń fizycznych — ruchy, poruszenia z jak najmniejszą ilością wyjaśnień. Minął już czas, kiedy instruktor musiał dosłownie recytować teorię wobec osłupiałego żołnierza.

Trzeba kazać działać żołnierzowi, a nie pozwalać, aby się przyglądał, czy przysłuchiwał. Człowiek uczy się tylko w ten sposób, jeśli sam przykładą rękę do pracy. Żołnierz nie przypatruje się, ani nie przysłuchuje przez

¹⁾ Por.: R. p. I, p. 14: „Każde ćwiczenie należy przedewszystkiem pokazać... Długie objaśnianie jest zwykle mało warte“.

(P r z y p. t ł.).

długi czas, ponieważ jego zdolność uważania jest mała, a słowne wyjaśnienia instruktorów rzadko bywają jasne i metodyczne. Konsekwencja tej zasady jest następująca: jak najmniej ludzi w każdej klasie wyszkolenia pojedynczego (najwyżej 2, 3, 4)—podczas gdy inni prowadzą pracę zbiorową w klasach liczniejszych.

W wykładach—wojna z gadulstwem instruktorów! Stosować sposób pytań i odpowiedzi; rozdzielać, przerywać mowy; często podawać konkretne wypadki; podtrzymywać uwagę przy pomocy cieniowania głosu, wplatania anegdot, lub też zmieniać nagle ton, aby obudzić. Zbyt wielu instruktorów lubi słuchać własnych przemówień i bardziej usiłuje wykazać swą osobistą wartość, niż uczyć. Posługują się wyrażeniami, których nie umiely określić.

Najmniej wykształceni zazwyczaj najbardziej chcą zabłysnąć swoją erudycją. Człowiek, który coś wie i umie, wykłada prosto i jasno.

Tu również potrzeba raczej czynów, niż frazesów. Naprzykład, gdy chodzi o nauczenie się nazw części karabina, każdy żołnierz trzyma swoją broń i składa ją lub rozkłada równocześnie z instruktorem. Obowiązków żołnierza podczas pobudki, obowiązków dyżurnego w izbie, higieny indywidualnej i zbiorowej, przepisów o ubiorze, uczy się przez codzienną praktykę, a nie przez wygłaszanie wykładów. Mówiąc o karach, zwiedza się areszty; wykład o wyżywieniu żołnierza odbywa się częściowo w kuchni; taksamo prowadzi się żołnierzy do izby chorych w dniu, w którym jest mowa o chorobach i t. d.

* * *

VII. — WYZYSKIWAĆ O ILE MOŻNOŚCI WSPÓŁ-ZAWODNICTWO¹⁾). Szkolenie w grupach stwarza współzawodnictwo w jednostce. Aby zwiększyć jego rozwój, niema nic lepszego, jak zawody. Organizujemy konkursy strzelania, rzucania granatów, wychowania fizycznego, zręczności (rozbierać się i ubierać, składać i rozkładać zamek karabina lub karabina maszynowego z związanymi oczami i t. d.). Najlepsi otrzymują nagrody.

Zawody pomiędzy jednostkami rozwijają poczucie solidarności. Stosujemy tę znakomitą podniecię.

Używajmy tego samego sposobu we wszystkich czynnościach życia wojskowego. Podczas postojów organizujemy stałe konkursy urządzania stajni i mieszkań, zajętych przez rozmaite jednostki, inne konkursy pomiędzy kucharzami kompanij i t. d.

* * *

VIII. — ZACHOWYWAĆ POCZUCIE RZECZYWISTOŚCI²⁾). Nie wypaczajmy umysłów żołnierzy przez nieprawdopodobne założenia. Nie powinno być mowy, jak dawniej, o wyobrażaniu sobie rzek, gór i lasów na płaskim i nagim poligonie. Ale ileż jeszcze pozostało nieprawdopodobieństw, które niejako weszły w zwyczaj! Tak nie każmy nigdy pełnić służby nocnej w jasny dzień, nie przyjmujemy w założeniu nieistniejących oko-

¹⁾ Por.: R. p. I, p. 15: „Ochota i zamięłowanie do ćwiczeń potęgają niezwykle podniety moralne, działające na ambicję ucznia... Współzawodnictwo, czyli szlachetna i uzasadniona ambicja wytwarza równocześnie zwartość i spoistość oddziału“...

(Przyp. tł.)

²⁾ Por.: R. p. II, p. 156 i 158. Tę zasadę zupełnie wyraźnie podaje „Projekt instrukcji wyszkolenia bojowego piechoty“.

(Przyp. tł.)

pów, przedstawionych przy pomocy dwóch równoległych bruzd; tak łatwo i z tak wielką korzyścią dla wyszkolenia można wykopać prawdziwe okopy. Nie rozkazujemy celować do punktu położonego o pięćdziesiąt metrów na podwórzu kwater, podając przytem celownik 800 metrów. Służbę garnizonową przerabiamy na wartowni koszar, umieszczając to wyszkolenie w ramach wspomnianego „systemu fabrycznego“, naprzykład z cogodzinną zmianą, zamiast wyobrażać posterunek w kącie podwórza z czujką przed bramą, która przedstawia tabor żywnościowy. Albo też owo klasyczne spacerowanie z czapką trzymaną za podpinkę, co miało oznaczać zbliżanie się rontul

Jedynemi dozwolonemi założeniami są nieuniknione założenia o nieprzyjacielu, o pociskach wyrzuconych i otrzymanych, o oddziałach sąsiednich walczących obok nas, albo takich, które osłaniamy.

* * *

IX. — NIE UNIKAĆ POWTARZANIA ¹⁾. Umysł ucznia nasycy się silnie przez używanie tych samych wyrażeń dla określania tych samych pojęć. Właśnie w ten sposób reklama zmusza do uwagi. Dobry wychowawca stale się powtarza i to w tej samej formie.

Nie zaczynamy nigdy żadnej lekcji bez powiedzenia: „Ostatnim razem uczyliśmy się tego, dzisiaj lekcja będzie poświęcona nauce tamtego...“. Kończąc lekcję, nie omieszkajmy powiedzieć: „Oto, w streszczeniu, czegośmy się dzisiaj nauczyli“ i streśćmy całą lekcję w kilku słowach.

¹⁾ Por.: R. p. I, p. 10: „Wyszkolenie wymaga powtarzania..“
i R. p. II, p. 160: „Nieudane ćwiczenia należy powtórzyć..“

(Przyp. tł.).

Powtarzanie nie powinno powodować stania na jednym miejscu: często powraca się do poprzedniego, nie przestając iść naprzód w dobrym tempie, ponieważ trzeba iść szybko. Jeżeli trzeba ująć trzydzieści kroków w ciągu miesiąca, lepiej jest codziennie robić dwa kroki naprzód a jeden wtył, aniżeli tylko jeden krok naprzód.

Zasadą jest, aby nie pozostawać wiecznie przy tym samym przedmiocie. Nie czekać z rozpoczęciem nauki jakiegoś rozdziału aż do zupełnego opanowania rozdziału poprzedniego, ale przeciwnie, codziennie zaczynać na nowo, przerabiając w coraz krótszym czasie część nauzoną w poprzednich dniach, aby za każdym razem udoskonalić jakiś szczegół.

Metoda „systemu fabrycznego“ ułatwia powtarzanie, gdyż zmusza wielu instruktorów do równoczesnej pracy, a przez to wymaga uczenia każdego przedmiotu prawie codziennie. Jeżeli na służbę połową trzeba poświęcić sześć godzin tygodniowo, lepiej jest podzielić te sześć godzin na sześć lekcji codziennie po jednej godzinie, aniżeli na dwie lekcje po trzy godziny dwa razy w tygodniu.

* * *

X. — POPRAWIAĆ NA MIEJSCU I KAZAĆ ROBIĆ OD POCZĄTKU¹⁾). Chociaż wyszkolenie powinno być prowadzone w dobrym tempie, nie wynika z tego jednak, że trzeba poprzestawać na byle jakiej pracy. Byłoby to złe wychowanie, gdyby pozwalano popełniać błędy w wykonaniu i nie ganiono ich pod pozorem, że wyszkolenie nie jest dostatecznie posunięte naprzód. Żołnierz nabyłby złych przyzwyczajzeń, niemożliwych później do naprawienia.

¹⁾ Zob.: R. p. II, p. 7 i 160.

(Przyp. tł.).

Każdy błąd należy wytknąć w chwili, gdy został popełniony; instruktor pokazuje lub nanowo wyjaśnia i każe powtórzyć.

Oczywiście nie chodzi o to, aby odrazu uzyskać ostateczne wykonanie bez zarzutu. Instruktor stopniuje trudności. Nie będzie on więc wymagał równocześnie i poprawności i szybkości i energii. Ustala on sobie codziennie pewne *cele pośrednie*. Jego wymagania odnoszą się w danej chwili do spełnienia tylko tych celów.

* * *

XI. — DZIAŁAĆ NA WYOBRAŻNIĘ¹⁾. Wpajanie jakiejś myśli przy pomocy powtarzania wzmacnia każdy sposób szkolenia, mający za zadanie pobudzenie wyobraźni ucznia przez zmaterializowanie, uwidocznienie tej myśli, np.: wyciągnięty szpagat przedstawiający linię celowania; rzucenie kamienia dla wyjaśnienia roli celownika, i t. d.... Aby ułatwić zrozumienie pojęcia ubezpieczenia można się uciec do zaskoczenia wywołanego przez zasadzkę. Aby wryć w pamięć pojęcie czujności, wywołuje się obok czujki różne zjawiska, które mogą stanowić powód do przeszkadzania w obserwowaniu: zabawa lub rozmowa kolegów i t. p....

Roztropny instruktor wyszukuje podobne „sztuczki“, aby wywołać kojarzenie wyobrażeń między zastosowaniem jakiejś zasady, a wypadkiem konkretnym, który sprawi wrażenie na uczniu. Anegdoty z wojny dostarczają pod tym względem niewyczerpanych zasobów.

* * *

¹⁾ Por.: R. p. I, p. 14: „Zależnie od przedmiotu naucza się przez wytworzenie w umyśle danego wyobrażenia...”

(Przyp, tł.).

XII. — PRZYGOTOWYWAĆ ĆWICZENIA ¹⁾.

Kierownik i instruktorzy muszą przygotować każdą lekcję, aby była ona w całej pełni korzystna. Kierownik ustalił swój plan pracy, używając do tego jak najlepiej środków, jakimi rozporządza; rozpoznał uprzednio teren, przewidział wydarzenia, jakie wywoła w toku ćwiczenia, wszystkim rozdał zadania; w przeddzień objaśnił instruktorom punkty regulaminu, jakie mają być praktycznie przerobione; wreszcie przypomniał, jaką metodę szkolenia należy stosować. Instruktorzy, mając ustalone swe zadania, muszą przygotować ćwiczenie w nakazanych ramach. Powtarzają oni punkty regulaminu, które ich obchodzą i rozważają szczegółowe sposoby, jakich użyją.

Dzięki temu, maszyna odrazu dobrze ustawiona będzie działała bez straty czasu.

* * *

XIII. — OŻYWIĄĆ LEKCJE ²⁾.

Kierownik nie zapomina o stronie moralnej swojego zadania. Kierowanie nie polega jedynie na uregulowaniu działania fabryki i na naprawianiu błędów w wyszkoleniu podczas kolejnego przechodzenia do wszystkich klas. Dowódca jest zawsze i wszędzie, a nawet przedewszystkiem, wychowawcą swego oddziału. Wychowanie jest wypadkową wszystkich aktów dowodzenia.

A więc dowódca stara się ożywić lekcje, wkładając w nie swoje osobiste tchnienie. Jego rozumna interwencja podtrzymuje zaniepokojenie i zdobywa uwagę. Lekcje

¹⁾ Zob.: R. p. I, 14: „Do każdego ćwiczenia musi się instruktor przygotować..“; zob. też p. 37. (P r z y p. t ł.).

²⁾ Zob.: R. p. I, p. 14 i p. 25: „Obowiązkiem kierownika ćwiczenia jest utrzymanie żywości i ruchliwości podczas ćwiczeń..“

(P r z y p. t ł.).

musztry prowadzi się z takim samem staraniem podtrzymania ochoty żołnierzy, jak podczas lekcji wychowania fizycznego.

Dzięki urozmaiceniu, zmianom i racjonalnej kolejności nauczanych przedmiotów można uczyć bez męczenia. Gdy kierownik spostrzeże, że gorliwość słabnie, pobudza swych ludzi, nagle przerywając pracę warsztatu gwizdkiem, który oznacza, że maszyna ma się zatrzymać. Gdy wszystkie klasy są już unieruchomione, zarządza zbiórke w jakimkolwiek szyku. Żołnierze chwytają za broń, szybko wkładają rynsztunek a instruktorzy w jak najszybszy sposób doprowadzają każdą klasę na miejsce, jakie ma ona zająć w szyku. Dowódca zarządza kilka poruszeń, a potem każe podjąć pracę. Jest to sztuczny sposób przywrócenia gorliwości i nadania giętkości umysłom; można wymyśleć inne sposoby.

Wogóle trzeba zwalczać bezwładność, senność, lenistwo i rutynę—wszędzie, gdzie się je spotyka.

Instruktor zapytuje żołnierza, który nie odpowiada. Zamiast od razu i szybko przejść do następnego, instruktor czeka... a wraz z nim cała klasa oczekuje tej odpowiedzi, która nie nadchodzi. Albo też instruktor na ślepo bez przerwy mówi, — zamiast uczyć przez pytania i odpowiedzi — i nikt go nie słucha, lub wkońcu, jeżeli czyta, nuży i usypia swych ludzi.

A te klasy, te całe jednostki, czekające aż ostatni, najmniej zręczny, żołnierz włoży rynsztunek! Należy maszerować, iść naprzód, nie troszcząc się o ludzi stale się opóźniających: dołączą oni, kiedy będą mogli; jest to istotny sposób wyrwania ich z ociężałości, a wskutek tego, zmniejszenia ich ilości.

Podczas zbiórek na podwórzu kwater oddział ustawia się prawie zawsze w niezmiennym szyku: równolegle do jednej z fasad. Dowódca machinalnie prowadzi oddział powracający z ćwiczeń przy pomocy tych samych

poruszeń na to samo miejsce, w tym samym szyku, jak poprzedniego dnia. Zazwyczaj wyrusza się od prawego skrzydła, nawet gdyby lewe było bliżej punktu, do którego trzeba dojść i t. d.

Streszczając: korzyść jakiejś lekcji wyszkolenia mniej wynika z osobistej czynności kierownika w toku samego ćwiczenia, niż z uprzedniego przygotowania tego ćwiczenia przez kierownika oraz z zalet technicznych i z gorliwości instruktorów.

* * *

XIV. — DZIAŁAĆ BEZ NIEPOKOJU¹⁾. Ale na leży uważać, by nie wpaść w przeciwną ostateczność, gdyż uniknęlibyśmy jednego zła, a ugrzęźlibyśmy w jeszcze gorszem! Działajmy żywo, ale spokojnie, rozważnie i metodycznie.

Rozwijając poprzednią myśl, starajmy się, aby podwładni dobrze nas zrozumieli. Wychowanie wojskowe powinno odbywać się w atmosferze porządku i spokoju. Niektórzy dowódcy, pełni gorliwości, ale niezręczni i drobiazgowi przesadnie niepokoją się o błahostki; uwiązają się oni we wszystkich kierunkach, gestykulując, krzycząc i gromiąc. Ich czynność niespokojna i bezładna wywołuje zamieszanie i zniechęcenie wśród podwładnych.

Bezwątpienia, prawdziwy dowódca „robi ruch wśród swoich ludzi“, ale bez męczenia ich ani denerwowania—i osiąga świetne wyniki.

* * *

¹⁾ Por.: R. p. I, p. 25: „Komenderować należy ze spokojem bez gwałtownego pośpiechu...” i R. p. II, p. 7.

(Przyp. tł.).

XV. — ŚWIECIĆ PRZYKŁADEM¹⁾. Instruktorzy wiedzą, że najlepszy sposób szkolenia polega na tem, aby samemu doskonale wykonać jakieś poruszenie i powiedzieć: „Zróbcie tak, jak ja“. Muszą więc być „asami“ w swojej specjalności. Niewątpliwie, dobry strzelec może być lichym instruktorem w nauce strzelania, jeżeli nie posiada niezbędnych zalet pedagogicznych, nie mniej przeto jest prawdą, że żaden żołnierz nigdy nie zrozumie, iż—aby stać się dobrym strzelcem — musi słuchać praktycznych rad podoficera, który sam źle strzela. Poza tem instruktorzy nie mogą okazać się gorszymi od swych żołnierzy bez obniżenia wobec nich swego autorytetu; jest to jeszcze jeden powód specjalizowania, gdyż dość rzadko można być mocniejszym we wszystkich przedmiotach.

* * *

XVI. — WIERZYĆ W SWOJE ZADANIE²⁾. Dobre wyniki osiąga się tylko wtedy, gdy się jest silnie przekonanym o możliwości osiągnięcia ich. Instruktorzy powinni więc być przeniknięci poczuciem korzyści wskazanej metody szkolenia. Jak można zresztą nie uznać jej wyższości nad dawnymi sposobami postępowania? Stojąc ją, nie marnuje się pracy, ani nie traci się czasu. Wnosi ona rozmaitość, a wskutek tego jest powabna. Zalety instruktorów specjalistów podtrzymują zainteresowanie. A postępy są szybkie i istotne. Co więcej, wytwarza ona wrażenie dobrej organizacji. Wobec tego ufność—ten pierwszy czynnik moralny—rodzi się w sercu

¹⁾ Por.: R. p. I, p. 14: „Pouczenie polega przedewszystkiem na oddziaływaniu własną osobą instruktora, czyli na świeceniu przykładem...“
Zob. też.: R. p. I, 19, 37. (Przyp. t.ł.)

²⁾ Zob.: R. p. I, p. 17 i 37. (Przyp. t.ł.)

żołnierza wobec faktu, że dokoła niego wszystko dobrze funkcjonuje i że jego wysiłki nie są bezużytecznie trwoni-
niane.

Jeżeli oficerowie wierzą w swoje zadanie, a szeregowcy są przepełnieni ufnością, wówczas wyniki prześcigną wszelkie nadzieje. I „mali żołnierze“ z przyszłych roczników wniosą do wojska zasób młodej energii, która zespolona z energią ich starszych braci, walecznych żołnierzy wielkiej wojny, utrzyma dla wojska francuskiego chlubne stanowisko, jakie zdobyło ono sobie na podziw całego świata.

ROZDZIAŁ III.

WYCHOWYWANIE.

Wyszkolenie dało żołnierzowi *wiadomości i możność*. Umie on używać swej broni i manewrować, jak na wojnie, zna swe obowiązki we wszystkich okolicznościach życia wojskowego. Dzięki wychowaniu fizycznemu jego mięśnie wspierają jego mózg: jest on zdolny znieść trudności materialne; nie ulęknie się on najbardziej uciążliwego przemarszu.

Czy te wszystkie wartości wystarczą, aby żołnierz na wojnie dał to wszystko, do czego jest zdolny? Czy zachowa się tam z taką samą zręcznością, jak na polu ćwiczeń? Czy okaże on taką samą wytrzymałość fizyczną, jak na drogach lub na placach ćwiczebnych garnizonu? Nie można odpowiedzieć na to z całą pewnością, gdyż warunki materialne i moralne, w jakich żołnierz się znajdzie będą bardzo różne od warunków pokojowych. Osłabiony przez niedostatek i nędzę będzie on musiał w obliczu śmierci stosować swą nabytą wiedzę. Czy do wiedzy i do możności dołączy się *wola*?

Niepokojące pytanie dla każdego dowódcy biorącego udział w przysposobieniu żołnierza! W ten sposób do przygotowania fizycznego, technicznego i intelektualnego dołącza się osobne przygotowanie uczucia i woli — które nazwiemy *wychowaniem* — najważniejsza część przygoto-

wania żołnierza, ponieważ od niej właśnie zależy wydajność przysposobienia zawodowego¹⁾).

Zasadniczym *celem* tego wychowania jest rozwinięcie poczucia obowiązku i wzmocnienie siły woli do tego stopnia, by żołnierz mimo najcięższe próby pozostał mężnym.

Obowiązek i wola! Dwa wielkie słowa, które powinny być wyryte złotymi głoskami na sztandarze, obok błyszczących tam innych dwóch słów — *Honor i Ojczyzna*, — ponieważ, o ile te ostatnie symbolizują zaszczytny cel wychowania wojskowego, o tyle dwa pierwsze słowa tworzą syntezę dwóch pojęć przewodnich²⁾.

Jednakże, może ktoś powiedzieć: czy ta praca wychowawcza jest potrzebna? Czyż żołnierz wielkiej wojny, którego przygotowanie moralne podczas pokoju było zaniedbane — a w każdym razie prowadzone bez żadnej metody — nie spełnił odważnie i wytrwale swych poważ-

1) We wspomnianej książce o wychowaniu (str. 77), podpułkownik Lebaud w następujący sposób ujmuje w kilku wierszach przebieg wychowania moralnego: „Dowódca przedewszystkiem pokazuje, gdzie leży obowiązek przez swój osobisty przykład; dalej wprowadza na dobrą drogę przez przekonywanie; potem podtrzymuje żołnierza w tem, przyciągając go do siebie węzłami przywiązania; później przyzwyczajają go do pozostawiania tam samemu, wzmacniając jego wolę; wreszcie zmusza go do pozostania tam, przełamując jego wolę“. (Przyp. t ł.).

2) Zob.: R. s. w., cz. I, 10: „...Honor był i będzie źródłem czynów i postępowania żołnierza polskiego; hasło wypisane na znakach naszych: „Honor i Ojczyzna“ stanie się jego dźwignią. Z miłości Ojczyzny, z poczucia honoru wypływa wierność żołnierza. Żołnierz polski jest wierny swemu narodowi, który z pełnią zaufania oddał w jego ręce obronę kraju, wierny złożonemu ślubowaniu i przyjętym na siebie obowiązkom, króre ohotnie spełni, pamiętając, że niema prawdziwego honoru bez sumiennego spełniania obowiązków“.

(Przyp. t ł.).

nych obowiązków wojennych mimo wszystkich przyczyn, które go mogły osłabić?

Bezwątpienia, Francuz okazywał się zawsze znakomitym wojownikiem. Odziedziczona po przodkach wola zwycięstwa, unosząca żołnierzy przez przeszło cztery lata, która uczyniła ich nieśmiertelnymi w historii, powoli nagromadzała się w żołnierzach. Rodzina, szkoła, pułk, środowisko społeczne różnie wpływały na wzmocnienie tej woli. Każdy obywatel, nie zdając sobie z tego sprawy, posiadał ją w stanie potencjalnym, kiedy zajmował się spokojnie swymi pracami pokojowymi. Niebezpieczeństwo zewnętrzne, wiszące nad jego głową od czterdziestu czterech lat, niejako utrzymywało tę wolę w ciągłym pogotowiu. Zdawano sobie sprawę z tego, że zbliża się godzina, w której trzeba będzie jej użyć. Na wezwanie ojczyzny ujawniła się ona jako gwałtowny wybuch zapалу wojennego, a następnie przetworzyła się na niewzruszony upór, który podtrzymywał żołnierza w stałości wobec obowiązku aż do ostatecznego zwycięstwa, wspaniałego uwieńczenia nadzwyczajnych wysiłków.

Bezwątpienia te same przyczyny wywołują te same skutki. *Jednakże okoliczności nie będą takie same jak przed 1914 rokiem.* Alzacja i Lotaryngja, przedmiot moralny całego wychowania przedwojennego, zostały odebrane. Nieprzyjaciel powalony nie prędko będzie mógł podnieść głowę. W tych warunkach można sobie postawić pytanie, czy uczucie patriotyczne nie stępi się powoli. Marzenia o powszechnym braterstwie jak najbujniej odżyją. Utopiści zaczną głosić, że wojny są już niemożliwe. A żołnierze wielkiej wojny, zmęczeni, pełni obrzydzenia dla przeżytych scen rzezi, z pewnością nie będą ostatni w oklaskiwaniu tych ludzi. Trzeba więc będzie więcej, niż kiedykolwiek, podtrzymywać stan moralny kraju.

Każdy rozsądny człowiek rozumie, że niebezpieczeństwo wojny będzie istniało tak długo, jak długo

nie udoskonali się natura ludzka. Tymczasem różne objawy egoizmu i chciwości, których jesteśmy świadkami, nie mogą nasunąć myśli, że natura ludzka jest na drodze do udoskonalenia. Z drugiej strony, jest rzeczą mądrą przewidywać, że nasi przeciwnicy zachowają do nas urazę i dobrze uczynimy, jeśli będziemy przygotowani na to, że mimo ograniczeń traktatu pokojowego, przeciwnik użyje wszystkich środków, aby się zemścić. Może nadejść dzień, w którym stanie on nam w drodze potężny i wymagający. Czyż prócz tego więzy, które ściśle połączyły towarzyszy broni podczas wielkiej wojny, nie mogą się rozluźnić? Walka ekonomiczna może wywołać tyle przyczyn zatargu! Tak więc musimy zostać w gotowości. Zasnąć na naszych laurach byłoby najpoważniejszym błędem.

Czyż to znaczy, że trzeba być uzbrojonym od stóp do głów jak przed katastrofą z 1914 roku? Wszyscy nasi zabici — 1,400,000 ludzi — obróciliby się w grobach, aby zarzucić nam bezużyteczność swego poświęcenia. Nie przesądzając organizacji, jaka zostanie przeprowadzona, można liczyć, że czas służby czynnej będzie wydatnie skrócony. Nasza siła wojskowa prawdopodobnie nie będzie polegała jak dotychczas na zmobilizowanym wojsku koszarowym, ale na prawdziwym wojsku narodowym złożonym z ogółu zdrowych obywateli hierarchicznie zorganizowanych.

Podczas wojny oficerom i szeregowym służby czynnej, rezerwy i pospolitego ruszenia poruczono niezmiennie jednakie zadanie bez odróżniania ich pochodzenia. Należy się spodziewać, że te trzy określenia już się nie pojawią. Trzeba mieć teraz tylko rekrutów w szkole i obywateli-żołnierzy w ich ogniskach domowych, na pierwszy znak gotowych do pochwylenia za broń w obronie ojczyzny. Wartość tego wojska będzie zależała od metod stosowanych podczas kursów wyszkolenia, od zdolności technicznej

kadr instruktorów, a przede wszystkim od stanu moralnego, intelektualnego i ekonomicznego kraju.

Obywatel zmobilizowany wniesie do wojska wartości lub braki, które charakteryzują go w życiu codziennym. Wojsko będzie mocne, jeśli obywatel ma poczucie karności społecznej, zamiłowanie do pracy, poszanowanie władzy i wolę spełniania swego, nawet najtrudniejszego obowiązku. Trzeba więc bardziej niż kiedykolwiek pielęgnować różne formy energii życiowej obywatela. I bardziej, niż kiedyś, powtórzmy: „Ponieważ energie moralne, tak samo jak fizyczne, przetwarzają się jedno na drugie, gdy te siły żywe zostają zagrożone pewnego dnia przez brutalność jakiejś siły zewnętrznej, wobec tego same przez się zamieniają się we wspianiały rozwój odwagi. Ta energia życiowa stanie się oczywiście energią wojenną.“ (Education dans l'armée d'une démocratie, str. 37).

Jakkolwiek będzie, obywatel musi jednak odbyć krótsze lub dłuższe kursy wyszkolenia: szkołę rekruta i okresy powołania na ćwiczenia. Będzie on jak dawniej przez ten czas podlegał pokojowemu systemowi wojskowemu wraz z jego zobowiązaniami, jakie dopuszcza i z wymaganiami, jakie za sobą pociąga. Tak więc wpływ oficera stanie się płodny jeszcze bardziej, niż był dawniej. Jego zadanie nie będzie wyłącznie polegało na zrobieniu z obywatela zręcznego strzelca, nieznużonego piechura, żołnierza zdolnego do manewrowania. Całą tę energję zdobytą w walkach życiowych skieruje on w kierunku patriotycznym i wojennym; roczniki młodych żołnierzy lub obywateli-żołnierzy, którzy będą przechodzili, będzie urabiał według wzoru szarego żołnierza wielkiej wojny.

Konieczność wychowania moralnego będzie więc bardziej nagłą, niż kiedykolwiek.

Być może, po doświadczeniach wojennych damy mu wpływowe miejsce, jakie powinno zajmować, nie w ten sposób, że będziemy z emfazą słać jego zasadnicze znaczenie w książkach, w podręcznikach i na wykładach, ale stosując je rzeczywiście i praktycznie, rozumnie a przede wszystkim metodycznie. To, co się dzieje z wychowaniem moralnym ma pewne podobieństwo z często słownym działaniem naszych obecnych kierowników, którzy nieustannie powtarzają: produkujmy, pracujmy, organizujmy się, — lecz nie podejmą żadnego skutecznego środka, aby ożywić produkcję, zwiększyć wydajność pracy lub zmusić do oszczędności¹⁾. Wychowanie fizyczne organizuje się metodycznie. Wszyscy oddają się sportom, boksowi, wyczynom i zawodom. Carpentier jest królem dnia. Nie skarżmy się na ten ruch, był on konieczny. Ale czy nie jest równie niezbędną rzeczą zabrać się do moralnego odnowienia kraju, jak do fizycznego odrodzenia rasy? A kiedyż nastąpią wyczyny moralne?²⁾.

Jak możemy się — w pułku — przyczynić do tego dzieła patriotycznego? To chcemy zbadać, *podając metodę wychowania moralnego w zastosowaniu do żołnierza francuskiego.*

* * *

¹⁾ Pisane w 1919 roku.

²⁾ Autor robi następującą — najzupełniej słuszną — uwagę we wspomnianej książce o wychowaniu moralnym (str. 28): „Podobnie jak istnieje „metoda wychowania fizycznego“, tak samo zredagujmy „metodę wychowania moralnego“, urzędowo przyjętą jako „podręcznik dowódcy“; ustali ona zasady dowodzenia. Ten „podręcznik“ wejdzie w skład zawodowej biblioteki oficerów wszystkich stopni tak samo, jak jakiegokolwiek regulamin, a nawet powinien w niej zająć zaszczytne miejsce“.

(Przyp. tł.).

Kilka zasad wychowania.

I. — Wychowawca powinien przede wszystkim znać naturę człowieka, którego ma wychowywać.

II. — Zasadniczym warunkiem wychowywania jest wyrobić w oddziale atmosferę ufności.

III. — Dowódca wychowuje swój oddział zapomocą całego sposobu dowodzenia.

IV. — Wychowanie prowadzi się przede wszystkim zapomocą przykładu; dowódca powinien być żywym wzorem tego wszystkiego, czego wymaga.

V. — Dowodzenie powinno opierać się na prawie i na sprawiedliwości.

VI. — Dowódca traktuje swoich podwładnych jak współpracowników świadomych swych obowiązków, a nie jak niższych, poddanych jego zachciankom.

VII. — Dowodzić, to znaczy przekonywać.

VIII. — Dowódca zdobywa serca swych żołnierzy swoją dobrocią.

IX. — Dowódcy, silnemu swym wpływem, pewnemu sercu swych żołnierzy, wystarczy odwołać się do miłości własnej oddziału, aby dokazać z nim cudów.

X. — Dowódca łączy stałość z dobrocią; jest zawsze wymagający, nie będąc nigdy drobiazgowym pedantem.

XI. — Dla ciężkich przekroczeń dowódca ma w odwodzie arsenał kar, którym powinien wystrzegać się grozić podwładnym.

XII. — Odpowiednikiem kary jest nagroda. Lepiej nadużywać nagród, niż choćby raz niesłusznie ukarać.

XIII. — Wychowanie wojskowe nie polega w całości na uczuciu; podwładny powinien równie dobrze natychmiast ugiąć swą wolę wobec woli nieznanego dowódcy, który przez swoje odznaki stopnia wojskowego jest symbolem siły i organizacji hierarchicznej.

XIV. — Stałą troską wychowawcy pozostaje cel wychowania moralnego, t. j. rozwijanie poczucia obowiązku i wzmacnianie siły woli.

XV. — Działalność wychowawczą dowódcy uzupełniają niektóre sztuczne środki, których zastosowanie powoduje podniesienie ducha żołnierzy.

XVI. — Wychowanie oficerów polega na podtrzymaniu w nich „świętego ognia“ przez odważne prowadzenie ich ku nowoczesnym koniecznościom ich działania.

* * *

I. — WYCHOWAWCA POWINIEN PRZEDEWSZYSTKIEM ZNAĆ NATURE CZŁOWIEKA, KTÓREGO MA WYCHOWYWAĆ¹⁾. Pomimo znaczenia czynnika materialnego w piechocie, człowiek pozostał w niej jednak zawsze pierwszym narzędziem walki²⁾.

1) Por.: R. s. w. II, 19: „Obowiązkiem przełożonego jest jak najszybsze poznanie swoich podwładnych celem indywidualnego postępowania zależnie od właściwości każdego i zależnie od nich — odpowiedniego użycia dla dobra służby“. (P r z y p. t ł.).

2) Autor rozwija tę myśl we wspomnianej książce o wychowaniu moralnem wojska (str. 7—12). Rozumowanie jest następujące: niektórzy autorowie wysnuli z wojny światowej wniosek, że zwycięstwo

Pierwszym obowiązkiem wychowawcy narodowego będzie: znać człowieka wogóle, a w szczególności Francuza.

Czy jest dopuszczalne, aby oficer czy podoficer gorzej znał maszynę ludzką, niż karabin, karabin maszynowy lub armatkę 37 mm? Znajomość ta powinna być przede wszystkim psychologiczna, a nie jedynie tylko fizjologiczna i anatomiczna.

Ale ktoś może zrobić uwagę: przed wojną ani w szkołach ani w pułkach nie prowadzono tej nauki psychologicznej, a po wojnie jeszcze mniej mówi się o tem. W ten sposób większa część dowódców dowodzi empirycznie zależnie od swego charakteru i właściwego temperamentu,— a nie jakby należało, stosując swój sposób dowodzenia do szczególnej natury żołnierza francuskiego. Jeżeli mimo to wyniki wychowania są bardzo dobre u tych dowódców, którzy mają wrodzone właściwości — czyli dar dowodzenia,— to jednak należy zgodzić się, iż nie są one bynajmniej zadawalające u innych dowódców, nie posiadających ani tego daru, ani ochoty do zastąpienia go przez naukę i przez obserwację.

zależy od przewagi materialnej, wobec tego reorganizując wojsko należy dążyć do utrzymania tej przewagi i do zwiększenia oddziałów specjalnych (artylerja, czołgi, lotnictwo itp.), oczywiście na koszt piechoty i kawalerji. Niektórzy z autorów twierdzą nawet, że w przyszłej wojnie miejsce piechoty zajmie człowiek - maszyna, tj. poszczególni żołnierze ukryci w ruchomych pancerzach. Jednakże, według zdania wielu pisarzy, mimo całego znaczenia środków technicznych, pierwszym narzędziem walki i sprawcą zwycięstwa pozostał „człowiek z krwi i kości“, gdyż wydajność każdej maszyny zależy od wartości człowieka, który ją obsługuje. Udoskonalenie środków walki nietylko nie odebrało walce charakteru starcia moralnego, ale go nawet powiększyło, gdyż wysiłek energii jest obecnie znacznie większy, niż był dawniej. Dlatego też należy zwrócić tem baczniejszą uwagę na wychowanie fizyczne, aby żołnierz mógł znieść olbrzymie trudy nowoczesnej bitwy, a przede wszystkim na wychowanie moralne, aby w piekle walki nie zawiódł.

(P r z y p. t ł.)

Sławiąc szarego żołnierza wielkiej wojny, przedstawiłem już obraz żołnierza francuskiego. Aby zrozumieć jego charakter, nie potrzeba długo zatrzymywać się przy tej sprawie.

Francuz posiada świetne zalety i wielkie wady. Jego waleczność jest legendarna. Prorocy nieszczęścia głośno przepowiadali przed wojną, że okres 44-ch lat gnuśnego pokoju, jaki przeżyliśmy od 1870 r., stępił odwagę rasy! Jaki wygląd będą mieli w ogniu rezerwiści, ojcowie rodzin? *Żołnierze wielkiej wojny dali im odpowiedź. Czyż w jakimkolwiek okresie dziejów było tylu ochotników do trudnych wypadów lub do niebezpiecznych zadań? Czyż można było przewidzieć stoicką odwagę, jakiej dowody złożył żołnierz francuski podczas ciągnących się bez końca dni ognia huraganowego pod Verdun?*

Obywatel-żołnierz był równie podziwu godny w obronie, jak w natarciu. Jak piękne zaprzeczenie rzucił on pod tym względem psychologom, mało przenikliwym i nieznającym historii własnej ojczyzny, którzy przedstawiali go jako niezdolnego do długich wysiłków! Wytrwałość naszych dziadów z wojny krymskiej oczywiście wprawiła już w zdumienie ich współczesnych, ponieważ sądzono, że Francuz jest świetny tylko w natarciu—jest to obraz, który przenosi się tradycyjnie z pokolenia na pokolenie. Zobaczcie, co napisał gen. *Trochu*, w swej znakomitej książce p. t. *Armja francuska w 1867 r.*: „Europa, a nawet my sami, byliśmy naogół zaskoczeni zachowaniem się cierpliwem, zrezygnowanem, wytrwałem,—tak przeciwnem tradycjom i temperamentowi —, jakie okazały nasze oddziały podczas długiej i uciążliwej nieruchomości w okopach pod Sebastopolem“¹⁾. Generał

¹⁾ Gen. Trochu: *L'Armée française en 1867*, str. 25.

Trochu dodaje, że odwagę żołnierzy krymskich podtrzymywały pociechy, zachęty i pochwały ojczyzny. Nie można twierdzić, aby te właśnie pobudki żołnierzowi wielkiej wojny pomogły do wytrwania w obowiązku.

Jego wesołość i drwiący umysł silnie przyczyniły się do zachowania dobrego stanu moralnego. Poza instynktem patriotycznym, który nakazywał wyrzucić Niemca z ziemi ojczystej, dwa uczucia trzymały go niewzruszenie w szeregu bez względu na niebezpieczeństwa i niedostatki: nie chciał „zbląźnić się” wobec galerji i szedł prawą drogą, ponieważ wskazywał mu ją umiłowany dowódca. Nasz żołnierz, pełen miłości własnej, stale zajmuje się opinią swych sąsiadów i nie chce być gorszym od tej opinji. Ta chęć działania „jak koledzy” ma ogromne znaczenie dla siły moralnej. Conajmniej równe znaczenie w tej sprawie ma przywiązanie do dowódcy. Francuz jest uczuciowy. Oddaje się on całkowicie temu, o którym wie, że go rozumie i gotów jest do wszelkich poświęceń dla tego człowieka. Kocha on swego dowódcę, jeżeli czuje go blisko siebie, co wyraża słowami: „on nie jest dumny”, jeżeli widzi, że dowódca zajmuje się jego sprawami materialnymi i potrzebami moralnymi. Przeciwnie, jeżeli nie oddał swego serca dowódcy, który „nie umie się zachować”, — wówczas traci najlepszą część swego wartości wojennej.

A teraz strona odwrotna: odpowiednik tych pięknych zalet stanowią wielkie wady. Bardzo skłonny do zrzędzenia, krytykuje wszystko, nawet (a zwłaszcza) to, czego nie rozumie. Nigdy nie jest tak posłuszny, jak wówczas, gdy zna powód żądań swych dowódców; wówczas poddaje się nawet najprzykrzejszym wymaganiom. Nie znosi drobnostek, ani kręcenia się za czemś. Oddając się całkowicie w ogień, chce mieć spokój na kwaterach podczas odpoczynku. Nic go tak nie drażni, jak życie koszarowe z jego dawną drobiazgowością.

Widzi szeroko i dobrze i chce, aby przewodzili mu dowódcy o takim samym widnokregu. Zapalony zwolennik sprawiedliwości i równości, czuje on wstręt do każdego obejścia praw lub do przekroczenia reguł, — chyba, że sam chce z tego skorzystać. Przywiązuje on wielką wagę do wszystkiego, co mu się należy — żywność, żołd i t. d. — i bardzo chętnie wnosi zażalenia, często niesłuszne, zresztą dlatego, że jest źle poinformowany i łatwowierny.

Nie będąc chełpliwym usiłuje okazać się mniej dobrym, niż jest w istocie. Tak łatwy i miły do prowadzenia w ogniu, wydawał się zupełnie niekarnym i nieznośnym, gdy ktoś słuchał jego przechwałek w tramwaju lub w kolei podczas urlopu, tak źle wrażenie wywoływał przez swe zachowanie i powiedzenia. Żołnierz lubi zaniedbanie; oficer — fantazję. Żołnierz wielkiej wojny nie znośli, aby dotykać jego włosów: jego grzywa jest święta, kto podniesie na nią rękę, popełnia świętokradztwo. A jakże trudno doprowadzić go do tego, by oddawał honory nieznanym oficerom! Ten zwykły ruch kosztuje go więcej, niż rzucenie się do szturm. W sumie pozory są przeciw niemu. Oficerowie niemieccy, którzy podróżując przed wojną po Francji, sądzili żołnierzy według ich wyglądu na ulicach i w miejscach publicznych, mieli o nim złą opinię; nie potrzebujemy się tem dzisiaj zbytnio martwić, gdyż ta opinja bezwątpienia przyczyniła się do lekceważenia naszego wojska. A to lekceważenie doprowadziło ich do popełnienia niepowetowanych błędów w psychologii, a wskutek tego też w manewrze.

Taki jest żołnierz francuski — taki był w dziejach i podczas wojny, taki zostanie w przyszłości — charakter nasz, rasy tak jednorodnej, jak francuska, zachowuje się i trwa przez wieki. W rezultacie nasz żołnierz jest

uczuciowy, wymaga prowadzenia taktownego, łagodnego i umiejętnego. Dowódca, który umie się do niego zabrać, wszystko od niego uzyska. Znajdzie on nagrodę za swe wysiłki w zadowoleniu miłości własnej, jaką mu sprawi dowodzenie. Jakaż duma, stać na czele oddziału francuskiego, gdy czuje się, że trzyma się dobrze w ręku oddział, oddany swemu obowiązkowi, gotowy do najwyższych poświęceń. Dzisiaj jest tak, jak było przed stu laty: „Szczęśliwy generał, który umie dowodzić Francuzami: może wszystko przedsięwziąć i wszystkiego się spodziewać. Jeżeli jego dusza jest szlachetna i gorąca, jak ich dusze, jeżeli jego serce i uczucia są związane ścisłymi więzami z ich sercami i z uczuciami, może on nie obliczać ilości tych, którzy za nim postępują, może iść bez obawy na nieprzyjaciela nawet najlichnieszego: jego postać, ruch, dźwięk jego głosu będą znały tyle, co całe bataljony; entuzjazm, jaki wzbudzi jego obecność lub jego imię, pewniej rzuci nieporządek w szeregi wroga, niż najlepiej obsługiwane baterje”. (Gen. Morand: *De l'Armée selon la Charte*, str. 144).

Z delikatnej, uczuciowej natury żołnierza francuskiego wynika odpowiedni sposób wychowania.

* * *

II. — ZASADNICZYM WARUNKIEM WYCHOWANIA JEST WYROBIĆ W ODDZIALE ATMOSFERĘ UFNOŚCI.¹⁾ Aby wychowawca mógł pożytecznie pra-

¹⁾ Por.: R. s. w. II, 4: „O podwładnych powinien troszczyć się usilnie, gdyż tem zdobywa ich zaufanie i dopomaga sobie w utrzymaniu karności...” oraz R. s. w. II, 19: „Jedynie przez odpowiednie postępowanie, przełożony pozyska zaufanie swoich podwładnych i wpływ na nich, potrzebny zwłaszcza w chwilach trudnych... Nieustająca troska o dobro podwładnego jest wzniosłym przywilejem i świętym obowiązkiem każdego przełożonego”. (P r z y p. t ł.).

cować, ludzie muszą *mieć ufność*. A nic tak nie wyrabia ufności — powtórzmy to jeszcze raz, — jak poczucie dobrej organizacji. Przyczyny wywołujące niezadowolenie są wówczas doprowadzone do minimum: wyżywienie jest dobre; pokoje czyste i dobrze urządzone; świetlice żołnierskie, umywalnie, sala zbiórek i inne miejsca wspólne są praktyczne i wygodne; służba i roboty sprawiedliwie podzielone, rozkład zajęć dobrze ułożony. Czuje się, że dowódca, od którego zależy bieg całej maszyny, jest doświadczony. Nie trzeba niczego więcej, aby ufność narodziła się w sercach żołnierzy, ponieważ ufność wynika z ogółu korzystnych wrażeń. Powtarzanie w „pogadankach moralnych“: „Miejcie ufność do swoich dowódców!“ — nie prowadzi do niczego. Nie wiele brakuje, a wykładowca zakończy słowem: „Marsz!“, jakgdyby chodziło o wykonanie jakiejś komendy. Postępując tak, robimy to samo, jak gdybyśmy postawili pług przed wołami. Wykład teoretyczny należy dać dowódcom na temat: „Jak powinniście się wziąć do rzeczy, aby wzbudzić ufność w waszych żołnierzach.“

Wyrobić ufność w oddziale — to znaczy przeorać rolę, na którą mamy rzucić siew.¹⁾

* * *

¹⁾ Ileż słuszności zawiera następujący ustęp z wspomnianej książki ppłk. Lebaud o wychowaniu moralnem (str. 34 — 35): „Wyrobinie w żołnierzu poczucia, że dokoła niego wszystko dobrze funkcjonuje, ma większe znaczenie dla jego rozwoju moralnego, aniżeli najbardziej przekonujące wykłady i pogadanki, gdyż skutek wywołany przez najpiękniejszą mowę jest w istocie chwilowy, a wrażenie spowodowane przez dobrą organizację trwa tak długo, jak istnieje ta organizacja. Tymczasem wielu młodych oficerów nie przywiązuje do tej

III.—DOWODCA WYCHOWUJE SWÓJ ODDZIAŁ ZAPOMOCĄ CAŁEGO SPOSOBU DOWODZENIA.¹⁾

Tego zasiewu moralnego nie przeprowadza się danego dnia, od tej do tej godziny, w formie wykładu lub pogadanki. Jest on pracą całego dnia, a na drugi dzień rozpoczyna się na nowo od pobudki aż do zgaszenia świateł, i trwa codziennie aż do zwolnienia z wojska. Nie wyróżnia się on pośród innych prac i zajęć żołnierza w koszarach, ale istnieje zawsze jako nadbudowa nad temi zajęciami. *Wychowanie* nie stanowi jakiegś osobnej dziedziny; *jest ono wynikiem wszystkich aktów sprawowania dowództwa*: rozkazów, rad, zachęt, kontroli i kar, które mają za zadanie zachowanie przepisów karności i sprawne pełnienie służby. Wartość tego wychowania zależy od sposobu, w jaki dowódca rozkazuje, radzi, pobudza, kontroluje i karze, — od sposobu, jakiego

dziedziny zawodu takiej wagi, na jaką ona zasługuje. Niektórzy nawet uważają ją za nudną i jednostajną. Zajmować się tysiącem szczegółów życia materialnego żołnierzy; czuwać nad utrzymaniem oporządzenia i broni; uważać na sposób przygotowywania pożywienia; zajmować się osobiście podziałem służb, kolejnością robót, rachunkowością; sprawiedliwie dzielić pracę codzienną... — są to wszystko zadania nieco suche, odpychające niekiedy nawet najlepszych oficerów, ale źle przygotowanych do obowiązków dowódcy. Są oni skłonni powierzać te sprawy podoficerom, gdyż widzą tylko przyziemną stronę tych zagadnień, będącą w rzeczywistości czemś pobocznem. Ich bezpośredni dowódca powinien im dać do zrozumienia, że powód tych troskliwych starań jest przede wszystkim natury moralnej“.

(Przyp. tł.)

¹⁾ Por.: R. s. w. II, 20: „Trzeba całym swym zachowaniem wychowywać podwładnych. O tej okoliczności niech nie zapominają przełożeni przy wszelkiem służbowem zetknięciu się z podwładnym“. Zob. też: R. s. w. II, 26: „Wpływ wychowawczy drogą pozasłużbową... może być niezmiernie silny, gdyż oprze się na przywiązaniu do przełożonego, które w boju stanie się nieraz czynnikiem silniejszym, niż karność“.

(Przyp. tł.)

użyje, aby zapewnić sobie posłuszeństwo i od warunków, w jakich działa.

Każdy akt dowodzenia można rozpatrywać pod dwoma kątami widzenia: celu i środków. Celem jest praktyczne zastosowanie przepisów regulaminowych wprowadzonych przez dekreta i okólniki. Nie możemy dyskutować tych przepisów, które w czasie i w przestrzeni mało się zmieniają, gdyż wysnute są one z praw wojny, której konieczności moralne są prawie niezienne. Jedno wojsko od drugiego różni sposób dowodzenia, to jest środki, jakimi doprowadza się do zachowywania tych przepisów. Należy uwzględnić charakter narodowy, sposób pobierania rekruta, stan społeczny. Inaczej dowodzi się żołnierzem najemnym, inaczej obywatelem-żołnierzem z czasów III-ej republiki, inaczej Francuzem, Amerykaninem lub Anglikiem. Fryderyk II powiedział do pana de Montazet'a więzionego w Berlinie: „Gdybym dowodził Francuzami, uczyniłbym z nich najlepszych żołnierzy z wszystkich czterech części świata. Moją tajemnicą zrobienia ich niezwycięzonymi byłoby pozwolić im na ich małe głupstwa, nigdy ich niepotrzebnie nie niepokoić, podtrzymywać naturalną wesołość ich usposobienia, być sprawiedliwym aż do przesady, nie obarczać żadnymi drobnostkami.“¹⁾ Ten król-psycholog znakomicie rozumiał, jaki sposób odpowiadał naszym żołnierzom z ówczesnej epoki. Uznajmy to z wyrazem podziwu, że po 150 latach ten sam sposób nadaje się do dzisiejszych żołnierzy. Fryderyk II równocześnie rozumiał sposób odpowiadający naturze pruskich żołnierzy, których traktował brutalnie, gdyż byli oni brutalni, — czem pozostali i obecnie; wiemy o tem zbyt dobrze.

¹⁾ Przytoczone z książki ppłk. Lebaud: „L'education dans l'armée d'une démocratie“, str. 49.

Czy można powiedzieć, że istnieje jakiś typowy sposób, odpowiadający niezmiennie wszystkim Fracuzom i czy można go ująć w jakąś formułę? Z pewnością, — nie. Sposoby czy środki dowodzenia są wypisane jedynie w sercu dowódcy — rozumne zastosowanie ich zależy od jego zdolności artystycznych: od zręczności, taktu, umiejętności... Dowodzenie jest sztuką, a nie ścisłą wiedzą. Dowódca, będący znakomitym organizatorem i instruktorem, gorliwym i zapalonym, może być równocześnie lichym wychowawcą, który nie wywoła drgań oddźwięku u swych podwładnych — a trzeba, *aby oni dali ten oddźwięk*. W ten sposób wyniki, jakich można się spodziewać z jakiegoś sposobu wychowania, zależą od natury dowódcy, który je przeprowadza. Pewien środek, którym jeden wychowawca dokazuje cudów, nie da żadnych wyników, jeżeli go zastosuje inny wychowawca. Naodwrot, trzeba zmieniać środki zależnie od właściwości jednostek wychowywanych: niektórzy ludzie są bardziej od innych wrażliwi na przemówienie do rozumu, do miłości własnej, do uczucia; są znów tacy, którzy zważają tylko na swój interes...

Sposoby nie mogą więc być narzucone. Nie chodzi o to, aby zredagować pewnego rodzaju kodeks wychowania, praca taka byłaby w sprzeczności z zasadą wygłoszoną w rozdziale o organizowaniu: „Dowódca ustala cel i pozostawia podwładnym inicjatywę w sprawie wyboru środków“. Celem jest wychowanie, to jest rozwinięcie poczucia obowiązku i wzmocnienie siły woli. Środki pozostawia się inicjatywie podwładnych. Jednakże te środki lub sposoby opierają się na kilku *podstawowych zasadach*, przyjętych prawie jednogłośnie, które trzeba wskazać młodemu dowódcy. Wyników wychowania nie można sprawdzić ani przy pomocy egzaminów, ani przeglądów, tem bardziej nie widać ich w stosach papierów, jakich dowództwo wymaga od nas i według których czę-

sto wydaje sąd o nas. Można je skontrolować jedynie przez praktykę wojny, w chwili gdy niema już czasu na naprawienie błędów. Musimy więc, my wychowawcy dowódców, wszystko uczynić, aby dowódcy pozyskali właściwy sposób dowodzenia, sposób odpowiadający naszemu żołnierzowi, — jeszcze raz powtarzam —, sposób, z którego przez odbicie powstaje całe *wychowanie moralne* żołnierza.

Zbadamy tych kilka *podstawowych* zasad, które będą lepiej lub gorzej stosowane w praktyce zależnie od tego, czy dowódca będzie mniej lub więcej uzdolniony i czy będzie miał mniej lub więcej serca. Niektórzy ludzie dowodzą pewną ręką, bez szukania po omacku od chwili rozpoczęcia kariery wojskowej; inni idą na pensję tak samo niezręczni w prowadzeniu żołnierzy, jak w dniu, w którym dostali pierwszą odznakę stopnia wojskowego. Spróbujmy tym szczęśliwym wyrwać ich tajemnicę, aby podnieść zalety tych ostatnich.

* * *

IV. — WYCHOWANIE PROWADZI SIĘ PRZEDEWSZYTKIEM ZAPOMOCĄ PRZYKŁADU; DOWÓDCA POWINIEN BYĆ ŻYWYM WZOREM TEGO WSZYSTKIEGO, CZEGO WYMAGA¹⁾. Początkowa zasada—podstawa całego rusztowania—stara, jak świat, której nie powinno się omieszkąć przytoczyć jako nagłówek: *świecić przykładem*.

Nie potrzeba jej nawet objaśniać. Sposób zachowania się dowódcy pociąga za sobą zachowanie się

¹⁾ Zob.: R. s. w., II, 2: „Wartość oficera stanowi o wartości wojska; musi on wyrobić w sobie, przez nieustanne kształcenie się i ćwiczenie, wszystkie cnoty żołnierskie w najwyższym stopniu. Jego tężyzna moralna, umysłowa i fizyczna powinna być wzorem dla podwładnych”. (P r z y p. t k.).

podwładnych. Podwładni naśladową równie dobrze — a często nawet lepiej—błędy przełożonego, jak jego zalety. Można być pewnym, że nie pójdą oni za naukami dowódcy, który sam łamie prawidła, jakich nauczał.

Podwładni, którzy widzą dowódcę przez cały dzień przy pracy i odczuwają skutki aktów dowodzenia, lepiej oceniają—nie zapominajmy o tem!—swego dowódcę, niż przełożeni, których często mogą zmylić pozory. Dowódca nieudolny lecz zręczny, może przez pewien czas sypać piaskiem w oczy swym podwładnym, ale jego sztuczny urok upadnie w dniu, w którym odsłoni się jego istotna natura i jego wartość, a ten dzień szybko nadchodzi. Dowódca mający dobre podstawy, znający swój zawód i wprowadzający go w czyn sumiennie i inteligentnie, którego zalety moralne zmuszają do poszanowania, szybko zaimponuje swojemu oddziałowi.

Ciągła sugestja wywołuje swój skutek. Wychowywanie przy pomocy wzroku wywiera wkońcu wpływ nawet na najbardziej opornych. Obecność nienagannego dowódcy w środowisku podwładnych jest stałą lekcją praktyczną. Jest to metoda wypadku konkretnego zastosowana do wychowania.

A więc dla przełożonych zasadnicze zadanie wychowania polega na postawieniu na czele każdej jednostki jak najlepszego, o ile możliwości, dowódcy, a jeżeli nie jest on takim—któż nim jest?—na stałym ulepszaniu jego wartości. Jego wyższość umysłowa, moralna i zawodowa zapewni mu niezaprzeczalny autorytet, który pozwoli mu skutecznie działać na umysły i serca oddziału. Jego wysiłek wychowawczy będzie polegał na przelewaniu w dusze swych podwładnych najlepszej cząstki swej własnej istoty.

* * *

V. — DOWODZENIE POWINNO OPIERAĆ SIĘ NA PRAWIE I NA SPRAWIEDLIWOŚCI¹⁾). Ta zasada nie wymaga tłumaczenia; niema tu specjalnych wypadków. Należy ją stosować jak nietykalne prawidło. Budowa moralna powoli wznoszona nagle zawali się w dniu, w którym dowódca w najłżejszy sposób naruszy tę zasadę.

Jeżeli w teorii wydaje się, że niema nic prostszego nad stosowanie ścisłego prawidła, to w praktyce niezawsze się tak dzieje. To co jest sprawiedliwe dla dowódcy odznaczającego się ścisłą prawością moralną, może nie być z taką samą oczywistością sprawiedliwe dla innego dowódcy, którego wątpliwości nie wprowadzają w kłopot. Cóż trudniej odgraniczyć, niż prawo i względy? Dowódca, wyłączny sędzia w ocenianiu zasługi, niekiedy ulega nieświadomie wpływowi swoich osobistych mniemań i względów obcych służbie. Ten, kto ma widoki dojścia do szczytów hierarchji pociąga za sobą całą klientelę młodych ludzi spragnionych awansu, a przyszły wielki człowiek niezawsze pozostaje niewrażliwy na ich nadszkakiwania; wielu dowódców pozwala się oszukiwać ludziom zręcznym, którzy przed odpowiedzią na jakieś pytanie, zastanawiają się: „Co chciałby, abym powiedział?“, albo też pochlebcom, którzy naśladują ich upodobania i zdania tak dalece, że kłamstwo i hipokryzja przybierają niekiedy zły wygląd braku uszanowania! Jak trudno oddzielić zasługę podwładnego od tych złudnych przypadkowości! Gdzie jest jakiś probierz? Zagadnienie utrudniają jeszcze różnice w ocenie zasługi zależnie od tego, czy osądza ten lub ów dowódca, ponieważ to, co jest dobre

¹⁾ Por.: R. s. w. II, 19: „Przełożony powinien odnosić się do swych podwładnych życzliwie i sprawiedliwie, stosownie do właściwości każdego poszczególnego podwładnego, jednak stanowczo i konsekwentnie“.

(P r z y p. t ł.).

dla jednego, nie jest tem samem dla drugiego. Każdy sądzi według swego charakteru, swego wychowania, swych pojęć, a często też według swoich przesądów. Na wojnie taki sam świetny czyn był bardzo rozmaicie wynagradzany zależnie od dywizyj. Niektórzy dowódcy obsypywali swoich podwładnych odznaczeniami i pochwałami; według ich opowieści mieli oni samych nadludzi pod swojemi rozkazami. Inni bardzo głośno twierdzili, że piechur jedynie spełnił swój obowiązek, gdy trudził się, cierpiał i ginął. Nie potrzeba dodawać, że ci ostatni, tak oszczędni wobec innych, umieli przypomnieć się swym położonym przed podziałem odznaczeń. Dzielni, niepozorni piechurzy pocieszali się po swoim niepowodzeniu, podziwiając pierś swego nieustraszonego generała, pokrytą odznaczeniami!

Jeżeli błędy w ocenianiu zasługi można przypisać dowódcom, to przeciwnie trzeba przyznać, że podwładni uważają się, często niesłusznie, za ofiary ich stronniczości. Nikt nie może osądzić swojej własnej zasługi w porównaniu z zasługą kolegów. Iluż ludzi ma przesadne zdanie o swojej wartości! Ci, którzy mają najmniej praw do wyróżnienia lub do nagrody, naogół z największym zapałem podtrzymują swoje uroszczenia.

Prawo? Sprawiedliwość? Jak postępować, aby zbytnio nie odchylić się od linii postępowania, którą one tak niepewnie wytyczają? Określiłbym to w ten sposób: słuchać zawsze tylko głosu sumienia; trzeba jednak, by to sumienie oświecał zdrowy sąd, a służył mu stały charakter. O ile dowódca wpada w niesprawiedliwość i w samowolę, to czyni to najczęściej, nie zdając sobie z tego sprawy, sądząc nawet, że działa w myśl interesów, które mu poruczono. Mając pojęcia zepsute przez ciasne i sekciarskie wychowanie jest on zbyt słaby, aby oprzeć się wpływowi osób zainteresowanych, które oddziałują

na jego postanowienie. Z całą szczerością popiera on tych podwładnych, którzy myślą tak, jak on, gdyż myśleć tak, to znaczy myśleć słusznie, mieć „dobrego ducha“, być ożywionym „wniosłemi uczuciami“. Widzimy, dokąd może doprowadzić takie ujęcie prawa i sprawiedliwości.

Jaki jest środek zaradczy? Rozszerzać stale widokrąg tych, którzy są powołani do zaszczytu dowodzenia innymi ludźmi; uwidaczniać im, że można wychodzić z bardzo różnych punktów, iść w różnych kierunkach, a przecież spotkać się na terenie patriotycznym, jedynym który mamy pielęgnować; wreszcie wszystko wprowadzić w działanie w szkole i w pułku, aby *wzmocnić charakter* jednostki.

Jedynie dowódcy wolnomyślni, wyrozumiali, o stałym charakterze, o zdrowym sądzie są godni sprawować dowództwo w wojsku demokratycznym. Tylko oni nigdy nie zapomną, że w Rzeczypospolitej nawet ci wszyscy, w których ręce złożono władzę, nie przestają być sługami woli narodu. Ten szeroki duch wolnomyślności i tolerancji—spojony ze zrozumieniem nowoczesnych potrzeb—doprowadzi oczywiście dowódców do tego, że w swoich podwładnych będą widzieli wolnych obywateli, chwilowo zebranych pod ich rozkazami dla współpracy w obronie narodowej, oraz spowoduje, że będą ich odpowiednio do tego traktowali.

* * *

VI. — DOWÓDCA TRAKTUJE SWOICH PODWŁADNYCH JAK WSPÓŁPRACOWNIKÓW ŚWIADOMYCH SWYCH OBOWIĄZKÓW, A NIE JAK NIŻSZYCH, PODDANYCH JEGO ZACHCIANKOM¹⁾. Pod

¹⁾ Por: R. s. w., II, 19: „Przełożony powinien widzieć w podwładnym towarzysza broni, uznając w nim współobywatela“.

(Przyp. tł.).

sztandarami w czasie pokoju, czy też w okopach podczas wojny obywatel spełnia pewien obowiązek, którego jest świadom. Zrozumiał on konieczność organizacji wojskowej i wie, że dla potęgi wojska jest rzeczą potrzebną, aby jedni rozkazywali, gdy inni słuchają. Kto rozkazuje jednemu, sam słucha drugich. Jest to jeden łańcuch działania dobrej woli, olbrzymie połączenie moralne, gdzie na różnych stanowiskach i w rozmaitych rolach każdy pracuje w myśl jednego i tego samego celu: wielkości ojczyzny. Podwładni są więc współpracownikami swych dowódców.

Aby ta współpraca była istotna i skuteczna, trzeba w pewien sposób związać podwładnego z dowodzeniem. Z tego powodu—jak powiedziałem w rozdziale o organizowaniu — dowódca przed wydaniem rozkazu musi poinformować się u tych, którzy mają rozkaz wykonać. Zajmuje się on możliwościami postanowienia, które ustalił w swym umyśle, słucha zarzutów i uwzględnia je, o ile są uzasadnione. Należy zaznaczyć, że to badanie w niczem nie zmniejsza jego odpowiedzialności wobec przełożonego dowództwa.

Zastosowanie tej zasady ścisłej współpracy posuwa on jeszcze dalej. Zbyt często, niestety, podwładni, zamiast zgodnie pracować, żyją w stanie mniej lub więcej ostrego współzawodnictwa. Nie poprzestając na wyrobieniu ufności do siebie, dowódca stara się, aby wśród nich zapanowała harmonijna zgoda, z czego wyniknie zbieżność wysiłków. Najlepszy środek osiągnięcia tego polega na robieniu wszystkiego w pełnym świetle, szczerze, lojalnie wobec wszystkich.

* * *

VII. — DOWODZIĆ, TO ZNACZY PRZEKONY-
WAĆ. Dowódca stara się uzyskać zgodę rozsądku podwładnych. Zawsze warto uzasadnić swoje postano-

wienie. Francuz lubi rozumieć, co robi. Nie wystarczy mu powiedzieć: „Idź w tamtą stronę i zrób to“, chce on wiedzieć, dlaczego. W wykładach słyszy się ciągle: „powinniście zrobić to, powinniście zrobić tamto“. Dobry wychowawca nie omieszka dodać: *ponieważ*, za każdym razem, gdy mówi: *powinniście*. Nasz żołnierz jest w gruncie rzeczy rozsądny, jakkolwiek z pozoru wydaje się mędrkującym. Rozsądek sam przez się nie wystarczyłby do podtrzymania go w obowiązku, ale zaczyna on go do tego pobudzać. Jak można działać, aby szedł swą drogą w dobrym kierunku?

* * *

VIII. — DOWÓDCA ZDOBYWA SERCA SWYCH ŻOŁNIERZY SWOJĄ DOBROCIA¹⁾. Szczęście pozwoliło mi służyć podczas zawodu pod rozkazami pułkownika, który, składając dowództwo powiedział mi: „Trzymałem się zawsze zasady, aby służbę uczynić przyjemną dla moich podwładnych“. Ten człowiek pełen serca stosował tę zasadę w praktyce. Swoją dobrocią zdobywał przywiązanie wszystkich. Słyszę zarzut: „Ach! łatwo jest uczynić służbę przyjemną! Trzeba tylko rozkazać: Odpoczynek od rana do wieczora i zamknąć oczy na każdy brak karności“. Czem byłby autorytet dowódcy, któryby postępował w ten sposób? Jednakże mój pułkownik był równie szanowany, jak lubiany, ponieważ posiadał jak najlepsze zalety wojskowe. Ten „sposób“ krytykują egoiści i ambitni, dla których każdy akt dowodzenia wywodzi się z obliczeń awansowych. Niezawsze łatwo jest zaspokoić wszystkie wymagania przełożonych, zachowując równocześnie całą sympatję podwładnych. Im bardziej oddala się od oddziału, tem mniej rozumie

¹⁾ Por.: R. s. w. II, 19—21 i 26.

(Przyp. tł.).

się jego potrzeby moralne. Rozkazy nadchodzące zgóry niekiedy zrażają wskutek swej niezręczności i niewłaściwości. Dowódca z charakterem usiłuje w sposób pełen uszanowania o tem zameldować. Jest rzeczą zrozumiałą, że waha się narazić swoją karierę przez zbyt energiczne wystąpienie. Jest to też sprawą „sposobu“. Niestety niektórzy ludzie dla przypodobania się przełożonemu krzyczą: „Zabij“, gdy ten powie: „Obij“.

Czy trzeba troszczyć się pod tym względem o zdanie podwładnych i zawsze usiłować być dla nich przyjemnym? Z pewnością — nie. Jest tylko jedna droga, powtórzmy to jeszcze raz: droga obowiązku i sumienia. Dowódca — oczywiście dobry — będzie umiał przez swoje delikatne postępowanie ułatwić spełnienie surowych rozkazów, wnieść pewną żywość w wykonanie niemiłych przepisów mniej katerycznej konieczności, — wreszcie osłabić lub usunąć każdą bezużyteczną surowość. Uczyni on to bez myśli o podobaniu się lub niepodobaniu, ale prosto dlatego, że jest dobry. Jego dobroć skłoni go do zajmowania się wszystkim, co dotyczy jego podwładnych, czy chodzi o służbę, czy też o ich życie prywatne. To zajęcie objawi się czynami. Będzie on cierpliwie słuchał narzekań tego lub owego, będzie się starał je zaspokoić, o ile służba na to pozwala. Będzie ich energicznie popierał, aby otrzymali zasłużone nagrody, weźmie ich w obronę w każdej słusznej sprawie. Wreszcie będzie on zawsze przychylny, szczodry i będzie łatwo przebaczał. Dowódca, któremu udało się zyskać poszanowanie i podziw podwładnych dzięki pięknym właściwościom intelektualnym i moralnym oraz dzięki wartości zawodowej, będzie z pewnością lubiany.

Dowódca z natury mniej uzdolniony, któryby usiłował naśladować tamtego celem zjednania sobie sympatii swoich podwładnych, nie mógłby przez długi czas zmylić swoich ludzi. Podwładni spostrzeżliby wkrótce, że gra

on komedję wobec nich i ośmieszyliby go. Przywiązania nie zdobywa ten, kto go szuka; wynika ono z ogółu faktów, gdzie wola nie ma żadnego wpływu. „Skąd pochodzi, że ten jest lubiany, ów zaś niecierpiany? Nie mówimy o przełożonym, który dlatego podoba się żołnierzom, że nic nie nakazuje. Jest wielu dowódców wymagających i twardych, którzy są ubóstwiani przez swych żołnierzy. Żołnierze nie myślą się w ocenie wartości tego, kto stoi na ich czele. Kochają oni tego człowieka, ponieważ czują, że jest zdolny, ponieważ jest zawsze bezstronny i sprawiedliwy, ponieważ śmiało broni ich przy sposobności, ponieważ ma on to „coś“ niedającego się określić, czego nie można się nauczyć z książek. Innego dowódcy nie cierpią, gdyż wyobrażają sobie, że jest egoistą, starającym się więcej o swoją osobę, niż o ich dobrobyt, że boi się zawsze jakiejś „historji“, że jest leniwy, bojaźliwy wobec przełożonych, a brutalny i nieustępliwy wobec podwładnych... wreszcie, ponieważ brak mu właśnie tego „czegoś“, co z pierwszego czyni artystę, a z niego pospolitego gadułę“. (*Education intellectuelle et morale du chef de section*, str. 62). Nie chodzi więc o to, aby „okazać się“ dobrym, sprawiedliwym i troskliwym o dobro swojego oddziału. Trzeba być dobrym, sprawiedliwym, troskliwym o dobro, a nie poprzestawać na pozorach. Te wskazówki będą użyteczne tylko dla młodych dowódców mających wspomniane zalety, aby umieli je zastosować od pierwszej chwili swego zawodu. *Niema miejsca w wojsku dla tych, którym brak dobroci, poczucia sprawiedliwości i troszczenia się o maluczkie.*

To przywiązanie podwładnych do swego dowódcy nadaje karności siłę, jakiej nie dałyby jej najlepsze przepisy, ani najpiękniejsze rozumowania. Nic nie może się oprzeć uczuciu. Jeżeli się kogoś kocha, obraca się wszystko na jego korzyść, nawet jego błędy. Miłość jest źródłem każdego poświęcenia. Francuz, który oddał swe serce—

a oddaje je łatwo—nie należy już do siebie: składa on w darze swoją wolę swemu dowódcy. Jak łatwo utrzymać go wówczas na drodze obowiązku!

* * *

IX.—DOWÓDCY, SILNEMU SWYM WPŁYWEM, PEWNEMU SERC SWYCH ŻOŁNIERZY, WYSTAR-CZY ODWOŁAĆ SIĘ DO MIŁOŚCI WŁASNEJ OD-DZIAŁU, ABY DOKAZAĆ Z NIM CUDÓW¹⁾). Droga obowiązku doprowadzi z pewnością do zwycięstwa, je-żeli każdy żołnierz usiłuje dogonić sąsiada, a każda jed-nostka prześcignąć jednostkę sąsiednią. Miłość własna będzie cudownym magnesem, który popchnie naprzód jednostki i zbiorowiska. We Francji nie trzeba wielkich wysiłków do rozwinięcia miłości własnej; rodzi się ona z własnego popędu wszędzie, gdzie wielu ludzi wspólnie pracuje. Dowódca musi tylko wynaleźć podniety. Wszystko jest dobre, co odróżnia żołnierza od jego ko-legów: odznaki dla specjalistów, wynagrodzenia, nagrody, odznaczenia i t. d.... Wiadomo, jak bardzo umiano wy-zyskać współzawodnictwo podczas wielkiej wojny. Krzyż wojenny spowodował wiele świetnych czynów. Jego skutki byłyby jeszcze znaczniejsze, gdyby nim nie

¹⁾ Por.: R. s. w. I, 9: „Obowiązki stanu żołnierskiego są naj-zaszczytniejszem powołaniem obywatela... Wybrany na obrońcę Oj-czyzny uosabia tradycję dawnych poczynań rycerskich Rzeczypospolitej, zwraca ubiorem oczy wszystkich na siebie... Jego życie, zachowanie się w służbie i poza nią musi wypływać z zasadniczych cnót żołnier-skich“. Zob. też: R. s. w. I, 10, 13, 14, 16, 17 i R. s. p. VIII, 11: „...żołnierz polski musi się liczyć naogół z przewagą liczebną nieprzy-jaciela; musi jednak również pamiętać, że ta przewaga istniała w wyż-szym stopniu we wszystkich polskich rozprawach zbrojnych minionych dni, lat i epok, i nigdy narodu nie zastraszyła i nie pokonała“.

Wzrost wojny... (Przyp. t.).

szafowano dla niewalczących, łakomych na zawieszenie sobie odznaczenia, dzięki któremu mogli uchodzić za walczących. Odznaka pułkowa—t. zw. *fourragère* — pobudzająca zbiorową miłość własną, powodowała, że pułki usiłowały się nawzajem prześcignąć.

Podczas pokoju musimy się uciekać do okolicznościowych środków. Nie szukajmy daleko: stosujmy często pochwały i podziękowania: „Przed rozpoczęciem trudnego manewru albo uciążliwego marszu, powiedzcie waszym żołnierzom, że bez niepokoju oczekujecie końca, znając ich energję i gorliwość, zapał i odwagę. W przeddzień przeglądu, zamiast nużyć ich drobiazgowymi inspekcjami wstępnymi, które wywołają zamieszanie w ich przygotowaniach, powiedzcie im, że polegacie na ich znakomitem zachowaniu. Na drugi dzień nie omieszkajcie stwierdzić, że nie zawiedli waszego zdania. Tak samo pochwalcie jakiegoś żołnierza wobec jego kolegów. Chociaż człowiek wydaje się przytępiony, pozostaje on zawsze wrażliwy na lekkie polechtanie miłości własnej, jakie sprawiają pochwały. Kaźcie wystąpić zgrabnemu żołnierzowi i musztrujcie go wobec jego sekcji; postawcie za przykład nienagannego zachowania się jednego wśród nich. Naodwrot, zgańcie w obecności jego kolegów tego, który popełnił jakiś błąd. Nie raniąc go ani nie poniżając, wyszukajcie słowa, które pobudzą jego miłość własną: naprzykład, że jego opieszałość was dziwi, że mieliście lepsze zdanie o nim, że spodziewacie się, iż jego zaniedbanie będzie zupełnie przypadkowe“. (*L'éducation dans l'armée d'une démocratie*, str. 112).

Czy można twierdzić, że te rozmaite sposoby wodzenia, zwracające się do rozumu i do uczuć, są niezawodne? Niestety, nie należy się łudzić: człowiek łatwiej z natury zbacza ku złemu, niż ku dobremu. Odwoływanie się do obowiązku przy pomocy środków

przekonywujących nie dałoby wyników w zastosowaniu do wszystkich natur.

Niektóre odpowiadają na nie tylko niekiedy; wobec nich sama dobroć byłaby niewystarczająca. Dowódca musi uciec się do postępowania energicznego pod grozą popadnięcia w słabość, a wskutek tego w anarchję i w nieporządek.

* * *

X. — DOWÓDCA ŁĄCZY STAŁOŚĆ Z DOBROCIA; JEST ZAWSZE WYMAGAJĄCY, NIE BĘDĄC NIGDY DROBIAZGOWYM PEDANTEM¹⁾). Dla scharakteryzowania postępowania prawdziwego dowódcy mówi się często o „żelaznej ręce w aksamitnej rękawiczce“. Kiedy dowódca powziął jakieś postanowienie, nie dopuszcza on żadnych sprzeciwów i zostaje nieugiętym wobec próśb zmiany, chyba, że się pomylił (zob. rozdział I). Trzeba wiedzieć, że każdy rozkaz, nad którego wykonaniem nie czuwa się, bardzo szybko staje się nieważny. Człowiek jest leniwy. Każde zarządzenie idące wbrew jego przyzwyczajeniom wymaga pewnego wysiłku woli. Jeżeli dowódca nie żąda tego, podwładny będzie czynił coraz mniejsze wysiłki, a wreszcie zaprzestanie ich zupełnie, co szybko nastąpi. Dobry dowódca trzyma swoją maszynę pod parą, będąc stale i równomiernie wymagającym. Jest to zły sposób dowodzenia—naogół zmniejszać nadzór, a potem co pewien czas naciągać maszynę. Karność i służbę powinna zapewniać konse-

¹⁾ Por.: R. s. w. II, 19: „Przełożony powinien odnosić się do swych podwładnych życzliwie i sprawiedliwie..., jednak stanowczo i konsekwentnie... nie powinien krępować samodzielności podwładnych i mieszać się w zakres działania podwładnych. Kontrola nie może przerodzić się w przesadne wtrącanie się w drobiazgi“.

(Przyp. tł.).

kwentna i wytrwała praca, a nie przerywana serja gwałtownych uderzeń.

Wymagający nie znaczy bynajmniej drobiazgowy pedant. Aby zyskać posłuszeństwo, dowódca nie zalewa swoich podwładnych potopem rozkazów i przepisów, ani ich nie denerwuje przez niepokojący i niewczesny nadzór. Jak bardzo niewczesny niekiedy! Podczas ulewnej deszczu owego dnia 11-go września 1914 roku — dnia, który utkwiał w pamięci wszystkich pozostałych przy życiu, kiedy trzy bataljony mojego pułku wyciągały się w znakomitym porządku na drogach departamentu Oise'y, w pościgu za Niemcem, pobitym nad Marną — dowódca pułku szedł od czoła do końca kolumny każąc zdejmować chustki, jakie żołnierze założyli sobie na szyje, aby się nieco osłonić. „Zachowujcie karność marszową“ krzyczał on, nie posiadając się z gniewu. Bez wątpienia — tak, ale trzeba umieć wybrać odpowiednią chwilę... Nic tak bardzo nie demoralizuje żołnierza francuskiego, jak mieć stale kilku dowódców „na głowie“ — i niema nic bardziej sprzecznego z racjonalną organizacją pracy (zob. rozdział I).

Regulaminy wystarczają do zapewnienia dobrego wykonania służby. Są dowódcy, którzy wysilają się, aby je skomplikować, czyli wykrzywić ich ducha, — przez przepisy szczegółowe, które — jak sądzą — mają je wyjaśnić. Jest to bardzo zła robota¹⁾. Dobry dowódca mało pisze, mało mówi — z wyjątkiem czasu, poświęconego na wyszkolenie. Swą czynność nadzorczą i kontrolną spełnia z taktem, w formie wychowywania swoich bezpośrednich podwładnych, a nie przez bezpośrednie, często

¹⁾ Zob.: Wstęp do Reg. p., p. 7: „Nie wolno czynić żadnych samowolnych zmian w regulaminach, jakoteż uzupełniać ich lub pojedynczych ich postanowień własnymi komentarzami lub uzupełnieniami dowódców...“
(Przyp. tł.).

brutalne interwencje w dziedzinie dowodzenia, która mu przypada w udziale. W ten sposób idzie on spokojnie i pewnie...

Jednakże, jeżeli napotka opór, łamie go bezlitośnie. Do tego użytku ma w odwodzie broń, oddaną w jego ręce przez regulamin, a mianowicie: kary.

* * *

XI. — DLA CIĘŻKICH PRZEKROCZEŃ DOWÓDCA MA W ODWODZIE ARSENAŁ KAR, KTÓRYM POWINIEN WYSTRZEGAĆ SIĘ GROZIĆ PODWŁADNYM. Kara jest środkiem pomocniczym dowodzenia, *stosowanym wyjątkowo*. Dowódca ucieka się do niej tylko wówczas, gdy wszystkie inne sposoby są bezskuteczne. Nie grozi niemi nigdy swym podwładnym, gdyż należy unikać rozwijania obawy kary.

Dobry żołnierz nie powinien się niczego bać, ani kar, ani nieprzyjaciela¹⁾. Postępuje on tak, jak powinien, ponieważ nakazuje mu to jego sumienie, ponieważ wie, że będzie osądzony przez swoich dowódców i kolegów— a nie dlatego, że boi się sankcji dyscyplinarnej²⁾. Jeżeli

¹⁾ Jakże odmienna jest pruska zasada, wyrażona przez Fryderyka II, a powtórzona przez gen. Freytag-Loringhovena w jego książce p. t. *Die Psyche der Heere*: „...ponieważ w niektórych okolicznościach oficerowie muszą prowadzić żołnierza poprzez największe niebezpieczeństwa, więc żołnierz musi więcej bać się swoich oficerów, aniżeli niebezpieczeństw, na jakie jest narażony“.

(Przyp. tł.).

²⁾ Por.: R. s. w. I, 13: „Karność wojskowa wypływa nie z obawy kary, ale z poczucia obowiązku i honoru, z szacunku i bezwzględnego zaufania do przełożonych. Punktem honoru żołnierza jest pełnienie służby w ten sposób, by nigdy nie zasłużyć na karę“.

(Przyp. tł.)

zdarzy się, że popełni błąd, jest to przypadek. Dowódca znający jego usiłowania nie schodzenia z dobrej drogi, przebaczy mu, udzieliwszy odpowiedniej nagany. Karanie dobrego żołnierza naraża na wywołanie przeciwnego skutku, jak ten, o który staramy się w wychowaniu; zamiast pobudzić żołnierza można go moralnie obalić, gdyż czuje się moralnie pomniejszony, a także z powodu styczności ze złymi żołnierzami, spowodowanej przez odbywanie kary. A więc dowódca powinien hojnie przebaczać—w zasadzie wszystkie powszednie błędy, przynajmniej o ile nie wyradzają się w nałóg. Nigdy nie stosować złośliwych „ukłuć szpilką“.

Wobec poważnych błędów trzeba surowo wystąpić, nie tylko dla ukarania winnego, ale przede wszystkim dla przykładu. Niektóre rzadkie natury są odporne wobec wychowania. Stwierdziwszy niepowodzenie środków przekonywujących, przebaczywszy kilka razy, dowódca ucieka się do broni zastrzeżonej—i wówczas nie obawia się silnie uderzyć, tem silniej, im przedtem był bardziej pobłażliwy i cierpliwy. Jest to konieczne uderzenie maczugą. Uderza on dopiero wtedy, gdy zyskał niejaką pewność, że strach nie doprowadzi do złego, co byłoby gorsze, niż gdyby dał dowód słabości przez zaniechanie uderzenia. Trzeba być pewnym, że ugodzi się istotnie winnego. Nieraz mówiono: „Lepiej jest dać ujść stu winnym, niż skazać jednego niewinnego“. Konieczne jest więc uprzednie badanie: obwiniony korzysta z najmniejszej wątpliwości. Uwzględnia się jego przeszłość, jego codzienny sposób pełnienia służby, jego charakter i okoliczności, w jakich zbłądził. Dowódca, który wymierza karę, wypowiada pewien sąd, mogący mieć poważne skutki dla zawodu podwładnego. Zapomina on o tem zbyt często, działając lekkomyślnie. Naprzykład niedopuszczalne jest umyślne powiększanie kar nałożonych przez naszych podwładnych pod pozorem pod-

trzymania ich autorytetu. Jeżeli podwładny niesłusznie uderzył, wówczas przez to nie tylko nie wzmocnimy jego władzy, lecz taki akt niesprawiedliwości fatalnie zachwieje naszym autorytetem. Wszyscy podwładni nie zasługują na jednakowe zaufanie dowódcy. Niektórzy, świadomie lub nieświadomie, wypaczają jego myśl i postępują wbrew jego działaniu, inni dowodzą brutalnie, lub mają „zbyt twardą rękę“, inni znów łatwo wpadają w samowolę lub stronnictwo.

Są wreszcie i tacy, którzy z lenistwa zatrzymują się na progu śledztwa, jakie należałoby przeprowadzić. Dowódca, kontrolując akty dowodzenia swoich podwładnych, będzie nadal prowadził swą pracę wychowawczą,— a właśnie kary mogą wywołać największe zamieszanie w oddziale. W ten sposób dowódca sprawi, że w jego jednostce będzie panowała sprawiedliwość, bez której niema piękna moralnego.

Po odbyciu kary nikt nie powinien zachować urazy z tego powodu. Podwładny powie sobie: „Zbłądziłem, zapłaciłem, rachunek mój wobec regulaminu jest wyrównany. Na przyszłość postaram się lepiej stosować się do niego“. Dowódca zaś nie powinien mówić sobie w myśli: „Oto człowiek, którego będę miał w przyszłości „na oku“ — i nie dopuszczę go do łask ani do nagród“; wręcz przeciwnie: „zbłądził, zapłacił — i nie mówmy już o tem. Nie chcę, by sądził, że surowo oceniam jego błąd, co pozbawiłoby go części jego wartości, a przecież kara powinna go pobudzić“. Dowódca radzi mu, prowadzi, zachęca i z zajęciem śledzi jego wysiłki naprawienia wady, która go doprowadziła do złego. I, jak lekarz leczy zabierając się do przyczyny złego, tak samo dowódca naprawia źródło uchybienia. Stosuje on względem winnego odpowiednią zasadę higieny moralnej. Później zaś „bada swoje sumienie“. Zapytuje siebie samego, czy nie jest nieco odpowiedzialny za popełnione uchy-

bienie, czy to przez brak nadzoru, czy przez niewłaściwy rozkaz, czy wreszcie wskutek nerwowego dowodzenia. Wysnuwa on z tego pewną naukę na przyszłość. W ten sposób dowódca, wychowując swój oddział, bez przerwy sam siebie udoskonala. Dzięki swej coraz głębszej znajomości natury ludzkiej i gorliwej chęci doskonalenia się, zbliża się on do ideału dowódcy, co stanowi jak największą wartość karności, a wskutek tego jak największą potęgę wojska". (*L'education dans l'armée d'une démocratie*, str. 123).

* * *

XII. — ODPOWIEDNIKIEM KARY JEST NAGRODA; LEPIEJ NADUŻYĆ NAGRÓD, NIŻ CHOĆBY RAZ NIESŁUSZNIE UKARAĆ. Niema kary bez nagrody. Przez kontrast jedna uwydatnia wartość drugiej, tak samo jak deszcz każe nam cenić pogodę, a choroba zdrowie. Nagroda jest najlepszym środkiem pobudzającym, który daje dobre wyniki wobec wszystkich ludzi, podczas gdy kara działa tylko na niektóre natury¹⁾. Trzeba więc hojnie stosować nagrody. Francuz jest na nie łakomy. Jeżeli się tylko wyczuje dążność do dobrego, należy ją podkreślić przez jakiś gest. Jak już wspomniałem mówiąc o miłości własnej, pochwalmy jakimś słowem, wyrzeczonem w odpowiedniej chwili i stosownym tonem—lub, jeszcze lepiej, uczynmy to przez jakąś uwagę w rozkazie dziennym. Dorzucmy to, co żołnierz najwięcej ceni: skrócenie jakiegoś ćwiczenia, albo nawet — o ile to możliwe—zupełne zniesienie; obiad lepszy i, jeżeli spis potraw na to pozwala,—okraszony ćwiartką wina; albo też jeszcze lepsze: dodatkowy urlop. Niektórzy dowódcy nie umieją cieniować swego sposobu dowodze-

¹⁾ Zob: R. s. w. I, 25.

(Przyp. tł.).

nia; są jednostajnie matowi bez względu na to, czy żołnierz pracuje dobrze, czy źle. Osiągną oni jedynie przeciętne wyniki. Inni znów z zasady wydzielają nagrody jakby kropłomierzem, aby „nie zmniejszyć ich wartości”. Jakże mało znają oni serce żołnierza swojej ojczyzny! Francuzowi nigdy nie sprzykrzą się pochwały, zwłaszcza *Coram populo!* Pochwała, niecałkiem zasłużona, zachęca do starania się, by jeszcze lepiej pracować. Schlebiamy tej drobnej wadzie narodowej, która może zdziałać tak wiele dobrego.

* * *

XIII. — WYCHOWANIE WOJSKOWE NIE POLEGA W CAŁOŚCI NA UCZUCIU; PODWŁADNY POWINIEN RÓWNIE DOBRZE NATYCHMIAST UGIĄĆ SWĄ WOLĘ WOBEC WOLI NIEZNANEGO DOWÓDCY, KTÓRY PRZEZ SWOJE ODZNAKI STOPNIA WOJSKOWEGO JEST SYMBOLEM SIŁY AUTORYTETU I ORGANIZACJI HIERARCHICZNEJ¹⁾.
Byłoby nierozsądkiem opierać całe wychowanie wojskowe na środkach uczuciowych, gdyż podwładny, zbyt przywiązany do osoby swojego dowódcy, mógłby stracić z oczu zasadnicze pojęcie karności. Poza tem w razie śmierci dowódcy urok znika i oddział staje się niezdatny do użytku. Tak więc życie wojskowe powinno przyzwyczajać żołnierza do karności nieosobistej. Żołnierz, który oddaje się kochanemu dowódcy, musi ugiąć swą wolę z taką samą skwapliwością i z takim samym poświęceniem wobec woli dowódcy nowego lub tymczasowego, który stanowi dla niego symbol autorytetu i organizacji

¹⁾ Por.: R. s. w. I, 13: „Každy żołnierz musi ochoczo podporządkować swą wolę oraz wszystkie zdolności fizyczne i duchowe woli przełożonego“.
(Przyp. t.).

hierarchicznej. Jeżeli wszyscy dowódcy potrafią wzbudzić miłość, żołnierz wzniesie ich bez różnicy na taki piedestał czci, że przejście od jednego do drugiego dowódcy odbędzie się bez trudności.

Naodwrot, prawdziwy dowódca kryje w swem wnętrzu osobistość narzucającą swą wolę, miażdżącą, która występuje przy odpowiedniej sposobności. Nie stara się ona przekonywać, ale rozkazuje i wymaga bez wyjaśnień. Tłumi ona odrazu i surowo każde uchybienie popełnione przez nieznanego napotkanego żołnierza. Taka represja nie wymaga ani takich samych gwarancyj, ani takiej samej oględności, jak wówczas, gdy chodzi o uchybienie popełnione w jakiejś jednostce wojskowej. Nie ma ona tego samego charakteru wychowawczego, służy ona do brutalnego narzucenia poszanowania dla pogwałconego prawidła. W tym wypadku w imieniu prawa działa żandarm, w którego ręce złożono część władzy. A oficerowie i podoficerowie powinni pełnić służbę żandarmów wobec swoich wszystkich podwładnych w wojsku.

Niektórzy wojskowi zdala od wzroku ich bezpośrednich dowódców przyjmują zwyczaje i sposoby zachowania się, na jakie nie pozwoliliby sobie w ich obecności; dowodzi to, że na dobrej drodze utrzymuje ich raczej obawa nagany ze strony dowódców, a nie poczucie obowiązku. To rozluźnienie więzów karności objawia się zwłaszcza przez ubiór nieprzepisowy lub śmiesznie fantastyczny i przez naganną opieszałość w oddawaniu honorów. Powiedzieliśmy już, że nasz żołnierz źle się zachowuje, a młody oficer zbyt często daje mu zły przykład. Każdy dowódca powinien reagować na te obrzydliwe zwyczaje, aby nasze świetne wojsko miało zewnętrzną wygląd odpowiadający jego istotnej wartości. Jedynym środkiem jest surowe występowanie przeciw winnym.

Oficer przymykający oczy staje się współnikiem winowajcy.

* * *

XIV.—STAŁĄ TROSKĄ WYCHOWAWCY POZOSTAJE CEL WYCHOWANIA MORALNEGO, TO JEST ROZWIJANIE POCZUCIA OBOWIĄZKU I WZMACNIANIE SIŁY WOLI. ¹⁾ — Przejrzeliśmy pobieżnie różne środki działania przekonywujące i przymuszające, jakimi rozporządza dowódca, aby zmusić żołnierza do wejścia na drogę obowiązku i do pozostania na niej. Wszelako w wychowaniu nie wystarcza, że karność jest zachowana. Z moralnego punktu widzenia nie osiągnęlibyśmy żadnych wyników, o ileby żołnierz nie szedł dobrą drogą z własnych pobudek, bez jakichkolwiek wpływów obcych. Trzeba, aby żołnierz zdala od opieki swego dowódcy rozróżniał, gdzie jest dobro i wprost tam szedł. Wychowawca, rozwijając poczucie obowiązku i wzmacniając wolę żołnierza, czyni go wreszcie *panem samego siebie*.

Stałe praktykowanie drobnych obowiązków czasu pokojowego nieznacznie doprowadza do spełnienia najwyższego obowiązku wojennego, a mianowicie: poświęcenia życia. Niema przerwy ciągłości w skali obowiązków.

Zły żołnierz czasu pokojowego może się stać bohaterem na polu bitwy, ponieważ jest nieraz niezależnym i śmiałkiem, który, aby się wyróżnić, może narazić się na podjęcie najbardziej zuchwałego czynu. Dobrze jest móc liczyć w kompanji na kilku zuchwalców takiej mocy. Jednakże wojna nie polega na całej serji świetnych czynów jednostkowych. Wymaga ona wytrwałej i uporczywej odwagi, niezwruszonego zmysłu karności, stałości

¹⁾ Por.: R. p. I, 2: „Niezlomną wolę zwyciężenia daje wychowanie moralne“. Por. też: R. p. I. 34. (P r z y p. t ł.).

wysiłku, wyrzeczenia się i poświęcenia — są to wszystko zalety moralne, stanowiące uposażenie dobrego żołnierza. Przyzwyczajajmy więc naszych podwładnych do sumiennego pełnienia ich obowiązków pokojowych ze względu na wychowanie wojenne.

Niektórzy ludzie trzymają się dosłownie tekstu przepisów i rozkazów i wydaje się, jakoby nigdy nie popełniali omyłek, ale — być może — brak zasadniczej zalety w ich sposobie pełnienia służby: zamiłowania. Trzeba, aby serce tak samo brało udział w pracy, jak umysł.

„Prawdziwy dowódca, który chce być godnym zaszczytu dowodzenia innymi ludźmi, ma tak wysokie poczucie swego obowiązku, że nie wchodzi on nigdy w układy ze swoim sumieniem. Nie zadawalnia się on rzeczywistą obecnością; swej pracy oddaje się całym sercem, całą swą inteligencją. Ma on bardzo wysokie pojęcie o swoim zawodzie, który spełnia z troską, aby coraz lepiej pracować! Uważałby siebie za niegodnego przywłaszczyciela, gdyby poprzestawał na spełnianiu zewnętrznych obrządków. I nie pracuje dla uzyskania pochwał lub nagród, ale prosto dla zadowolenia z powodu spełnienia obowiązku. Jest to człowiek, który nie czyniąc z życia ciasnego obliczenia bliskich lub dalszych korzyści, daje się unosić szlachetnemu porywowi ku idealnemu celowi, nie umiając dokładnie powiedzieć, co przez to zyska; jest to człowiek, który zgadza się kochać dobre dla dobra, piękne dla piękna, prawdziwe dla prawdy, nie obliczając zgóry zapłaty, ponieważ ten człowiek obowiązku jest człowiekiem przekonania: wierzy w wielkość swojego zadania“¹⁾).

Człowiek świadomy swego obowiązku może nie mieć odwagi moralnej spełnienia go. Wielu ludzi właśnie dlatego daje się zepchnąć z prawej drogi tysiącom pokus,

¹⁾ L'éducation intellectuelle et morale du chef de section, str. 59.

czyhających na nich ze wszystkich stron, że ich wola nie jest dostatecznie wyrobiona. Człowieka skłaniają do złego niedbałość, lenistwo, próżność..., wkońcu a nawet przedewszystkiem popęd „robienia, jak inni“, aby „nie mieć głupiej miny“. We Francji jest się nieomal śmiesznym, jeżeli słuca się prawa i zachowuje przepisy¹⁾.

Wola może być wychowana przez metodyczne ćwiczenie. Przyzwyczajajmy naszych podoficerów do *chcenia*, aby chcieli poprawić się ze swoich wad, pokonywać swe słabostki, przezwycięzać trudności życiowe. Opanowując siebie samego, panuje się w pewnym stopniu nad wydarzeniami. Niech nasi podwładni starają się dobrze robić wszystko, co przedsięwiorą, nawet najdrobniejsze rzeczy. Zaczną oni od małych wysiłków woli: być punktualnymi, o ile mają skłonność do opóźniania się, pisać czytelnie, jeżeli mają zwyczaj gryzmolenia, wczesnie wstawać, jeżeli lubią leżeć w łóżku, starać się o porządek, jeżeli są niedbali. Każde zwycięstwo odniesione nad sobą hartuje wolę. Lenistwo jest największym wrogiem woli, lenistwo nieprzyznane, ukrywające się pod pozorami pracy. Słuchajcie, jak leniwi przesadzają rzadkie objawy działalności, do której zostali zmuszeni. Czyż nie mają zawsze znakomitych powodów do usprawiedliwienia? Żołnierz—zły strzelec oskarża swój karabin, że nie bije celnie; podoficer, który nie umie czytać mapy, twierdzi, że jest ona źle wykonana; czyż nawet oficer nie zasłania się niekiedy napotkanemi trudnościami (brak podoficerów, wielka ilość odkomenderowań, i t. d.), aby nie zajmować się wyszkoleniem? Niewielu jest ludzi, którzy podniecie dowódcy przeciwstawiają siłę bezwładności, ale wielu pozwala się opanować przez instynkt lenistwa. Walczmy z lenistwem. Równocześnie dawajmy naszym podwładnym środki do rozwoju inte-

¹⁾ Por.: R. s. w. I, 14.

(Przyp. tł.).

lektualnego. Wychowanie zwraca się w równej mierze do umysłu, jak do serca. Jednym z pierwszych obowiązków wychowawcy jest stałe zwiększanie wiadomości ogólnych swych podwładnych. Ciemnota wywołuje— wprost lub przez swoje następstwa— większą część zła, jakiego doświadczamy: łatwowierność, przesady, uprzedzenia, niechlujstwo fizyczne i moralne i—bardziej ogólnie—głupotę we wszelkich jej formach. Żyjemy w epoce zdumiewającej odmiany w wykszoleniu. Jakież wspańałe pole leży otworem dla działalności każdego dowódcy dbałego o obowiązek wychowawcy!

* * *

XV. — DZIAŁALNOŚĆ WYCHOWAWCZĄ DOWÓDCY UZUPEŁNIAJĄ NIEKTÓRE SZTUCZNE ŚRODKI, KTÓRYCH ZASTOSOWANIE POWODUJE PODNIESIENIE DUCHA ŻOŁNIERZY ¹⁾). Powtarzajmy to i głośno krzyczymy, że wychowanie moralne, takie, jakie zwykło się uprawiać w praktyce— w formie wykładów, pogadanek, odczytów— może dać owoce *jedynie w tem środowisku* korzystnem dla rozkwitu dobrych uczuć, w którym wszystko dobrze działa, w którym dowódców i szeregowych silnie sprzęgły więzy szerokiej, inteligentnej, przychylniej karności, w którym wychowanie moralne idzie naturalną drogą samo przez się, od rana do wieczora, wskutek samej obecności dowódcy wśród jego oddziału. Te same wykłady, wygłaszane przez dowódcę, który nie zdobył ani posłuchu ani serc swoich żołnierzy, staną się, jeżeli nie szkodliwe, to przynajmniej zupełnie bezskuteczne.

Wykłady, pogadanki, odczyty stanowią całokształt środków, które nazwałbym sztucznymi w przeciwstawie-

¹⁾ Por.: R. p. I, 2 i 34.

(Przyp. tł.).

niu do tych wszystkich, jakie dowódca w naturalny sposób znajduje w swoim sercu; środki te dodane do innych, o których dalej wspomnę, bardzo wydatnie wspomagają działalność wychowawczą dowódcy.

Oddział, który ma szczęście znajdować się w wymienionych wyżej *idealnych warunkach wrażliwości*,—to jest: znakomita organizacja, wielka wartość zawodowa dowódców, ufność i wzajemne przywiązanie—bez żadnej wątpliwości jest ożywiony jak najlepszym duchem. Środki sztuczne powodują podniesienie stanu moralnego do wyższego poziomu. Dowódca podziwiany i kochany potrafi „porwać“ swych ludzi, gdy tylko do nich przemówi. Jego wykłady moralne będą drgały życiem, odczyty będą dobrze dobrane i dobrze wypowiedziane. Wielkie czyny wojenne, które przytoczy jako przykład, zrobią na słuchaczach jak największe wrażenie.

Środki sztuczne obejmują prócz tego: przeglądy i parady wojskowe, śpiew i muzykę, czas poświęcony na rozrywki; ale zapamiętajmy: trzeba, aby śpiewy, muzykę i rozrywki artystyczne organizował specjalnie wybrany oficer, mający zamiłowanie i smak. Nie chodzi o to, by pozwolić śpiewać każdemu, kto chce i co chce. Głupstwa kawiarniane, które stanowią repertuar naszych żołnierzy, nie mają bynajmniej tego wpływu moralnego, jaki należałoby zalecać. Oficer wyszuka śpiewaków mających ładny głos i mówców, mających dobrą wymowę; nauczy on ich pieśni i utworów poetycznych wybranych z dzieł najlepszych autorów.

* * *

Oddział w ten sposób moralnie przygotowany jest w stanie stawić czoło najgorszym niebezpieczeństwom. Nie obawiajmy się niczego: dowódcy, którzy go w ten sposób wychowali, potrafią w polu użyć odpowiednich

środków, aby zachować dobry stan moralny oddziału. Ci oficerowie doszedłszy do szczytów hierarchji nie zapomną tego, co tak dobrze stosowali w praktyce, gdy służyli w linii. *Różnią oni możliwe od niemożliwego.* Bezwątpienia wyrażenie „niemożliwe“ nie jest francuskie. Żołnierz wielkiej wojny jeszcze raz to udowodnił. Ale żądając nie w porę — niemożliwego — można popsuć narzędzie, które ma je dostarczyć. A właśnie to się zdarzało.

* * *

XVI.—WYCHOWANIE OFICERÓW POLEGA NA PODTRZYMANIU W NICH „ŚWIĘTEGO OGNIA“ PRZEZ ODWAŻNE PROWADZENIE ICH KU NOWOCZESNYM KONIECZNOŚCIOM ICH DZIAŁANIA.) Słyszę zarzut: „Aby spełnić tak piękne zadanie wychowania, potrzeba byłoby doskonałych oficerów — a, mój Boże! oficer nie jest nadczłowiekiem. Jak cały świat ma on kilka zalet i wiele wad“.

Oczywiście.

Dlatego też, aby dzieło, jakie mamy wykonać, jak najbardziej zbliżyć się do ustalonego ideału, trzeba stale starać się o *wychowanie wychowawcy*. Niema przesady w powiedzeniu, że potrzeba wychowania jest jeszcze bardziej konieczna dla oficera, niż dla szeregowca. U szeregowca chodzi o pracę początkowego wykształcenia, o urobienie moralne; rola do uprawy jest prawie dziewicza. Przeciwnie oficer zna swoje wszystkie obowiązki, wypełniał je naogół z gorliwością od pierwszych chwil swego zawodu. Według definicji każdy młody podporucznik „ma wiarę w swoje zadanie“. Wstąpił on do stanu wojskowego z najpiękniejszymi złudzeniami. Zdarza się,

¹⁾ Zob.: R. s. w., cz. II, p. 2 i 3.

(Przyp. tł.)

że w jednostajności garnizonów i pod wpływem, niekiedy przygnębiającym, różnych przypadków pozasłużbowych, staje się on pastwą chwil rozprężenia, wątpliwości i rozczarowań. Niezawsze znosi on bez niechęci nieuniknione zawody, jakich w zetknięciu z smutną rzeczywistością życia, doświadcza każda jednostka gorąca, z przekonaniami. Jeśli się nie uważa, „święty ogień“ pierwszych lat może zagasnąć. Zadanie wyższych dowódców polega na starannem podtrzymywaniu go przez jak najczujniejsze działanie moralne, oparte na tych samych zasadach prawa, sprawiedliwości, dobroci i stałości, na jakich opiera się działanie, które radzą oni stosować swym oficerów w stosunku do ich żołnierzy. Przedewszystkiem prawo i sprawiedliwość! Ilekć karjer zostało zwichniętych a nawet złamanych z powodu nieuznawania tych zasad!

To działanie moralne nabierze charakteru szczególnej konieczności. Nie zapominajmy, że istotnem zadaniem dowódcy jest prowadzenie żołnierza po drodze obowiązku¹⁾. Błąd w zachowaniu się z jego strony może mieć opłakany wpływ na urobienie moralne wojska. Pozatem najmniejsze uchybienie oficera znacznie głębiej dotyka wielką rodzinę wojskową, niż błąd jakiegoś szeregowca. Opinia publiczna sądzi nasze czyny bez przychylności. Jest ona tem surowsza, że zdaje sobie sprawę z tego, że najwięcej do życzenia pozostawia właśnie zachowanie się tych dowódców, którzy są najbardziej wymagający i najsurowsi wobec swoich podwładnych.

¹⁾ Por.: R. s. w., II, 2: „Oficerowie stanowią rdzeń wojska. Społeczeństwo powierza im swą młodzież w celu wykształcenia jej w zawodzie żołnierskim. Na każdym oficerze spoczywa zatem odpowiedzialność przed narodem i państwem za wychowanie obrońców całości, niepodległości i wolności oraz praw i porządku“.

(Przyp. tł.)

W interesie karności i dobrego imienia wojska należałoby więc wymagać znacznie więcej od oficera, niż od szeregowca i z całą surowością stosować względem oficerów przepisy wojskowe. Jednakże dowódca powinien wystrzegać się — jeszcze więcej, niż w odniesieniu do oddziału — drobiazgowej pedanterji i małostkowości. Areszt nałożony z powodu błahostki często wywołuje skutek wręcz przeciwny, jakiego oczekiwano. Jeżeli oficer ma poczucie swego obowiązku — a czyż tak naogół nie jest? — jego błąd jest wypadkiem, którego sam będzie pierwszy żałował; zwykła uwaga wystarczy jako kara. Przeciwnie, oficer, który niedbale pełni służbę, nie wkładając serca do swej czynności, popełnia prawdziwe nadużycie zaufania, które nie może być dostatecznie surowo ukarane. Niektórzy oficerowie pozornie się poprawiają ze względów taktycznych, aby ich zostawiono w spokoju, ale mimo to nie nabierają zamięłowania do zawodu. Tych trzeba wytropić i wezwać do opuszczenia wojska tak samo, jak niepoprawnych.

To wychowanie powinno być prowadzone ze staraniem, aby oficer stawał się coraz bardziej zdalny do swojego stanowiska. Aby dobrze wypełniać pracę, nie wystarczy żywić cześć dla zawodu, kult nabyty w młodości; trzeba chcieć doskonalić się stale w praktyce. Oficer nie pomiesza tych dwóch wyrazów: tradycja i rutyna. Będąc strażnikiem pełnej chwały tradycji wojska, nie zasklepi się jednak w rozpamiętywaniu przeszłości. Chociaż główne zasady wojny są niezienne, środki działania i sposoby walki przeobrażają się bez przerwy. Któż mógłby przewidzieć zastosowanie, jakie niedawno znalazły czołgi, gazy trujące, miotacze ognia, ruchomy ogień zaporowy i t. d.? W dziedzinie moralnej — czyż żołnierz wielkiej wojny, ten „z krwi i kości“, jak jego dziadowie, nie miał umysłowości odmiennej od tego żołnierza teoretycznego, jakiego nam przedstawiano w książkach,

i czyż ta umysłowość nie uległa pewnemu rozwojowi od 1914 do 1918 roku?

Ponieważ wszystko podlega ciągłym przemianom, wobec tego sposoby, jakie wielka wojna wprowadziła, nie mogą nas hipnotyzować. Najpewniejszą nauką, jaką należy wysnuć z tego pożaru, jest to, że wojsko powinno iść za postępem naukowym i za rozwojem społecznym, w odpowiedniej chwili przewidywać zużytkowanie ze względu na wojnę wynalazków i odkryć i szybko dostosowywać się do warunków organizacji, jakie z koniecznością narzuca każda zmiana polityczna i społeczna. Studjowanie historii wojen będzie zawsze korzystne, choćby dla wywnioskowania z tego studjum błędów popełnionych wskutek nieumiejętności przewidywania, braku dostosowania się, powolności asymilacji — albo też, najczęściej, braku jasnego zrozumienia lub zdrowego rozsądku. Ale prawdziwe wychowanie zawodowe — podstawa wychowania moralnego — będzie polegało na pobudzaniu umysłów oficerów do zrozumienia nowych zagadnień ekonomicznych, finansowych, politycznych i społecznych; na stałym rozszerzaniu ich widnokregu, a naogół na rozszerzaniu ich wiadomości o tem wszystkiem, co dotyczy wiedzy ludzkiej — a nie na wpajaniu im jednolitej doktryny urzędowej, pewnego rodzaju nakazanego dogmatu, którego prawie nie będą się mogli pozbyć, gdy wydarzenia wojenne przyjmą nieprzewidziany obrót.

„Od wieków tylko wówczas pojawiał się genjusz wojskowy, tylko wtedy myśl wojskowa była potężna, gdy dowódcy byli zdolni zrozumieć to, co było wielkiego w życiu ich epoki“. (*Jaurès*: Mowa wygłoszona w francuskiej Izbie Posłów, dnia 1-go lipca 1908 r.).

Miejmy nadzieję, że wojsko śmiało skieruje się ku tym nowym potrzebom. Nie! Pełne chwały wspomnienia wielkiej wojny nie unieruchomią naszych myśli! Wręcz przeciwnie, zaczerpnijemy z nich *siłę twórczą*, która po-

zwoli naszej walecznej ojczyźnie utrzymać stanowisko zdobyte przez wojsko na polach bitew. Korzystając z nauk przeszłości i spoglądając w przyszłość, pozostaniemy w ten sposób zawsze gotowi do wspaniałego zadania, jakie nieśmiertelna Francja ma spełnić w losach nowego świata.

ZAKOŃCZENIE.

WALKA.

Wojsko, przygotowane przez metodyczną pracę w czasie pokojowym, może spełnić swoje zadanie na teatrze wojennym. Posiada ono w stanie potencjalnym wiedzę zawodową i zalety moralne, które sprowadzają zwycięstwo. Chodzi o to, aby umieć je wyzyskać dla osiągnięcia jak największej wydajności w walce. A to nie jest już prostą sprawą oficera linjowego. Aby piękne jednostki idące w ogień zdobyły powodzenie, którego są godne, trzeba, aby były użyte w warunkach, w których mogą wykazać swą wartość. Te warunki użycia zależą od wyższego dowództwa. Wojsko musi być doprowadzone „do żądanego miejsca, w żądanym czasie“, wyposażone w to wszystko, czego potrzebuje do życia i do walki. A dalej, nie można od niego wymagać niczego, co przekracza jego możność zaczepną i obronną. Najlepsza piechota, użyta w źle obranym punkcie pola walki—lub zbyt późno, czy zbyt wcześnie,—niedostatecznie wspierana przez inne bronie—nie da skutecznego działania, do którego była zdolna. Cóż osiągnie się, jeżeli rozkaże się jej zdobyć nienaruszone okopy usiane karabinami maszynowymi, bez poprzedniego zniszczenia przeszkód z drutu kolczastego?... Bohaterski skok ku pewnej śmierci, stos trupów. Wynik czysto

ujemny! Sprawa ta wychodzi poza granice, jakie sobie wytyczyłem... Wchodzimy w dziedzinę strategii i taktyki, w które nie chciałbym wkraczać.

Poprzestańmy więc na tem. Zadaniem tej „rozprawy“ było wtajemniczenie młodego oficera w tajniki dowodzenia. Czy nauczył się on „we wszelkich okolicznościach działać celem zwiększenia wartości wojskowej swojego oddziału, tak, aby otrzymać od niego jak największą wydajność w walce“? We wszystkich okolicznościach podczas pokoju, tak—a to jest w obecnej chwili najważniejsze. Trzeba mieć nadzieję, że przyszłe pokolenia będą mogły przez długi czas przygotowywać, a nie wyzyskiwać. Jednakże, gdyby nasza ojczyzna miała być napadnięta, zanim zabliznią się jej rany,—jesteśmy pewni, że jej dzieci nie będą gorsze od dzieci z czasów wielkiej wojny. „Dobra krew nie może kłamać“. Rzućmy się do pracy, nie tracąc czasu i z ufnością oczekujmy przyszłości.

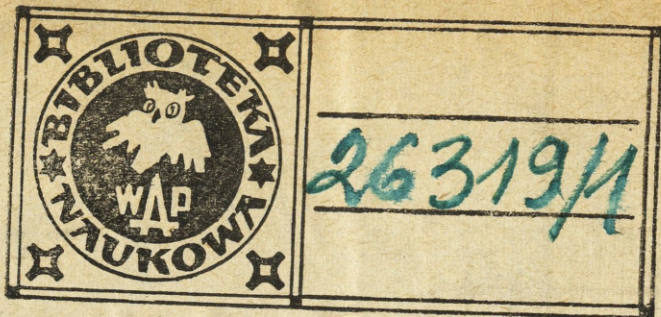


SPIS RZECZY.

	Str.
Przedmowa tłumacza	5
Wstęp	7

Cześć piechurowi!

O psychologii żołnierza piechoty w wielkiej wojnie	13
Co to jest dowodzenie?	57
Rozdział I. — Organizowanie	63
Rozdział II. — Szkolenie	97
Rozdział III. — Wychowywanie	147
Zakończenie. — Walka	193



26319/1