



Grey Scale #13



DANES-PICTA.COM

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

ANTONI APONOWICZ

Agher
6.2.20
DOWODZENIE
W. H. O. S.

BIBLIOTEKA
POLSKIEJ MYŚLI
WOJSKOWEJ

WYDAWNICTWO
MINISTERSTWA
OBRONY
NARODOWEJ



ANTONI APONOWICZ

Oscher
622

DOWODZENIE

G. H. O. W.

BIBLIOTEKA
POLSKIEJ MYŚLI
WOJSKOWEJ

WYDAWNICTWO
MINISTERSTWA
OBRONY
NARODOWEJ



Kto z nas nie miał okazji wymiany zdań na temat postępowania i metod pracy tego czy innego oficera szczególnie wtedy, gdy kolidowały one w jakiś sposób z własnymi wyobrażeniami i nawykami. Ileż to razy dyskusja taka dotyczyła przełożonych. Mówiło się np. „w tym pułku pracowało mi się dobrze, miałem dużą swobodę działania” albo też: „ciągle mi patrzono na palce, nie mogłem czuć się dowódcą”, nieraz zaś „lubię tego człowieka, co prawda wymagał, ale był sprawiedliwy i przyjazny”...

Właśnie z podobnej wymiany zdań i dyskusji bierze początek niniejsza skromna praca.

ANTONI APONOWICZ

DOWODZENIE



WYDAWNICTWO MINISTERSTWA OBRONY NARODOWEJ

Obwolutę i okładkę projektował
MIECZYSLAW WISNIEWSKI

Ilustrował
STEFAN RZEPECKI

Redaktor
MICHAŁ WRÓBLEWSKI



32610

Wydawnictwo Ministerstwa Obrony Narodowej
Warszawa 1961, Wydanie I

Nakład 10 000 egz. Obj. 12,5 ark. wyd., 17 ark.
druk. Papier sat. V kl. 70 g. (z fabryki w Myszkowie), format 82×104. Oddano do składu
8. 12. 60 r. Podpis do druku 26. 01. 61 r. Druk
ukończono w lutym 1961 r. Zam nr 1227/C-20.

Wojskowa Drukarnia w Gdyni
G-4 Cena zł 15,—

PRZEDMOWA

Dowodzenie jest szczególnym rodzajem kierowania. Szczególnym dlatego, że dotyczy ono sił zbrojnych, zespołów ludzi uzbrojonych, zorganizowanych w pododdziały, jednostki, związki taktyczne i operacyjne, jak również dlatego, że proces kierowania odbywa się w charakterystycznych warunkach wojskowej dyscypliny, najsurowszego z rygorów społecznych, a także w obliczu zjawisk pola walki, pola bitwy, zjawisk wywołujących najwyższe napięcie ludzkich sił duchowych i fizycznych.

Dowodzenie — to przede wszystkim kierowanie walką i bitwą, to wywoływanie takich zjawisk na polu walki i bitwy, które w ostatecznym rezultacie przynoszą zniszczenie lub obezwładnienie przeciwnika i narzucenie mu swej woli.

Dowodzenie wojskami, kierowanie nimi na polu walki zawsze miało wysoką cenę i dlatego między innymi historia tak długo wspomina sławnych wodzów i wielkie bitwy, niejednokrotnie decydujące o losach narodów i o obliczu świata. W warunkach współczesnych, kiedy pojawiły się nowe bronie o nie spotykanej dotychczas mocy — dowodzenie staje się jeszcze bardziej skomplikowanym rodzajem działalności, wymagającym od człowieka wielu rzadkich zalet umysłu i charakteru.

Dowodzenie tym się jeszcze różni od zwykłego kierowania, że podczas gdy kierowanie ma przeważnie na celu zorganizowanie ludzi do jakiegoś społecznego działania o charakterze pokojowym, zmobilizowanie ich

twórczych wysiłków dla realizacji konkretnych zadań w sferze produkcji materialnej itd. — dowodzenie oprócz szeregu cech charakterystycznych, które posiada również zwykle kierowanie, musi przyjąć pod uwagę istnienie przeciwnika, także w odpowiedni sposób zorganizowanego, uzbrojonego i kierowanego. A więc dowodzenie musi jeszcze uwzględniać posunięcia przeciwnika, przewidywać je i z góry im przeciwdziałać, to jest tak zorganizować własne działanie, aby paraliżowało ono działanie lub przeciwdziałanie nieprzyjaciela i zapewniło własnym wojskom zdecydowaną przewagę na wybranych kierunkach i odcinkach. Jest to więc dwustronna gra, w której zręczniejszy, mądrzejszy, dysponujący przewagą moralną i dostateczną ilością sił i środków, lepiej znający rzemiosło wojskowe i sztukę wojenną powinien odnieść zwycięstwo.

W procesie dowodzenia, który składa się z wielu ważnych czynników — dwoma podstawowymi elementami są: dowódca i kierowani przezeń jego podwładni. Od jakości tych dwóch elementów, od ich wzajemnych stosunków i powiązań przede wszystkim zależy jakość dowodzenia, jakość realizacji czynności dowodzenia.

Jakim jakościowym wymaganiem powinny odpowiadać części składowe tego dwuczłonu: dowódca-przełożony i dowodzeni-podwładni?

Najważniejszą cechą dowódcy jest jego ideaowość, głębokie, serdeczne przywiązanie do swego narodu, chęć służenia mu ze wszystkich sił, bez względu na osobiste ryzyko, osobisty interes, gotowość do ponoszenia największych ofiar dla dobra ogólnego, dobra społecznego.

Dowódcę w armii państwa socjalistycznego powinno cechować głębokie przekonanie o słuszności przodującej idei społecznej — socjalizmu, wcielanej w życie przez jego państwo, jego naród. Przekonanie to musi

być oparte na racjach rozumowych, na głębokiej i wszechstronnej znajomości zasad społecznych i ekonomicznych przemian, jakie przynosi ze sobą nowy ustrój. Nieodzowna jest dla socjalistycznego dowódcy umiejętność propagowania swych przekonań, żarliwej ich obrony przed atakami wrogiej propagandy, zdolność zaszczepiania ich swym podwładnym i wychowaniem. Cechować go musi obok patriotyzmu także głęboki internacjonalizm. Powinien on żywić uczucia braterskiej miłości do narodów wielkiego obozu pokoju i socjalizmu, szczere i głębokie braterstwo broni do wszystkich armii tego obozu.

Dowódca powinien być głęboko moralny, tzn. kierujący się w życiu osobistym i służbowym ogólnie przyjętymi w społeczeństwie zasadami moralności, moralności socjalistycznej, a nawet moralności partyjnej, jeśli jest on członkiem Partii. Moralność to nie tylko właściwy stosunek do spraw społecznych, uczciwość, prawdomówność i przestrzeganie ogólnie przyjętych zasad społecznego współżycia, ale w warunkach społecznej działalności dowódcy zawsze także właściwy stosunek do podwładnych, sprawiedliwe ich traktowanie, świecenie im przykładem w życiu osobistym i służbowym.

Mimo znacznie zmienionych form walki, wynikających ze zmian w technice uzbrojenia, nic nie straciła na wartości — śmiałość i odwaga. Te cechy powinny charakteryzować dowódcę. Musi on być odporny na wstrząsające zjawiska grozy, jakie pojawiają się na polu walki, musi znać i rozumieć przemiany psychiczne, jakie zachodzą pod wpływem tych zjawisk w duszach jego podwładnych, musi umieć na nie wpływać, regulować je i opanowywać, okazując samemu spokój i opanowanie w obliczu niebezpieczeństwa, śmiałość

w decyzjach, upór i twardą wolę w realizacji zadań bojowych.

Nowoczesny dowódca powinien reprezentować wysoki poziom wiedzy ogólnej i wojskowej. Współczesna wojna, współczesna walka i bitwa stanowią skomplikowany splot zjawisk politycznych, psychologicznych i technicznych, dla zrozumienia którego potrzeba dużej wiedzy z szeregu dziedzin (zwłaszcza z dziedziny techniki), potrzeba oczywiście głębokiej znajomości rzemiosła wojskowego, umiejętności organizowania bitwy i operacji i dużego życiowego doświadczenia. W trudnych, pełnych napięcia nerwowego chwilach, jakich na pewno nowoczesna bitwa dostarczy dowódcy, musi on zachować spokój i opanowanie, musi umieć zachować przytomność umysłu i być w stanie skupić się nad oceną położenia i wyciągnięciem z niego wniosków. Jest to niezbędne dla podjęcia właściwych w danej sytuacji racjonalnych decyzji i dla stanowczego wcielania ich w życie. Tylko mocno utrwalona, nieustannie doskonalona i uzupełniana wiedza może być podstawą właściwego postępowania dowódcy w trudnych sytuacjach.

Nieodzowna jest człowiekowi pełniącemu dowódcze funkcje maksymalnie wysoka sprawność fizyczna. Stopień tej sprawności zależeć będzie oczywiście w poważnej mierze od wieku i stanu organizmu dowódcy. Niemniej jednak każdy, kto taką funkcję pełni, musi pamiętać o tym, iż wysoka sprawność potrzebna jest mu w pracy z podwładnymi w czasie pokoju, w pracy szkoleniowej i wychowawczej, a szczególnie wielkie znaczenie ma w czasie wojny, której trudy przekraczają wytrzymałość przeciętnego człowieka. Odporność na fizyczne zmęczenie, wytrzymałość na wpływ trudnych warunków meteorologicznych zdobywa się przez nieustanne stosowanie odpowiednich ćwiczeń, uprawianie sportu i wszelkiego rodzaju zaprawę fizycz-

na. Oficer-dowódca powinien ciągle troszczyć się o swą kondycję fizyczną i utrzymywać ją na wysokim poziomie.

Do wielkich zalet dowódcy, zalet niezmiernie ważnych zaliczyć należy umiejętność współzycia z podwładnymi. Umiejętność współzycia jest to takie układanie, normowanie swych stosunków z podwładnymi, które zacieśnia więzy rozumowe i uczuciowe między podwładnym a przełożonym, które powoduje, że dowódca i jednostka przezeń dowodzona stanowią jedną zwartą całość, jeden zwarty sprawny organizm. Dowódcę powinna cechować troska o podwładnych, o ich potrzeby materialne i kulturalne. Powinien on starać się o wytworzenie między podwładnymi a sobą atmosfery wzajemnego szacunku i zaufania. Podwładny musi wiedzieć, że ma w dowódcy nie tylko źródło zadań, poleceń, nadzoru i kontroli, lecz także, jeśli trzeba, mądrego doradcę i opiekuna, który postara mu się okazać pomoc w trudnych życiowych sytuacjach. Niezmiernie ważną umiejętnością jest właściwe gospodarowanie możliwościami swych podwładnych, umiejętność oszczędzania ich sił, a w potrzebie — maksymalnego ich wykorzystania.

Skromność i prostota są świadectwem wielkiej dojrzałości duchowej człowieka, zajmującego odpowiedzialne stanowisko społeczne i państwowe. Pomagają mu one znacznie we współzyciu z otoczeniem, mają szczególne znaczenie w pracy z podwładnymi. Podnoszą jego powagę i autorytet. Jednocześnie dowódca dbać powinien nieustannie o wysoki poziom swej osobistej godności, o utrzymanie powagi stopnia i funkcji, którą piastuje. Musi on pamiętać o tym, że spełnia poważne społeczne zadanie wychowywania młodych obywateli na obrońców ojczyzny, że jest obdarzony wielkim zaufaniem narodu, który powierzył mu

tę funkcję dowódcy, nauczyciela i wychowawcy swoich synów, a niejednokrotnie i wielki majątek narodowy zawarty w sprzęcie i urządzeniach wojskowych. Z racji spełniania tych zadań dowódca jest działaczem społecznym i państwowym, którego wpływ i oddziaływanie nie mogą ograniczać się murami koszar, lecz muszą promieniować na najbliższe środowisko społeczne.

Niełatwo jest znaleźć ludzi o podobnych cechach i właściwościach, niełatwo jest takich ludzi ukształtować, wyszkolić i wychować. Dlatego też należy szczególną troską otaczać dobór i wychowanie dowódców. Oni bowiem w poważnej mierze decydują w czasie pokoju o jakości pracy wychowawczej i szkoleniowej, oni także w dużym stopniu decydują na polu walki o skuteczności działania, o wykonywaniu zadań bojowych przez wojska.

Niemniej wielkie wymagania stawiają potrzeby służby wojskowej, a zwłaszcza potrzeby walki — podwładnym. I tutaj wśród zasadniczych zalet podwładnych na pierwszym miejscu postawić należy ideową postawę, polityczne i moralne oblicze. Ono bowiem jest kośćcem działalności armii, ono jest jednym z najbardziej decydujących czynników uzupełniających siłę uzbrojenia, jakość organizacji i jakość dowodzenia. Tylko oddział zwarty ideologicznie i politycznie, przekonany o słuszności sprawy, o którą walczy, może podolać trudom współczesnego pola walki i w pełni wykonać zleczone mu zadanie. Taki oddział będzie odporny na oddziaływanie zjawisk współczesnego pola walki, zjawisk szczególnie szkodliwie oddziałujących na psychikę żołnierza, a związanych z działaniem nowoczesnej broni masowego rażenia. Wytrzymać to wielkie obciążenie psychiczne, utrzymać przytomność umysłu i wykonywać zadanie — będzie

w stanie tylko żołnierz o silnym morale, o zdecydowanej woli odniesienia zwycięstwa nad wrogiem w obronie słusznej sprawy. Silna więź ideowa oddziału, zespolenie go w jeden zwarty bojowy kolektyw muszą być uzupełnione doskonałym wykształceniem. Współczesne pole walki charakteryzuje wielkie nasycenie środków technicznych po obu walczących stronach. Opanowanie nowoczesnej techniki bojowej nie jest sprawą łatwą ani prostą. Wymaga ono długotrwałego szkolenia z zastosowaniem wszystkich zasad metodyki nauczania i dużych nakładów materiałowych. Tylko żołnierz, który doskonale opanował nowoczesny sprzęt i uzbrojenie, będzie w stanie na polu bitwy, w skomplikowanych warunkach, w pełni wykorzystać ten sprzęt, wydobyć z niego maksimum wydajności w każdej sytuacji bojowej i we wszelkich warunkach terenowych i atmosferycznych.

Nieodłączna od nowoczesnej walki i nieodzowna dowódcy kierującemu walką jest żelazna dyscyplina podwładnych. Wychowany w takiej dyscyplinie żołnierz, pododdział i oddział jest sprawny, zręczny, jest w stanie wykonać każde najbardziej odpowiedzialne i ryzykowne zadanie bojowe. Tylko żołnierz i oddział zdyscyplinowany, żywo reagujący na każdy rozkaz i dążący do jak najpełniejszego wykonania tego rozkazu jest w stanie spełnić te zadania, jakie są mu przeznaczone na nowoczesnym polu walki. Żelazna dyscyplina w armiach państw socjalistycznych powinna wpływać przede wszystkim z głębokiej ideowości żołnierza, z jego głębokiego przekonania, z wiary w słuszność sprawy, o którą walczy. Ta żelazna dyscyplina musi się rodzić ze świadomości, z rozsądku, które nakazują wykonanie z pełnym poświęceniem i bez reszty każdego zadania bojowego dla dobra swego narodu, dla dobra wielkich spraw decydujących o obliczu całej

ludzkości. Żołnierz państw budujących socjalizm, a więc realizujących najszczytniejszą ideę społecznego współżycia, powinien umieć w pełni i całkowicie podporządkować swój osobisty interes — interesowi społecznemu i jeśli trzeba, dla tego interesu poświęcić zdrowie i życie. Żołnierza tego typu wychowuje całe społeczeństwo — dom rodzinny, szkoła, zakład pracy i oddział wojskowy.

Tak jak dowódca powinien nieustannie troszczyć się o swoich podwładnych — szkolić ich i wychowywać, tak podwładni powinni mieć pełne zaufanie do dowódcy, poważać go i szanować, pamiętać o potrzebie oszczędzania jego czasu, jego sił, a w walce, jeśli zachodzi potrzeba, chronić jego zdrowie i życie z pełnym poświęceniem.

Stosunek podwładnych do przełożonego powinna cechować szczerłość i prawdomówność. Ta ostatnia ma szczególne znaczenie dla właściwego informowania dowódcy zarówno w czasie pokoju, jak i w walce o stanie oddziałów i sposobie wykonywania przez nie zadań. Fałszywy meldunek, ukrywający prawdę lub ją wypaczający, może spowodować błędną decyzję dowódcy i przynieść niepowetowaną szkodę oddziałowi i zadaniom, które on wykonuje. Dowódca musi mieć absolutną pewność, że relacje jego podwładnych są zgodne z obiektywnym stanem rzeczy, że w pełni może polegać na ich prawdziwości.

Dowodzenie — to skomplikowana czynność, której trzeba się uczyć długo i sumiennie. Musi to być nauka wszechstronna, obejmująca cały wachlarz problematyki społecznej, politycznej, moralnej, technicznej i czysto wojskowej. Nie wystarcza również tylko samemu zbierać doświadczenia w zakresie kierowania, dowodzenia ludźmi i zorganizowanymi zespołami. Można i należy korzystać z doświadczeń innych zawartych w opraco-

waniach naukowych i publikacjach dotyczących funkcji kierowania. Do tego typu opracowań należy „Dowodzenie“. Powinno ono pomóc oficerom pełniącym funkcje kierownicze i dowódcze w samodoskonaleniu, w ulepszaniu swych metod pracy z podwładnymi.

Zygmunt Duszyński
gen. dyw.

Tam, gdzie klasa robotnicza nie rozwinęła jeszcze dostatecznie swej organizacji, tam musi ona w każdym razie być w tym kierunku szkolona.

K. Marks

Sam wychowawca musi zostać wychowany.

K. Marks

Z jednej strony pewien autorytet niezależnie od tego, kto go użycza, z drugiej strony pewne podporządkowanie — to rzeczy narzucające się nam niezależnie od ustroju społecznego.

F. Engels

Wpływ genialnych dowódców w najlepszym wypadku ograniczał się do tego, że przystosowywali oni sposoby walki do nowego uzbrojenia i nowych żołnierzy.

F. Engels

Te szczególne warunki, w których są wykonywane zadania bojowe wymagają od kadry dowódczej ogromnego napięcia sił umysłowych, moralnych i fizycznych.

W. Lenin

W każdej wojnie zwycięstwo uzależnione jest w ostatecznym wyniku od tego, jaki jest stan duchowy mas, które przelewają krew na polu walki.

W. Lenin

Najważniejsze w naszej pracy, to konkretny człowiek z imienia i nazwiska. Jeśli będziemy pracowali z każdym człowiekiem oddzielnie, a nie z człowiekiem „w ogóle”, wtedy poznamy ludzi, jeśli jednak będzie-

my ich traktowali jako „szarą masę”, to praca z nimi nie pójdzie tak, jak się należy.

N. Chruszczow

Dowódca nie powinien tonąć w oceanie wojny, powinien pływać umiejętnie i pewnie i dotrzeć do brzegu zwycięstwa.

Mao Tse-tung

Jeżeli jesteś kierownikiem nieskrępowanym w wykonywaniu tego, co ci polecono, czynь jedynie rzeczy ważne i myśl o dniu, który przyjdzie na koniec.

Egipt. Ptah-hotep XXIV w. p.n.e.

Sternik, który widzi daleko, nie dopuści do zatopienia łodzi.

Egipt. Amen-em-opet X w. p.n.e.

Jeżeli nauczyłeś się słuchać, będziesz umiał rozkazywać.

Grecja. Solon VI w. p.n.e.

Tsy-lu zapytał: „W dowodzeniu armią kogo byś, Mistrzu, chciał mieć za towarzysza?”.

„Nie chciałbym mieć nikogo, kto bezbronny napada na tygrysa albo stara się przepłynąć bez łodzi, ani takiego, co nie żałuje śmierci. Niechby to był człowiek, który przezornie rozpatrzy sprawę, opracuje plan i wykona go”.

Chiny. Dialogi Konfucjusza VI w. p.n.e.

Jeżeli wódz traktuje żołnierzy, jak swoje dzieci, może się z nimi udać w najgłębszy wąwóz. Jeśli ich traktuje, jak najukochańszych synów, może z nimi iść choćby na śmierć.

Chiny. Sun-Tsy V w. p.n.e.

Nawet najmądrzejszy nie znajdzie posłuchu, jeśli wiele mówi, ale działa powoli.

Chiny. Mo-ti V w. p.n.e.

Cieężko jest być zależnym od człowieka gorszego.

Grecja. Demokryt IV w. p.n.e.

Wódz powinien umieć wyszukiwać i dobierać najlepszych specjalistów, wpoić podwładnym karność i posłuszeństwo dla siebie, karać złych i nagradzać dobrych, pozyskać miłość podwładnych, być staranny i pracowity.

Grecja. Ksenofont IV w. p.n.e.

Najgorszym panującym jest taki, który nie panuje nad sobą.

Rzym. Katon Starszy III w. p.n.e.

Ta władza naprawdę jest silna, której posłuszni ludzie są weseli.

Rzym. Liwiusz I w. p.n.e.

Dlaczego by więc człowiek sprawujący władzę nad ludźmi nie miał używać do prostowania ich błędów przede wszystkim życzliwego podejścia do nich i łagodnego słowa, dlaczego miałby się obchodzić z nimi z większą surowością i bezwzględnością, niż ogrodnicy obchodzą się z drzewami dzikich fig, grusz czy oliwek, szczepiąc je i wyhodowując z nich szlachetne gatunki owoców.

Grecja. Piutarch I w. n.e.

Tak z niższym postępuj, jakbyś chciał, żeby wyższy postępował z tobą.

Rzym. Seneka I w. n.e.

Wiele nauczyłem się od moich nauczycieli, więcej od kolegów, najwięcej od swych uczniów.

Palestyna. Taanit II w. n.e.

Wnikaj w intencje każdego człowieka. Ale pozwól też
każdemu wnikać w intencję swoją własną.

Rzym. Marek Aureliusz II w.
n.e.

Nawet dobry plan może zawieść, jeśli nie brano pod
uwagę charakterów ludzi, którzy w jego wykonaniu
mają wziąć udział.

Indie. Pańcztantra, pierwsze
wieki n.e.

Statek, na którym wielu kapitanów, wjeżdża na skały.

Japonia, przysłowie z XIII w.
n.e.

Rozmyślnie się decyduj, czynnie i dzielnie wykonuj.
O sile nieprzyjaciół staraj się być najlepiej i zawsze
informowanym, siły zaś twoje utrzymuj w porządku,
subordynacji i w duchu cnotliwego zapału.

Dbaj o żołnierza, o jego żywność i wygodę. Daj twym
podkomendnym przykład z siebie co do oszczędności
osobistej, co do pracy, co do pilności.

Tadeusz Kościuszko w obozie
pod Połańcem 1794

Nie jest naprawdę odważny, kto samowolnie rzuca się
w niebezpieczeństwo, lecz ten, kto się podporządkowuje.

Kutuzow

Obowiązkiem przeto najgłówniejszym dowódców wszel-
kiego rzędu być powinno, aby w wojsku dobrego ducha
utrzymywać.

Józef Bem

Żołnierz ma więcej obowiązków niż praw, lecz jedno
prawo winniśmy mu zagwarantować jako święte — być
dobrze dowodzonym.

Lyautey

Nasz dowódca powinien tak postawić pracę, by żołnierze widzieli w nim nie tylko technicznego kierownika, ale i wychowawcę.

M. Frunze

Kunszt dowódcy winien przejawiać się w umiejętności wybrania z mnóstwa różnorodnych metod i środków takich, które w określonej sytuacji i w czasie dadzą najlepsze wyniki.

M. Frunze

Trzeba, żeby oficera ceniono nie tylko jako porucznika czy kapitana, lecz jako znawcę swej sztuki, jako mądrego człowieka, jako politycznego kierownika.

M. Kalinin

Należy w każdym wypadku postępować w ten sposób, żeby otaczający cię ludzie czuli twą szczerość i uczciwość... Nie oszukasz mas, a jeśli ludzie zauważą, że ktoś postępuje obtudnie, to mu już nigdy nie uwierzą.

M. Kalinin

Oficer dzisiejszy nie może stać obok polityki i być tylko jej biernym obserwatorem. Nie może też płynąć na jej brzeżku, od przystani do przystani, gotów wysiąść każdej chwili. Musi płynąć głównym nurtem polityki słusznej dla Państwa i Narodu, zdecydowanie i bez kompromisów i tej polityki być zbrojnym ramieniem.

Karol Świerczewski

WSTĘP

Kto z nas nie miał okazji wymiany zdań na temat postępowania i metod pracy tego czy innego oficera, szczególnie wtedy, gdy kolidowały one w jakiś sposób z własnymi wyobrażeniami i nawykami. Ileż to razy dyskusja taka dotyczyła przełożonych. Mówiło się np. „w tym pułku pracowało mi się dobrze, miałem dużą swobodę działania“ albo też: „ciągle mi patrzono na palce, nie mogłem czuć się dowódcą“, nieraz zaś „lubię tego człowieka, co prawda wymagał, ale był sprawiedliwy i przyjazny“.

Jeśli przypominam Ci o tym, Czytelniku, na wstępie mojej wypowiedzi o dowodzeniu, czynię to dlatego, że właśnie z podobnej wymiany zdań i dyskusji bierze początek niniejsza skromna praca. Pobudzały mnie one do pilniejszej obserwacji czynności dowódczych, gdziekolwiek i w jakichkolwiek warunkach miały one miejsce. Znalazło to początkowo swój wyraz w kilku artykułach, z kolei zaś w poszukiwaniach odpowiednich opracowań teoretycznych. Niestety nie potrafiłem znaleźć materiału, który by odpowiadał w sposób zadowalający na interesujące mnie pytania. Przekonałem się jednocześnie, że pytania te interesują wielu naszych dowódców. Tu dopiero zarysowała się myśl, by wyszukać i opracować niektóre odpowiedzi samemu. Gdy jednak zmierzyłem „zamiary na siły“, okazało się, że siły te są niewielkie, a stąd i niewielkie moralne prawo do „wchodzenia na katedrę“. Starałem się uzupełnić swe możliwości poprzez bardziej intensywną

obserwację i analizę praktyki działalności dowódców i przełożonych oraz drogą studiów pedagogicznych jak również uczestnictwa w pracach jednej z instytucji naukowych, zajmującej się ogólnymi problemami naukowej organizacji pracy i kierownictwa.

Rezultatem tego właśnie kilkuletniego wysiłku jest niniejsza niewielka książka. Stanowi ona próbę podjęcia tematu dowodzenia.

Odsłaniając Ci, Czytelniku, pewne kulisy powstania leżącej przed Tobą pracy chciałbym zawczasu zapewnić pobłażliwość wobec nieuniknionych potknięć i niedomówień, nieraz zaś wobec chropowatości niektórych sformułowań, towarzyszących chyba niezmiennie każdemu debiutowi niewprawnego pióra.

Próbę tę podejmuję w przekonaniu, że rozważania na temat dowodzenia przyczynić się mogą do głębszego uświadomienia sobie przez każdego z nas istoty swego zawodu i do wyraźniejszego zarysowania się złożonej problematyki kierownictwa we współczesnej armii. Jeśli zaś zważy się, że wspomniana problematyka kierowania w ogóle wysuwa się w naszym kraju budującym sprawiedliwy ustrój społeczny jako zagadnienie nader aktualne i o dużej randze społecznej, można przypuszczać, że próba ta leży w zakresie potrzeb zarówno wojskowych, jak i cywilnych.

Tradycje naszego dorobku w dziedzinie dowodzenia doznały poważnego uszczerbku.

Ponad wiekowy okres niewoli narodowej, który przypadł w czasach szybkiego rozwoju przemysłu i techniki wojennej, stanowi dotkliwy wyłom w naszym doświadczeniu z dziedziny dowodzenia. Dwudziestolecie niepodległości nie sprzyjało również rozwojowi szeroko pojętej sztuki dowodzenia, ograniczały go bowiem zarówno warunki ustrojowe i pochodne stąd błędne koncepcje polityczno-strategiczne, jak

i oderwanie się od mas żołnierskich dużej części korpusu oficerskiego.

Dla naszego wojska właściwą szkołą współczesnego dowodzenia stały się pola bitew o wolność w II wojnie światowej, głównie zaś na froncie wschodnim, gdzie w sojuszu z Armią Radziecką żołnierz polski walczył o wyzwolenie i narodowe, i społeczne. Szkołę tę kontynuujemy już od 15 lat w szeregach ludowego Wojska Polskiego. Przez ten czas nagromadziło się sporo doświadczeń i wiedzy. Chciałoby się je zebrać, uporządkować i poddać szerszej ocenie oficerów w nadziei, że krytyczne rozważania nad niniejszą pracą mogą okazać się korzystne dla pogłębienia wiedzy o dowodzeniu.

Wstępne przemyślenia tematu pozwalają na naświetlenie niektórych tylko zagadnień genezy dowodzenia, jego specyfiki oraz składowych funkcji. Sam charakter próby zakłada szkicowość szeregu wysuwanych tez i sformułowań, niektóre z zagadnień, poruszonych w kontekście rozważań o dowodzeniu mogą być tylko zaznaczone, a nie wyczerpane, rola zaś ich dla interesującego nas problemu jest tego rodzaju, że wymagałyby one odrębnych studiów i opracowań. Wymieńmy tu dla przykładu tezę o wychowawczym charakterze i społecznej roli dowodzenia czy też naświetlenie warunków ewolucji dowodzenia.

Niniejsze rozważania mają przyczynić się do ogólnego zorientowania się w problematyce dowodzenia i do wysunięcia niektórych istotnych zagadnień o charakterze praktycznym.

W szeregu wypadków celowo ograniczyłem się do zorientowania w przedmiocie, w obawie przed zbyt-
nim rozszerzeniem objętości rozważań, które mogłoby ujemnie wpłynąć na przejrzystość wstępnego wykładu. Rozwijanie więc podjętych w pracy myśli na kie-

runkach ujawnionych zainteresowań wypada pozosta-
wić samym czytelnikom, odsyłając ich do załączonego
spisu bibliograficznego.

Książka mówi w zasadzie o rzeczach prostych. Wiele
prawd o stosunkach między ludźmi i o zasadach orga-
nizacji pracy jest tak znanych i oczywistych, że wy-
dawałoby się: po co o nich wspominać. Rzecz w tym
jednak, by się upewnić w ich randze znaczeniowej dla
czynności dowodzenia, by je wyraźnie widzieć i świa-
domie realizować. Wykazanie potrzeby i korzyści ze
stosowania tych zasad stanowi chyba główny sens
prezentowanego czytelnikom toku myślowego. O ile
tu i ówdzie znajdują się w nim niektóre uwagi typu
instruktywnego, czuję się w obowiązku uprzedzić, że
ten ich charakter jest nie zamierzony, lecz wywo-
łany chęcią pominięcia uzasadnień też chyba oczywi-
stych, jak również chcę stwierdzić, że jedyną legity-
macją uprawniającą do nich autora jest życzliwość,
która skłania do przestrzegania innych przed błędami,
będącymi również jego udziałem.

Kończąc te kilka słów wstępu chciałbym wyrazić
nadzieję, że cenne uwagi czytelników pozwolą mi na
ewentualne dalsze uzupełnienie, korekty i rozwinięcie
poruszonego problemu.

Warszawa, sierpień 1960 r.

I. O GENEZIE I SPOŁECZNEJ SYTUACJI DOWODZENIA

Jeśli sobie wyobrazimy charakter potrzeb jakiejkolwiek grupy ludzi, to poczynając od najdawniejszych czasów, kiedy np. polowano na grubszą zwierzynę, wpływała konieczność posiadania kierownictwa. Jednolite kierownictwo jest bowiem niezbędnym warunkiem celowości, zgrania i sprawności działania każdego zespołu. Stanowi ono źródło jedności i koncentracji poszczególnych czynności w ramach zbiorowego wysiłku, skierowanego na osiągnięcie wybranego celu.

Na zjawisko to zwrócił uwagę Engels. W artykule „O zasadzie autorytetu“ pisał on: „...z jednej strony pewien autorytet, niezależnie od te-



go, kto go użycza, z drugiej strony pewne podporządkowanie — to rzeczy narzucające się nam niezależnie od ustroju społecznego wraz z materialnymi wa-

runkami, w jakich produkujemy dobra i puszczamy je w obieg“.*

Aby pierwotny kolektyw mógł działać celowo i zgodnie, potrzebne było wzajemne porozumienie się — wspólny język. Sposoby porozumiewania się wyrosły historycznie z potrzeb wspólnej pracy. Bez wzajemnego porozumiewania się — inaczej informowania — nie mogą zachodzić pomiędzy ludźmi żadne stosunki typu społecznego.

W miarę rozwoju form współpracy rozgraniczały się funkcje poszczególnych jej uczestników, przy czym wyodrębniła się, należy przypuszczać, wcześniej od innych funkcja kierowania zbiorowym wysiłkiem zespołu. Z tego względu można uważać kierowanie za swego rodzaju emanację i specyficzną formę współdziałania. Drugą formą tego typu, obejmującą większość członków zespołu, jest wspólne wykonywanie. Obie te formy w procesie pracy każdego zespołu ściśle się wiążą i warunkują. Nie możemy sobie wyobrazić takiego zespołu, w którym by wykonawcy mogli sprawnie współdziałać bez mniej lub bardziej jawnego kierowania i odwrotnie — rzecz oczywista: nie może być kierowania tam, gdzie nie ma wykonawców.

Wydaje się, że istotę powstania kierownictwa wyrazić można w następującym skrócie myślowym. Praca, wykształcając człowieka, zrodziła potrzebę porozumiewania się, dzięki któremu stał się możliwy wspólny wysiłek gromady. Z kolei rozwijanie i doskonalenie się współpracy wyłoniło potrzebę koordynowania poszczególnych działań jednostkowych

* K. Marks i F. Engels — *Dzieła wybrane* t. I., Warszawa 1949, s. 599



pod kątem dążenia do wspólnego celu. W ten sposób w procesie i z potrzeb współpracy wyłoniła się jej zasadnicza forma — kierowanie.

Sam charakter koniecznych działań grup rzutował i rzutuje na odpowiednie kwalifikacje ich kierowników. Możemy sobie wyobrazić, że polowaniem kierował chyba najlepszy myśliwy, zabawie zaś przewodził najlepszy tancerz.

O ile liczebność pierwotnych grup ograniczona była warunkami ich materialnego życia, w pierwszym zaś rzędzie zasobami źródeł pożywienia, o tyle zakres współdziałania i władzy nad każdą grupą był zależny z kolei od zasięgu łączności, która umożliwiała aktualne wzajemne informowanie członków grupy o jej położeniu, pracy i zadaniach.

Wydaje się, że z tego względu już od zarania dziejów ludzkości w silnie zorganizowanych społeczeństwach kierowano uwagę na usprawnienie sposobów łączności, przenoszenia wiadomości. Wymienić tu można lustra, stosowane do sygnalizacji w armii faraonów, wspaniałe drogi bite, których część przetrwała do dziś w Imperium Rzymskim, konne sztafety Dżengis-chana. Wędrowały nimi wiadomości, rozkazy, meldunki i oddziały wojsk, wymuszające siłą posłuch władzy.

Warto przy okazji przypomnieć, że wybitnie scentralizowane Imperium Rzymskie wybudowało w basenie Morza Śródziemnego 85000 km dróg bitych, później w Ameryce Południowej oparte na tychże zasadach władzy państwo Inków dysponowało na pięciokrotnie mniejszym obszarze, w dużej części w skalistym masywie And, 16000 km arterii komunikacyjnych, wybudowanych na nasypach wzdłuż wybrzeża Oceanu Spokojnego i wykutych na urwiskach górskich.

Komunikacja i środki informacji rozpoczęły o wiele

wcześniej służbę na rzecz kierowania, władzy niż na rzecz potrzeb kulturalnych społeczeństwa.

Szybki rozwój ekonomiczny ostatnich stuleci i towarzyszący mu postęp społeczny udoskonalili i umasowiły środki łączności.

Zagęściła się i ulepszyła sieć dróg bitych, upowszechniły się koleje żelazne, samochody, samoloty, telefon, radio, telewizja. Narzuca się wrażenie, że wzrost ich wykorzystania wyraźnie potęguje możliwości kierowania społecznego.

Tych kilka słów o roli łączności, informacji w procesie kierowania umieściłem z uwagi na to, że korespondują one w bezpośredni sposób z istotą dowodzenia.

Ojciec współczesnej cybernetyki Norbert Wiener określa nawet, że „... teoria kierowania jest rozdziałem teorii informacji“.*

Wspomniana już naturalna potrzeba każdej grupy wyłaniała pierwotnie z jej składu ludzi, którzy byli zdolni sprawnie pokierować działaniem zespołu. Byli to przywódcy. Pewnych analogii w kształtowaniu się przywództwa możemy doszukać się i współcześnie, w sytuacjach zarówno społecznie pozytywnych, jak i negatywnych. Zjawisko to obserwujemy np. w grupach o wspólnych zainteresowaniach, podczas gry, niekiedy w klikach i „paczkach“ chuligańskich, działających na marginesie życia społecznego itp.

W potocznym rozumieniu przywódca — to człowiek, który ujmuje w swe ręce władzę nad ludźmi, którzy, rzecz jasna, uznają jego przywództwo i są przekonani, że w ten sposób pewniej osiągną zamierzony cel. Wydaje się, że początkowo pozycja przywódcy w grupie i jego kompetencje kończyły się każdorazowo z usta-

* N. Wiener, *Cybernetyka i społeczeństwo*, Warszawa 1960, str. 15.

niem kierowanej przezeń akcji. W miarę jednak powtarzania się podobnych sytuacji i odwoływania się grup do tychże samych ludzi okresowi przywódcy nabierali większego od pozostałych członków zespołu doświadczenia w kierowaniu zespołem. Ponadto — ze względu na charakter pierwotnej działalności ludzkiej, byli to niewątpliwie ludzie obdarzeni większą siłą fizyczną i zręcznością. I jedno, i drugie prowadziło do ewolucji funkcji czasowego przywódcy do stałego kierownika zespołu.

W miarę rozrostu grup oraz pomnażania i komplikowania się narzędzi pracy coraz bardziej wzrastała potrzeba koordynowania wysiłków poszczególnych ludzi, by się one jak najskuteczniej wspomagały w zbiorowym realizowaniu zamierzeń.

Pierwotne doraźne przywództwo przeradza się w tych warunkach w formę stałego kierownictwa. Poszczególne akty przywództwa rozwijają się historycznie w długofalową działalność, polegającą na kierowaniu, a później i inicjowaniu działania zespołu. Nie było to jednak przeradzanie się płynne, gdyż specjalizacja funkcji społecznych pociągała za sobą wypiętrzanie się hierarchii społecznej, rozdział na posiadających i nie posiadających, na wyzyskiwaczy i wyzyskiwanych. Pierwsi wykorzystując swoją przewagę ekonomiczną coraz częściej ujmowali w swe ręce kierowanie innymi dla realizacji swoich celów, z drugiej zaś strony coraz skuteczniej przeciwdziałali żywiołowemu przejawianiu się przywództwa, które z reguły, reprezentując masy, stawało w obronie interesów większości uciskanych.

Z pojawieniem się własności prywatnej, a z nią ekonomicznej nierówności członków grupy następuje radykalna zmiana w sposobach kierowania. Przestaje ono

opierać się na zgodnej woli danej społeczności lub jej większości, zgodność tę bowiem łamią przeciwstawne interesy poszczególnych uczestników. Decydujący głos przypada tym, po których stronie zarysowuje się przewaga ekonomiczna. Mniejszość ta, dążąc do realizacji swych celów, odmiennych i często przeciwstawnych celom większości, sięga coraz częściej i chętniej do środków przymusu.

W tych warunkach ulega zmianie nie tylko czas trwania, ale i sam sens przywództwa. Obok osobistych walorów stawia się kandydatom na przywódców wymaganie zasadnicze — wierności już nie grupie, ale mocodawcy, i co z tym się wiąże — kierownicy powoływani są do realizowania celów nie grup, którymi kierują, lecz zadań swoich przełożonych. Jeśli zaś cel nie wyraża istotnej potrzeby grupy i nieraz jest jej obcy, zachodzi wówczas konieczność skłonienia jej do wzięcia udziału w osiąganiu tego celu. Wyłania się nakaz i sankcja, jako pierwsze z przejawów władzy. W bardziej zorganizowanej społeczności kierownictwo uzyskuje odpowiednie atrybuty, obowiązki i insygnia władzy.

Należy przypuszczać, że początkowo kierownictwo, tak jak przedtem przywództwo, obejmowało sobą każdą zbiorową działalność w danej społeczności, niezależnie od tego, czy były to zajęcia produkcyjne, czy też zbrojne starcie z wrogiem.

Są podstawy bowiem do przypuszczania, że pierwotne grupy nie od razu wykształciły w swoim składzie oddzielne zespoły, wyspecjalizowane w prowadzeniu walki. Przypuszczenie to można by oprzeć np. na wynikach badań, które wskazują, że dawne mało zorganizowane zespoły używały do walki tych samych narzędzi co do codziennych swych zajęć: do polowania i pracy na roli. Relikty powyższego odnajdujemy i w naszej

historii, w uzbrojeniu uczestników ruchów chłopskich, kosynierów itp. W miarę dalszego rozwoju społeczności i postępu specjalizacji różnicowanie działań ogarniało już nie tylko pojedynczych ludzi, ale i całe ich grupy. Powstawały wyodrębnione organizacje, przeznaczone i przygotowane do wykonywania różnych ważnych funkcji społecznych.

Możemy sobie wyobrazić, że z uwagi na hierarchię potrzeb klas panujących jako jeden z pierwszych organizmów — początkowo tylko na okres działań bojowych, następnie zaś i w czasie pokoju — wyodrębniło się wojsko. Wspomniana już potrzeba stosowania przymusu prowadziła bowiem prostą drogą do tworzenia wyspecjalizowanego w tym aparatu, zorganizowanych i uzbrojonych zespołów ludzi, które stały się zaczątkiem zarówno armii, jak i innych organów aparatu ucisku. Policja na przykład wkroczyła na arenę życia społecznego, gdy zarysowały się inne okoliczności i metody wywierania ucisku wobec swego narodu niż te, które stosowano w wojnach z narodami ościennymi.

W tych warunkach ewolucja i specjalizacja funkcji jednolitego przedtem kierownictwa doprowadziła do wydzielienia się specyficznej jego formy, przystosowanej do kierowania przygotowaniem i prowadzeniem działań bojowych. Forma ta — to dowodzenie. Dowodzenie sięga zatem swym rodowodem poprzez kierownictwo do przywództwa i zrodziło się tak jak i ono ze społecznej potrzeby sprawnego osiągnięcia zamierzonego wspólnego celu, realizuje się zaś w kierowaniu działalnością zbiorową, zmierzającą do osiągnięcia tego celu. Tym celem było wygranie zbrojnego starcia dwóch grup ludzi, których wielkość i wartość mierzy się historycznie w granicach od kilkunastu

prymitywnie uzbrojonych członków rodu do współczesnej masowej armii, wyposażonej obficie w najnowsze osiągnięcia techniczne.

Już od zarania dziejów w państwach formacji niewolniczej klasy rządzące w kraju uznały za celowe dla realizowania swych zamierzeń i obrony pozycji for-



mować i utrzymywać armie stałe; z kolei było to przyczyną ukształtowania się zawodu polegającego na przygotowaniu wojska i jego oddziałów do walki oraz na kierowaniu tą walką.

Potrzeba wielkiego natężenia w walce sił fizycznych i psychicznych oraz widoczne skutki w boju sprawności władania bronią — z jednej strony, z drugiej zaś strony wielkie nakłady na wojnę jak również doświadczenie katastrofalnych nieraz następstw przegranych bitew sprawiły, że przygotowywanie wojska do działań bojowych stało się ogólnie uznaną i ważną dziedziną działalności społecznej. Nieproporcjonalnie wielka cena, którą w walce płacić trzeba za niedociągnięcia i pomyłki, spowodowała, że dowodzenie wzbogaciło się stosunkowo szybko w doświadczenia i nawyki z dziedziny kierowania ludźmi i organizacji ich działania.

We współczesnym państwie kierowanie całokształtem zagadnień ekonomicznych, społecznych i politycznych przypada rządowi, który realizuje wytyczne kierow-

nictwa politycznego. Z kolei poszczególne ministerstwa w swej działalności kierowniczej realizują te wskazania ogólne w szczególnych warunkach swych resortów i stosownie do swych możliwości. Dotyczy to również resortu obrony narodowej. Utało się nawet u nas określenie „kierownictwo Ministerstwa Obrony Narodowej“. Na szczeblu ministerstw mamy więc również do czynienia z kierownictwem. Jeśli natomiast sięgniemy do szczebli niższych, to — zakładając konieczne uproszczenie zagadnienia — we wszystkich resortach „cywilnych“ spotkamy się z dalszą specjalizacją kierownictwa, które dostosowuje się do konkretnych warunków poszczególnych przedsiębiorstw i instytucji, przyjmując postać zarządzania. W wojsku z uwagi na specyficzną różnicę w przeznaczeniu, rozgraniczającą jednostki wojskowe od zakładów i instytucji — kierownictwo to znajduje wyraz w dowodzeniu bądź też w zarządzaniu. To ostatnie pojęcie można by zgeneralizować w stosunku do wszystkich jednostek wojskowych nieliniowych. Takie usytuowanie dowodzenia w całym systemie kierownictwa państwowego wynika z roli społecznej wojska, jak i z tego niewątpliwego faktu, że walka jest jedną z form działalności ludzkiej, pojętej ogólnie. Sama działalność zaś jest pojęciem szerszym i nadrzędnym, a więc i kierowanie całością działalności w państwie jest funkcją nadrzędną w stosunku do dowodzenia. Powyższe można by uogólnić w tym sensie, że dowodzenie jest nie tylko jedną z form kierownictwa w ogóle, lecz i funkcją występującą na określonym szczeblu tego kierownictwa, kiedy staje ono wobec konkretnych zadań kierowania przygotowaniem i walką jednostki wojskowej. Obraz ten będzie jednak niepełny, jeśli się nie uwzględni pewnych prze-

sunąć w tym schemacie, które wnosi stan wojenny. W okresie wojennym, jak wskazują doświadczenia, ranga dowodzenia wzrasta, funkcje jego podnoszą się na wyższe szczeble i rozszerzają, powstaje np. instytucja naczelnego wodza, który uzyskuje szereg prerogatyw również poza dziedziną wojskową. Metody dowodzenia znajdują wówczas zastosowanie, jako bardziej odpowiadające sytuacji, w niektórych innych dziedzinach działalności państwowej, co wyraża się np. w militaryzacji kolei itp. Jeśli jednak dowodzenie w okresie wojny wyrasta do roli nieraz nadrzędnej w stosunku do kierownictwa w niektórych innych resortach państwowych, to w żadnym wypadku nie może ono przerastać kierownictwa politycznego, po prostu ze względu na to, że tak jak podczas pokoju inne resorty, tak w działaniach wojennych wojsko służy temu kierownictwu, jako główny środek realizacji zamierzeń politycznych.

Chcąc określić granicę w pionie, gdzie się kończy kierownictwo, a gdzie się zaczyna dowodzenie w wojsku, można by rozważyć przydatność kryterium, że dowodzenie występuje tylko tam, gdzie prowadzi się konkretne i wszechstronne przygotowywanie określonego oddziału do walki i kierowanie działaniem tego oddziału w walce. Rozgraniczenie to jednak nie posiada dla naszych rozważań szczególnego znaczenia.

Powyższy zarys genezy i społecznej sytuacji dowodzenia wypada zamknąć odniesieniem się do znaczeniowej treści tego pojęcia.

Etymologiczne wyjaśnienie terminu „dowodzenie“, jak i podobnych terminów, określających to samo pojęcie w wielu językach europejskich, odszukać można w odległej przeszłości, kiedy to słowo „dowodzić“ oznaczało doprowadzać podległy oddział czy wojsko na pole rozstrzy-

gającego starcia. Jeśli się przy tym uwypukla czynność doprowadzania, przez co pozostaje w cieniu samo kierowanie walką, to dzieje się tak dlatego, że słowo „dowodzić“ jest odbiciem rzeczywistych warunków dawnych wojen, kiedy to głównym problemem było zarówno pod względem czasu, jak i przestrzeni doprowadzenie wojska w rejon bitwy. Bitwy z reguły, jak przekazuje nam historia, rozgrywały się natomiast w stosunkowo krótkim czasie, a podstawową metodą ich prowadzenia było masowe zwarcie wręcz, co znacznie zawężyło, a nieraz i eliminowało możliwość ingerencji dowódcy. Można przypuszczać, że właśnie w takim ujęciu tego zjawiska tkwi rodowód określenia dawnych kampanii, jako pochodów.

Do powyższych wniosków uprawnia nas m. in. stwierdzenie znakomitego językoznawcy polskiego, Aleksandra Brücknera, że słowa: „wódz“, „przywódca“, „wódzostwo“, „wojewoda“ — pochodzą od słowa „wodzić“ *.

Porównując termin „dowodzić“ z podobnym — „doprowadzać“ nasuwa się wrażenie, że tak, jak prawidłowym jest zwrot „doprowadzić do skutku“, podobnie słusznym byłoby interpretowanie znaczenia „dowodzić“ nie tylko w sensie doprowadzania w rejon walki, na jej podstawy wyjściowe, ale również do skutku działania, rozpoczętego pochodem — do wyniku walki. Takie rozumienie treści słowa „dowodzić“ zbliżyłoby nas bardziej do jego współczesnego znaczenia. Warto przy tym zaznaczyć, że samo określenie „dowodzenia“ zdaje się zakładać, że przynajmniej „dowodzący“ wie, dokąd i po co prowadzi.

Upraszczając zagadnienie, można by przyjąć, że

* A. Brückner, *Słownik etymologiczny języka polskiego*, Warszawa 1957, str. 628. .

funkcja dowodzenia do schyłku feudalizmu nie wykaczała w zasadzie poza przytoczone rozumienie samego terminu. Zadanie większości wyznaczonych na czas wojny dowódców, np. w dawnej Rzeczypospolitej szlacheckiej, polegało głównie na ujęciu w karby i poprowadzeniu do walki ściągającej zbrojnie na pospolite ruszenie szlachty polskiej. Z nadejściem dopiero okresu armii stałych nastąpiło wyraźne rozszerzenie obowiązków dowódców na dziedzinę przygotowania wojska do działań bojowych w czasie pokoju. W ten sposób samo pojęcie dowodzenia rozszerzyło się znacznie poza dawne ramy tradycyjnego terminu „dowodzić”. Nie rozwijając dalej zagadnienia, można sądzić, że w starej nazwie „dowodzić” rodziły się i rodzą nadal coraz nowe treści, odpowiadające okresom postępu społecznego oraz rozwojowi środków i form prowadzenia walki.

Nie ulegająca wątpliwości więź pomiędzy dowodzeniem i kierowaniem sugeruje zajęcie się w zakresie, jakiego wymagają nasze rozważania, samym zjawiskiem kierowania, w nadziei, że bardziej sprecyzowane sądy w tym względzie umożliwią z kolei poprzez wyjawienie specyfiki dowodzenia w stosunku do kierowania lepsze rozumienie istotnej treści dowodzenia.

II. OKREŚLENIE KIEROWANIA

A. O KIEROWANIU

Tematyką kierowania zajmuje się obecnie szereg uczonych w kraju i zagranicą. Doczekało się ono wielu opracowań teoretycznych. Trudność przedstawienia wyciągu problematyki, niezbędnego dla naszych dalszych rozważań, polega raczej na wyborze określeń nam potrzebnych z dużej ilości zagadnień istotnych i wzajemnie się wiążących.

Profesor Tadeusz Kotarbiński, ustalając szereg definicji charakteru prakseologicznego, pisze: „kierownictwo najogólniej pojęte polega na tym, że impuls dowolny danego osobnika jest dziełem innego osobnika. Osobnik B działa przeto, starając się wykonać plan przyjęty przez innego osobnika, osobnika A w odniesieniu do działania osobnika B“^{*}.

Za rozwinięcie tego ogólnego sformułowania w odniesieniu do zespołu można uznać określenie kierownictwa przez J. Chevalier, który stwierdza, że „kierownictwo jest czynnością, której rola polega na pobudzaniu aktywności, koordynowaniu wysiłków i harmonizowaniu działania poszczególnych zespołów“^{***}.

Tamże czytamy, że „kierownictwo poprzez wszystkie

* T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Warszawa 1958, str. 101.

** J. Chevalier, *Organisation* t. I, wg Materiałów Informacyjnych TNOK, zeszyt 1 „Zarządzanie przedsiębiorstwem”. Warszawa 1959.

szczeble hierarchii nie oddziałują bezpośrednio na przedmioty, lecz na ludzi“.

Jeden z teoretyków zagadnień zarządzania w Stanach Zjednoczonych George B. Terry określa kierowanie jako „czynności polegające na pobudzaniu ludzkich zamierzeń, wiedzy i zdolności do skutecznego działania“, upatrując w nim dwa główne aspekty:

- a) stosowanie pewnej technologii i
- b) ocenę i wykorzystanie ludzkich zdolności*.

Przytoczone wyżej określenia kierowania mimo różniących się sformułowań posiadają jeden wspólny element. Jest nim mianowicie pobudzanie innych do działania. Jak wynika z ich treści, kierowanie jest pojęciem złożonym ze względu na zawarte w nim funkcje. Dwa momenty jednak dla właściwego pojmowania kierowania wydają się być decydujące. Pierwszy z nich wyraża się w tym, że kierowanie jest określonym stosunkiem do zamierzonych celów, mianowicie ukierunkowaniem całości usiłowań na ich osiągnięcie. Drugi moment polega na tym, że cele te osiąga się przez pracę innych ludzi. Z tego też względu można by przyjąć najogólniej rzecz biorąc i idąc po myśli prof. Kotarbińskiego, że kierowanie oznacza osiąganie zamierzonego celu przy pomocy wysiłku innych ludzi.

Z uwagi na to, że kierownik osiąga cele poprzez pracę innych ludzi, podstawą jego kwalifikacji jest umiejętność pobudzania do działania i wpływanie na przebieg tego działania.

Jeden ze znanych francuskich teoretyków kierow-

* Opracowanie H. Witkowskiego, *Praktyka i teoria zarządzania w ujęciu współczesnej literatury amerykańskiej*, rozdział II, Warszawa 1959 (rękopis).

nictwa Henri Fayol sformułował na początku bieżącego stulecia następujące lapidarne określenie kierowania: „Kierować — to znaczy przewidywać, organizować, rozkazywać, koordynować i kontrolować“. W sformułowaniu tym wyliczone są właściwe funkcje każdej czynności kierowniczej. Bliższe i chyba bardziej sprecyzowane określenie tychże funkcji znajdujemy u G. B. Terry'ego.

Według wspomnianego już G. B. Terry'ego każda działalność kierownicza, przynajmniej w odniesieniu do większego zespołu ludzi, zawiera wyraźnie zarysowane funkcje:

- a) planowania
- b) organizowania
- c) pobudzania do działania
- d) kontrolowania.

Funkcje te pozwalają właściwie koordynować działalność wewnątrz zespołu, każdy zaś zespół znajduje się z kolei pod wpływem koordynującego działania czynników zewnętrznych, takich jak społeczeństwo, rząd, władze nadrzędne oraz inne zespoły.

Nie ustosunkowując się na razie do tej sugestii, zaznaczmy jednak, że centralnym zagadnieniem w realizowaniu wymienionych funkcji jest siłą rzeczy dokonywanie wyboru zarówno celów działania, jak i jego sposobów oraz metod oddziaływania na ludzi, jednym słowem — decydowanie. Decydowanie przenika i determinuje charakter każdej formy kierowania. Najbardziej zaś istotną funkcję kierowania, jak mieliśmy już okazję zaznaczyć wcześniej, stanowi pobudzanie do działania, jeśli bowiem jej zabraknie, nie nastąpi działanie, a wtedy najlepsze plany i zamierzenia zawisną w próżni. Metody i sposoby pobudzania do działania rozwijają się stosownie do rozwoju stosunków społecznych i mogą słu-

żyć za jeden z wykładników konkretnych warunków ustroju społecznego. Dla uzasadnienia tej tezy wystarczy chyba już samo przypomnienie rozwoju form pobudzania do czynu, zaczynając od fizycznego przymusu poprzez różne formy przymusu ekonomicznego do oddziaływania na świadomość wolnych obywateli. Nie rozwijając poruszanego zagadnienia można na tym miejscu ograniczyć się do stwierdzenia, którego zgodność z prawdą nie wymaga dalszych wywodów — mianowicie że wyniki kierowania są tym lepsze, im bardziej wykonawca czy wykonawcy sami chcą wykonać zaleconą czynność.

Rola kierowania wzrasta w miarę zwiększania się szczebli hierarchii, każdy wyższy szczebel obejmuje bowiem coraz szerszy zakres, wzrasta waga rozstrzyganych zagadnień, każdy zaś większy organizm wymaga bardziej perspektywicznego planowania działań i sta-



wia większe wymagania w dziedzinie koordynacji różnorodnych poczynąń. Wyższym szczeblom kierowania towarzyszą jednak nie tylko same trudności, ale i możliwości ich pokonania. Nasuwa się tu porównanie podnoszenia się w hierarchii kierowania do wchodzenia po

schodach na wieżę. Wchodzący oddala się co prawda od szczegółów w dole, ale wzrok jego obejmuje coraz większe horyzonty, z dystansu łatwiej mu uchwycić wzajemne proporcje przedmiotów, dostrzec przeszkody, których nie widać u dołu, i wyszukać drogi ich omińnięcia.

Motorem tworzenia się grup społecznych wyższego rzędu jest nieustanne doskonalenie się narzędzi pracy i związanych z tym technik działania. Nowe maszyny, nowe sposoby ich obsługi wymagają nowych, wyższych form organizacji zespołów. W ten sposób w miarę umasowiania techniki wchodzimy w okres zwiększających się wymagań społecznych wobec kierownictwa. Działanie w coraz większej mierze opiera się nie na sile ludzkiej, lecz na ujarzmionych siłach przyrody. Zmniejszająca się rola mięśni zdaje się kompensować przy tym wzrostem wymagań wobec intelektu. Kierowanie bowiem ludźmi, którzy rozporządzają możliwościami, zwiększonymi o wydajność maszyn, koordynowanie działań odpowiedzialnych za swe działy specjalistów, staje się czynnością połączoną zarówno z większą odpowiedzialnością, jak i większymi trudnościami. Wyłaniają się bowiem problemy, które według świadectw wielu specjalistów z dziedziny naukowej organizacji pracy często przerastają fachowość w zakresie danej dziedziny techniki. Dlatego tak się dzieje, że nie zawsze dobry inżynier w warunkach wojska jest dobrym dowódcą oddziału inżynieryjnego, a dobry pilot — dobrym dowódcą jednostki lotniczej. Wkraczająca na codzień w nasze życie technika wymaga prócz umiejętności fachowych umiejętności co najmniej równie niezbędnych, które określamy mianem kierowania.

Zagadnieniom kierowania poświęca się wiele uwagi

w krajach kapitalistycznych; tam usprawnienie kierowania na różnych szczeblach drabiny społecznej służy głównie walce o zysk. W ustroju socjalistycznym problematyka kierowania, usprawniania zarządzania i motywacji posiadają zarówno pełne podstawy rozwoju, jak i odpowiadają istotnym potrzebom społecznym tak ze względu na to, że kierowanie w naszym kraju, realizującym zasady równości i wolności społecznej, służy podnoszeniu dobrobytu i kultury szerokich mas ludowych, jak również i dlatego, że ustrój nasz stosuje inne sankcje wobec złego wykonawstwa, nie tak brutalne jak kapitalistyczny rynek bezrobocia.

Powyższe zarysowe i niepełne określanie istoty, funkcji i roli kierowania zamknąć należałoby uwagą, że wzrost społecznej roli funkcji kierowania jako całości warunkuje samo przez się wzrost roli i zadań jego części, jaką jest w odniesieniu do wojska dowodzenie — i to nawet w pewnym sensie niezależnie od istotnie zwiększających się wymagań przyszłego pola walki, a głównie przez sam fakt, że dowódca ma do czynienia z powołanymi do służby wojskowej obywatelami o coraz wyższej świadomości i rozwoju umysłowym oraz z coraz bardziej wydajną techniką.

Nie można jednak postawić tu przysłowiowej kropki nad „i“, jeśli się nie zwróci przy tym uwagi na sprawę przywództwa. Wbrew bowiem temu, co mogłoby wynikać z niektórych sformułowań poprzedniego rozdziału, przywództwo nie należy do form już przebrzmiałych, ujawnia się nadal, nieraz towarzyszy działalności kierowniczej, a przy tym zdaje się mieć wielkie szanse rozwoju w przyszłości.

B. O PRZYWÓDZTWIE

Pojęcie kierownika kojarzy się zwykle z osobą mianowaną na określone stanowisko przez jakąś instytucję

nadrzędną w stosunku do danej grupy ludzi — zespołu. Autorytet kierownika opiera się na autorytecie tej instancji oraz — co jest pożądane, ale nie zawsze ma miejsce — na posiadanych walorach osobistych. Przywódcą natomiast zwykło się nazywać taką osobę, która z wyboru lub spontanicznie staje na czele grupy, opierając swój autorytet na właściwych sobie i uznanych przez członków grupy przymiotach osobistych. Sytuacje, w których wyłania się potrzeba przywództwa, powstają nie tylko w wielkich, przełomowych niekiedy chwilach, których napięcia nie wytrzymują nieraz te czy owe autorytety oficjalne. Pojawiają się one i na codzień, gdy np. kilku ludzi przystępuje do pracy nad jakimś wspólnym zamiarem, również w gronie kolegów czy w czasie gry sportowej, tzn. zawsze wtedy, kiedy rodzi się w grupie czy w zbiorowisku ludzi potrzeba koordynowania i inicjowania dobrowolnych działań.

Przywódca to człowiek o wysoko rozwiniętej umiejętności kierowania ludźmi i wpływania na nich, by podjęli określoną linię postępowania lub działania. To człowiek, który drugim przyświeca przykładem osobistym.

Umiejętność ta wydaje się w dużej mierze zależeć od osobistych właściwości danego człowieka i można ją chyba rozumieć w takim sensie, jak predyspozycję do działalności artystycznej czy też naukowej. Oczywiście pewien poziom takich umiejętności można wyrobić w sobie i nie posiadając szczególnie rozwiniętych w tym kierunku cech wrodzonych, kosztem jednak większego napięcia woli i stałej pracy nad sobą.

Chodzi tu o stworzenie posiadanym w tym kierunku zadatkom warunków, sprzyjających ich ujawnianiu się

i rozwojowi. Dla ilustracji powyższego warto chyba sięgnąć do jednego z porównań, użytych przez znanego intelektualistę i historyka przedwojennej Francji Marka Blocha. Wskazuje on na fakt, że dąb może wyrosnąć tylko z żołędzia. Ale to, czy dąb ten w ogóle zakiełkuje, i jak się rozwinie, zależy w dużej mierze nie tylko od żołędzia, lecz od gleby, klimatu i — dodajmy tu od siebie — nieraz od szeregu innych czynników.

W wydanej po wojnie w Londynie polskiej instrukcji dla młodszych dowódców można znaleźć następujące określenie cech psychicznych przywódcy:

„a) twardy charakter idący w parze z silnie rozwiniętą osobowością, która wywiera wpływ na drugih. Osobowość ta wyraża się zazwyczaj w rozwiniętej inteligencji i zdolnościach, w szerszej wiedzy ogólnej i zawodowej, w większej aktywności, opanowaniu i odwadze;

b) z tym łączy się siła sugestii — przewaga charakteru, woli. Trzeba się nią jednak posługiwać skromnie, wówczas zdobywa się chętnie podporządkowanie podwładnych. Objawy zarozumiałości lub zbytnej pewności siebie odstręczają i powodują obniżenie powagi i wpływu na drugih;

c) dodatkową cechą jest zdolność wbudzania zapału u podwładnych (do czego niezbędne jest osobiste oddanie sprawie i umiejętność oddziaływania na innych zarówno słowem, jak i przykładem).“

Autorzy wspomnianej instrukcji upatrują tajemnicę trwałego przywództwa w tym, że zdobywając uznanie i posłuch dla siebie jednocześnie uznaje się wartość i pracę podwładnych*.

Nie jest to bez znaczenia. My wiemy jednak, że

* *Dowódca, Instrukcja Tymczasowa dla młodszych dowódców, Londyn 1946, str. 9—10.*

rozstrzygającym momentem w skutecznym oddziaływaniu na ludzi jest zgodność interesów społecznych i wypływająca stąd jedność celów przełożonych i podwładnych.

Z treści przytoczonego wyżej określenia, które niełatwo pomaga w zrozumieniu istoty przywództwa, domyślamy się, że chodzi tu raczej o ciągle oddziaływanie przywódcy na zorganizowaną grupę. Zdarzają się jednak niekiedy sytuacje, gdy ktoś narzuci swą wolę przypadkowemu zbiorowisku ludzi, grając na jego niskich instynktach. Jest to człowiek niemoralny, ale obdarzony siłą sugestii. Panowanie takie bywa jednak nietrwałe, a więc przypadkowe, niezasłużone, wobec tego typ demagoga nie może mieć nic wspólnego z omawianym tutaj typem przywódcy. Nasuwa się zatem istotne chyba uzupełnienie przytoczonego wyżej określenia cech przywódcy. Powinien to być człowiek moralny, u którego na pierwszym planie stoi dobro ogółu.

Prawdziwe przywództwo nie opiera się na przymusie. Stefan Baley formułuje tę myśl w sposób następujący: „Przywódca narzuca swą wolę w taki sposób, że zwolennicy jego zachowują poczucie swobodnego poddania się kierownictwu i przyjmują je chętnie“*. Siła wpływu przywódcy — wg tegoż autora — wynika z dwóch głównych przyczyn: z jego autorytetu osobistego w oczach zwolenników oraz z ich przychylności do przywódcy.

Zdobywanie pozycji przywódcy wymaga zarówno odpowiednich cech charakteru (w tym odwagi cywilnej), jak i odpowiedniego przygotowania teore-

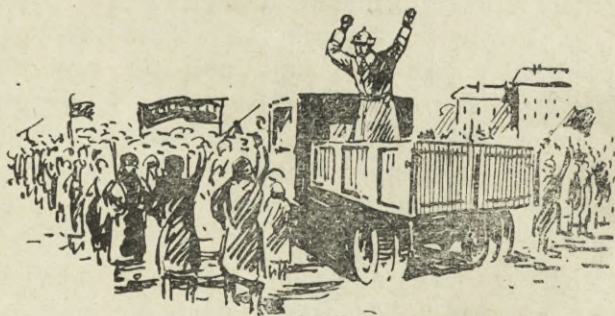
* S. Baley, *Psychologia wychowawcza w zarysie*, Warszawa 1958, str. 201 i 202.

tycznego oraz znajomości ludzi i spraw, co pozwoli w każdym wypadku zająć słuszne stanowisko i podjąć właściwą decyzję.

Oczywiście zdajemy sobie sprawę, że nie każdy dowódca posiada omówione wyżej cechy, właściwe raczej osobowościom wybitnym. Zresztą dla sprawowania funkcji dowódczej, jak wskazuje praktyka, nie są one niezbędne. Z drugiej jednak strony nie pomylimy się stwierdzając, że wyrobienie w sobie takich cech niezmiernie umacnia pozycję dowódcy.

Historia przekazuje nam szereg postaci wielkich przywódców, godnych podziwu i naśladowania. Pojawiali się oni na arenie dziejów, wysunięci na czoło mas ludowych walczących o swe słuszne prawa. Są to przywódcy typu rewolucyjnego, łączący w sobie cechy pełnomocników mas z walorami wybitnych działaczy społecznych. Takimi byli m. in.: Grakchus, Robespierre, Dzierżyński i inni. Takim był Włodzimierz Lenin.

Czym możemy tłumaczyć sukcesy i wielką rolę tych wybitnych postaci? Wyjaśnienie tych ciekawych zja-



wisk historycznych znajdujemy w marksistowskim poglądzie na rolę jednostki w historii. Działalność ludzi, w tej liczbie i wielkich przywódców, występuje w określonych warunkach społecznych, z których wynikają

właściwe potrzeby społeczne. Wybitni przywódcy i działacze wyróżniają się tym, że wcześniej i lepiej od innych uświadamiają sobie, czego wymaga społeczeństwo, na czym polegają jego postępowe dążenia. Torują oni praktyczne drogi realizacji tych potrzeb, wykazując przy tym ogromną energię i umiejętności, które ujmują i pociągają za sobą masy. Źródłem siły tych przywódców jest poparcie ze strony wielkich grup społecznych, mas narodu. Bez takiego poparcia staliby się oni bezsilni.

Ludzi uzdolnionych i utalentowanych w społeczeństwie jest wiele. Wysunięcie ich na czoło uwarunkowane jest pojawieniem się potrzeby społecznej na działaczy określonego pokroju i zdolności. Szczególnie wyraźnie uwidacznia się to w okresie rewolucji, wtedy bowiem potrzeby społeczne wysuwają masowo setki nowych działaczy, którzy dotąd byli zupełnie nieznani. Podobnie dzieje się w czasie wojny, kiedy powstają korzystne warunki do wysuwania na czoło ludzi, posiadających istotnie talenty dowódcze.

Zjawienie się tego czy innego przywódcy i wybitnego działacza jest dziełem przypadku, co jednak wcale nie znaczy, że daną rolę historyczną mógłby wypełnić pierwszy lepszy obywatel. Dla misji tej niezbędne są określone zalety i zdolności. Fryderyk Engels wskazywał np., że gdyby w Republice Francuskiej na przełomie XVIII i XIX wieku nie było Napoleona, rolę jego wypełniłby ktoś inny. Wniosek stąd, że kiedy społeczeństwo potrzebuje działacza określonego typu, znajduje się on zawsze — lepszy lub gorszy*.

Przy tych rozważaniach nasuwa się jeden wniosek zasadniczy: by być wielkim przywódcą, trzeba bezbłęd-

* Podstawy marksizmu-leninizmu, Warszawa 1960 r., s. 254—259.

nie orientować się w postępowych dążeniach i potrzebach mas ludowych, trzeba studiować zarówno teorię zjawisk społecznych, jak i utrzymywać żywą więź z postępowymi siłami swego narodu.

Niewybaczalnym dla naszego dowódcy błędem, mszczącym się wcześniej czy później i prowadzącym do zerwania kontaktu i do odwrócenia się od aktualnego rozpoznania kierunków rozwojowych przodujących sił społecznych, jest więc lansowana przez burżuazję w jej interesach obojętność dowódców na sprawy środowiska i problemy społeczne.

Wydaje się, że właśnie w naszym ustroju, zmierzającym programowo i w praktyce do pełnego wyzwolenia i rozkwitu osobowości ludzkiej, jest zrozumiałe społeczne zapotrzebowanie na przywódców. Przywództwo znajduje w naszych warunkach ustrojowych podstawę w pojmowaniu władzy jako pełnomocnictwa pełnoprawnych współobywateli do wykonywania określonych funkcji kierowniczych w interesie wspólnego dobra. Im większe jest uświadomienie obywateli, tym wyższe i bardziej sprecyzowane stają się wymagania wobec ich pełnomocników, co powoduje z kolei ewolucję wyobrażeń o dobrych kierownikach, jako o tych, którzy w coraz większej mierze stają się przywódcami.

To określenie przywództwa jako wyższej formy kierowania pozwala wyraźniej zarysować się zagadnieniu kierowania, zarówno ze strony autorytetu służbowego, jak i osobistych walorów kierowników.

Zagadnienie przywództwa warte jest szczególnego rozważenia w środowisku wojskowym, ze względu na to, że we współczesnych działaniach bojowych może okazać się niewspółmiernie więcej, niż znamy z do-

świadczenia, takich sytuacji, w których zajdzie potrzeba ujęcia w ręce i poprowadzenia w trybie obowiązku zdeorganizowanych grup — zarówno żołnierzy, jak i cywilów, kiedy trzeba będzie przy wykonywaniu zadań przełamywać grozę zagłady. W takich i w wielu innych sytuacjach autorytet wyłącznie służbowy, nie oparty na osobistych walorach przywódcy, może okazać się niewystarczającym.

W procesie pracy szkoleniowo-wychowawczej spotykamy u żołnierzy nieraz zadatki na przywódców, szczególnie w środowisku przodowników wyszkolenia. Umiejętność dostrzegania i właściwego rozwijania tych zadatków odgrywa bardzo istotną rolę zarówno w podnoszeniu ogólnego poziomu wyszkolenia w oddziale, jak i ze względu na uzupełnienie naszej kadry dowódczej.

Dla zainteresowanych dowódców i przełożonych warto podać kryterium, nadające się do przemyślenia w związku z zajmowaną funkcją: o ile wyznaczony dowódca (przełożony), realizując bez ustępstw nałożone nań zadania, cieszy się takim zaufaniem podwładnych, że gdyby mogli wybierać, to właśnie jemu powierzyliby tę funkcję, wówczas staje się on jednocześnie pełnowartościowym przywódcą, podwładni bowiem widzą w nim coś więcej niż tylko autorytet służbowy.

Na zakończenie zarysowanego ujęcia kierowania wypada podkreślić, że co najmniej tak samo ważne jak usprawnienie kierowania w społeczeństwie jest podnoszenie na wyższy poziom metod i sposobów dowodzenia, jako jednej z nader ważnych form kierownictwa społecznego. Potrzeba doskonalenia dowodzenia wyraża jedną z najbardziej istotnych stron obronności kraju oraz gotowości bojowej naszych sił zbrojnych,

stanowiących ważne ogniwo w systemie obronnym ob-
zu socjalizmu wobec istniejącej ciągle groźby agresji
imperialistycznej.

Zorientowanie się w treści kierownictwa ukazuje
nam dowodzenie, jako osiąganie zamierzonego celu przy
pomocy wysiłku innych ludzi. Określenie takie, chociaż
i prawdziwe, jest zbyt ogólne i odnosi się do wszystkich
form kierownictwa. Słusznym więc będzie zadanie so-
bie z kolei trudu wyjawienia okoliczności i cech, które
pozwolą nam wyróżnić dowodzenie spośród innych form
kierowania i bliżej sprecyzować jego pojęcie.

III. O SPECYFICE DOWODZENIA

A. O SPECYFICE DOWODZENIA W PRZEDMIOCIE I CELU DZIAŁANIA

Doszliśmy do stwierdzenia, że dowodzenie jest specyficzną formą kierowania, ponadto zastanawialiśmy się nad treścią i funkcjami tegoż kierowania, co przybliżyło nas bezpośrednio do próby odpowiedzi, na czym właściwie polega specyfika dowodzenia. Zaczniemy ją od porównania przedmiotów obu funkcji, aby z kolei przejść do wyjawienia różnic z punktu widzenia zasadniczych elementów każdego działania. Ogólnie rzecz biorąc przedmiotem funkcji kierowania jest praca zespołowa. Marks określa w „Kapitale” pracę jako: „...celową działalność dostarczania wartości użytkowych, przystosowania dóbr przyrody do potrzeb ludzkich”^{*}.

Zestawmy następnie z powyższym określeniem pracy, jako działalności wytwórczej, pojęcie walki, którą najogólniej rzecz biorąc można uznać za działalność niszczącą.

Już w tych lapidarnych sformułowaniach sensu pracy i walki zarysowuje się różnica w celach działania — tu przystosowanie dóbr przyrody dla potrzeb ludzi, tam — realizowanie swego interesu drogą niszczenia sił i środków przeciwnika. Różnicy tej towarzyszy poważna odmienność sytuacji i przebiegu obu działań. Nie ulega bowiem wątpliwości, że oddziaływanie nieprzyjaciela w walce powoduje niewspółmiernie większe

^{*} K. Marks, *Kapitał*, t. I, Warszawa 1951, str. 188.

niż w każdym innym działaniu napięcia emocjonalne i nierównie częstsze jak i trudniejsze do przewidzenia zwroty w sytuacji, które pociągają nieraz za sobą skutki wręcz nieodwracalne. Ograniczając się w niniejszych rozważaniach do wymienienia tych tylko różnic, możemy je uznać przy tym za wystarczające dla potwierdzenia rzuconej już poprzednio myśli o tym, że kierowanie jest działalnością przyczyniającą się bezpośrednio dobru społecznemu, dowodzenie zaś czyni to pośrednio — poprzez przygotowanie i prowadzenie działań przeciwko nieprzyjacielowi. Z różnic tych wynika również, że kierowanie walką jest czynnością bardziej odpowiedzialną i trudną od kierowania jakimkolwiek innym działaniem, wchodzi tu bowiem w grę życie ludzkie, a przebieg walki wymyka się bardziej niż inne działania od ujęcia w ramy przewidywań i usystematyzowanych reguł sprawności.

W każdej rozsądnej działalności można wyróżnić trzy zasadnicze elementy. Są to:

- a) cel działania
- b) środki działania i
- c) sytuacja, w której działanie przebiega.

Powyższe rozróżnienie pozwala nam porównać kierowanie i dowodzenie, rozpatrując ich funkcje w aspektach odpowiadających tym elementom.

Zacznijmy od celu działania. W odróżnieniu od przedsiębiorstw i instytucji cywilnych, gdzie celem kierowania jest koordynowanie działalności, bezpośrednio zaspokajającej potrzeby społeczne, dowodzenie w okresie pokoju zajmuje się właściwie przygotowaniem oddziałów do przyszłego działania na polu walki. Pod tym względem upodabnia się ono w pewnym sensie do kierowania zakładami naukowymi dla dorosłych, wojsko

bowiem stanowi wielką szkołę rzemiosła żołnierskiego. O ile kierowanie w swej codziennej działalności nastawione jest głównie na maksimum efektów produkcyjnych przy niezbędnym minimum szkolenia, zapewniającym doskonalenie pracy i rozwój kadr, o tyle dowodzenie w okresie pokoju kładzie główny akcent na realizowanie zadań szkoleniowych i wychowawczych przy niezbędnym minimum działalności administracyjnej, koniecznej dla zapewnienia optymalnych warunków wykonania wspomnianych zadań. Działalność dowódców w tych warunkach jest trudno wymierzyć, stopień przygotowania do walki ujawnia się bowiem w całej pełni dopiero w samej walce.

Bezpośrednie cele i metody kierowania produkcją i usługami w okresie wojny pozostają w zasadzie te same, przedstawia się tylko część produkcji i usług na za-



spokojenie potrzeb wojennych. Cel dowodzenia natomiast polega wtedy na pokonaniu nieprzyjaciela. Jest to cel trudny, osiągnięcie jego wymaga maksymalnego natężenia sił fizycznych i psychicznych oraz ogromnego nakładu środków materiałowych. O ile kierowanie, jak już wspomnieliśmy, realizuje swe zamierzenia głównie poprzez wytwarzanie dóbr, użytecznych dla ogółu, o tyle dowodzenie w czasie wojny w imię ochrony

wspólnych wartości społecznych prowadzi do niszczenia w bitwach potencjału nieprzyjaciela. Na marginesie warto zanotować, że podczas działań bojowych działalność szkoleniowo-wychowawcza staje się tylko zjawiskiem towarzyszącym wykonywaniu konkretnych zadań bojowych, jednak efekty szkolenia i wychowania na froncie są lepsze z tego względu, że żołnierze na polu walki odczuwają wyraźniej żywą potrzebę nabycia określonych umiejętności, trudne zaś warunki działań skuteczniej kształtują ich psychikę i postawę społeczną.

Przedstawiony wyżej zarys odmienności charakteru celów i dróg, jakimi się do nich dąży, może służyć za podstawę do stwierdzenia, że odpowiedzialność ciążąca na dowodzeniu, szczególnie podczas wojny, przerasta odpowiedzialność wymaganą od innych form kierowania, a i sam proces dowodzenia jest trudniejszy — dowódca ma do czynienia z większą liczbą niewiadomych i z poważniejszymi konsekwencjami swych decyzji.

Mimo ujawnionych różnic cele kierownictwa i dowodzenia harmonizują ze sobą w efekcie końcowym, gdyż mieszczą się zgodnie i wspierają we wspólnym nadrzędnym zadaniu: zapewnienia bytu, wolności i postępu organizmu społecznego. Należy tu jednak zaznaczyć, że zbieżność tych celów zachodzi jedynie w warunkach ustroju, gdzie armia powołana jest do obrony nie tylko niepodległości narodu, lecz stoi również na straży jego swobód i postępu.

B. O SPECYFICE DOWODZENIA W ŚRODKACH DZIAŁANIA

W pojęciu środków działania mieszczą się, ogólnie biorąc, ludzie i narzędzia, którymi się oni posługują. W warunkach wojska pod mianem środków działania

rozumiemy podwładnych żołnierzy i broń oraz sprzęt wojskowy. Środki działania (chodzi nam tu o narzędzia) dostosowywane są zwykle do typowych zadań i przeciętnej sytuacji, w jakiej odbywa się działalność. Z tego względu wojsko dysponuje bronią o dużej możliwości niszczenia oraz sprzętem o stosunkowo wielkiej wydajności, prostocie obsługi i znacznej odporności na działanie nieprzyjaciela i wpływ warunków zewnętrznych. Ogólnie można uznać, że ze względu na stopień trudności zadań jak i na charakter warunków, w których są one zwykle realizowane, wojsko otrzymuje od społeczeństwa środki działania o wyższej wydajności i trwałości, niż przeciętny poziom narzędzi stosowanych w produkcji.

W rękę dowódców znajduje się w odróżnieniu od sytuacji kierowników tylko nieznaczna część sprzętu produkcyjnego, ponadto zaś i głównie — broń i sprzęt bojowy, którego głównym przeznaczeniem jest szkolenie żołnierzy i zapewnienie pierwszych potrzeb bojowych. Obserwacja procesów doskonalenia i odnawiania materiałowych środków działania prowadzi do wniosku, że zachodzą one stosunkowo szybciej w dziedzinie broni i sprzętu bojowego aniżeli w sprzęcie produkcyjnym, że w odniesieniu do pierwszych wydaje się odgrywać większą rolę tzw. „moralne” starzenie się urządzeń.

Trudno byłoby doszukać się w wojsku takiej trwałości w niezmiennym nawet kształcie narzędzi walki, jaką wykazują wg badań Heriga np. kielnia murarska i piła ręczna, które znano już w starożytnym Egipcie, a więc od około 5000 lat. To samo powiedzieć można o przetrwaniu do dziś wzoru narzędzi rzymskich stolarzy. (Wg „Praktyczna fizjologia pracy” G. Lehmana, str. 186.)

Problem „moralnego” starzenia się środków walki uwidacznia się szcze-

gólnie ostro w okresach wielkich odkryć i przełomów w poglądach na prowadzenie działań bojowych; nie też dziwnego, że widzimy go dzisiaj w dobie wkraczania na pole walki energii jądrowej, elektroniki, automatyki i półprzewodników, wyraźniej niż to było możliwe kiedykolwiek indziej. Ten stan rzeczy znajduje swe odbicie w dowodzeniu, wysuwając rygorystyczne nieraz postulaty w dziedzinie poznawania i umiejętności obsługi nowego sprzętu oraz stawiając dowódców (szczególnie w tych oddziałach, które szybciej i pełniej nasycane są nowoczesnymi urządzeniami) przed nader ważnym problemem przyspieszonych zmian w stosunkach między członkami zespołu, obsługującymi nowy sprzęt.

To nowe usytuowanie podwładnych żołnierzy, wyższy poziom ich przygotowania fachowego i ogólnego, specjalizacja, większe poczucie własnej osobowości — skłaniają dowódcę do szukania nowych form wzajemnych stosunków z podwładnymi w celu zachowania ich istotnej treści. Weźmy przykład graniczny. Załoga samolotu lub czołgu przeznaczona i przygotowana do obsługi precyzyjnych urządzeń stanowi zespół jakościowo różny od zespołu, jakim była do niedawna np. drużyna piechoty. Jest to zespół specjalistów, z których każdy zna lepiej od pozostałych i od dowódcy swój odcinek działania. Trudno więc sobie wyobrazić, by wzajemne stosunki służbowe pomiędzy dowódcą i obsługą w samolocie i czołgu mogły się zmieścić w ramach komend i w tempie musztry.

Problem ten peruszamy tu marginesowo z tym, że powrócimy do niego w innym miejscu. Co się zaś tyczy specyficznej sytuacji dowodzenia ze względu na sprzęt — z dotychczasowych rozważań wyłaniają się dwa zasadnicze postulaty: potrzeba poznawania nowego sprzętu oraz zwią-

zana z tym potrzeba śledzenia za zmianami stosunków w oddziale, jakie wprowadzenie tego sprzętu wywołuje, i czujnego korygowania ich zewnętrznych form, by nie uronić nic, a odwrotnie wzmacniać świadomą dyscyplinę i ducha współpracy w zespole.

Po tych kilku uwagach o wpływie nowej broni i sprzętu na wzajemne stosunki żołnierzy rozpatrzmy podstawowy element środków działania, jakim są ludzie.

Charakter zadań wojska oraz jakość broni i sprzętu sprawia, że w odróżnieniu od zakładów i instytucji cywilnych, gdzie kandydatom na pracowników stawiane są głównie wymagania fachowe, przyjęcie do służby wojskowej wymaga ponadto odpowiednich kwalifikacji fizycznych i psychicznych. Dowódca w odróżnieniu od przeciętnego kierownika dysponuje z zasady ludźmi młodszymi, zdrowszymi, o wyrównanym wieku. Ma on jednak większe trudności, niż np. dyrektor przedsiębiorstwa, w zgrywaniu zespołu; po pierwsze część młodych ludzi o mniejszym stopniu uświadomienia społecznego idzie do wojska z uczuciem przymusu, czego raczej nie obserwuje się (poza względami natury materialnej) przy zgłaszaniu się do pracy zarobkowej, po drugie, zmiana „załogi“ w oddziale wojskowym następuje wielokrotnie częściej i w większym zakresie niż w przeciętnym zakładzie pracy; po trzecie w końcu — do służby wojskowej powoływani są ludzie bardziej zróżnicowani pod względem środowiskowym, a więc i w dziedzinie świadomości, wykształcenia, umiejętności, zainteresowań i upodobań, niż przy uzupełnianiu załogi określonego zakładu pracy.

Wymienione trudności kompensuje jednak szereg czynników, które pod warunkiem umiejętnego ich wy-

korzystania w procesie dowodzenia, sprzyjają oddziaływaniu dowódcy i oddziału na każdego żołnierza. Zaliczyć do nich możemy przede wszystkim związaną z młodym wiekiem plastyczność fizyczną i psychiczną żołnierzy, ich podatność na wpływy wychowawcze. Jednym z istotnych przy tym warunków kształtowania osobowości podwładnych z uwagi na to, że pochodzą oni z różnych środowisk, że są synami robotników, chłopów i inteligencji, kluczem do ich umysłów i serc jest orientowanie się i wczucie w wyniesione z domów specyficzne potrzeby i zainteresowania tych grup społecznych.

Kolejnym czynnikiem sprzyjającym dowodzeniu jest zwiększenie wpływu dowódcy i oddziału na jednostki przez oddzielenie ich od codziennych kontaktów z rodzinami i środowiskiem zewnętrznym.

Analizując wzajemne usytuowanie członków społeczności stwierdzamy, że każdy z nich należy jednocześnie do kilku co najmniej grup, przy czym każda z tych grup posiada odmienne bliższe cele, środki i normy postępowania. Wspomnijmy chociażby o gronie rodzinnym, o otoczeniu zawodowym, powiązaniach np. z kolegami szkolnymi, o zwolennikach jakiejś dyscypliny sportowej itp. Każda z tych grup domaga się uwagi i czasu jej członków nieraz wyłącznie dla siebie. Nierzadko sprzeczne i wzajemnie wykluczające się wymogi takich grup powodują powstawanie konfliktów zarówno wewnętrznych, jak i z otoczeniem. Oddział wojskowy w znacznej mierze pomniejsza, a nawet zamyka drogę tego rodzaju wpływom na żołnierza, zwiększając w ten sposób znacznie możliwości wychowawczego oddziaływania nań dowódcy i zespołu żołnierskiego. To swego rodzaju izolowanie nie można uważać za rozwiązanie idealne. Jest ono raczej wymuszone względami

doboru specjalności i realizacji programu, gdyż nie-trudno sobie zdać sprawę, że wpływ dowódcy byłby jeszcze większy przy zachowaniu stałego kontaktu żołnierza z jego otoczeniem zewnętrznym, pod warunkiem jednak, że otoczenie to oddziaływałoby na żołnierza w myśl intencji dowódcy.

Możliwości takiego oddziaływania zawarte są oczywiście tylko w ustroju równoprawnego i zgodnego współdziałania społecznego.

Dla możliwości kształtowania żołnierzy nie bez znaczenia jest również fakt, że przebywają oni większość czasu w otoczeniu swych kolegów z oddziału i pod okiem swego dowódcy, przy czym wpływ ten rośnie w okresie ćwiczeń, a już radykalnie na froncie. Jest to czynnik wybitnie sprzyjający wytwarzaniu się w oddziałach wojskowych kolektywu i silnych powiązań koleżeńskich.



W okresie walki wspólnie przeżywane niebezpieczeństwa oraz wspólne trudy i wyrzeczenia sprzyjają bardziej niż kiedykolwiek i gdziekolwiek indziej wykształceniu się silnego powiązania jednostki z zespołem. Wysiłkom dowódcy sekunduje tu przeświadczenie żołnierzy, że brak poczucia koleżeństwa i pomocy staje się nieraz przyczyną niepowodzeń i utraty życia.

W walce milkną ostatki nieporozumień, wszystko działa na rzecz zbliżenia i czynnej przyjaźni bojowej. Niebezpieczeństwo w walce wpływa na usprawnienie własnego działania, usprawnienie to bowiem staje się jedną z poważnych rękojmi wykonania zadania, jak również zachowania życia i zdrowia. Wydaje się, że bez przesady można uznać walkę za podstawowy czynnik sprzyjający kształtowaniu spoistości i zwartości oddziału, jak i za główny probierz tych walorów, przeciętny zaś zespół wojskowy za bardziej zgrany i zwarty od przeciętnego zespołu cywilnego.

Dowodzenie dysponuje przy tym większymi niż kierowanie możliwościami poznawania ludzi nie tyle nawet ze względu na częstszą styczność przełożonego z podwładnym, ile ze względu na większe trudności i ryzyko działania, w ogniu których szybciej i wyraźniej niż gdziekolwiek indziej zarysowują się wartości charakteru oraz możliwości fizyczne i psychiczne każdego żołnierza. Większe niewątpliwie wymagania, jakie stawia wobec żołnierzy służba wojskowa, postulują szybsze doskonalenie się metod egzekwowania maksimum możliwości ludzkich.

Rozważania dotyczące elementu ludzkiego, wchodzącego w zakres środków działania, można by uogólnić następująco: jakoś obywateli powoływanych do służby wojskowej i możliwości oddziaływania na nich stawiają dowodzenie w sytuacji korzystniejszej od kierowania, nie powodują jednak przewagi tej automatycznie, gdyż zależy ona od chęci i umiejętności takiego kształtowania stosunków z oddziałem i w oddziale, by sprzyjały one jak

najbardziej wykonaniu wspólnych zadań szkoleniowych i bojowych.

C. SPECYFIKA DOWODZENIA W SYTUACJI DZIAŁANIA

Kolejnym elementem, towarzyszącym i wpływającym na każdą działalność jest sytuacja. Wielkie bogactwo zjawisk przyrody i życia społecznego sprawia, że nie ma takiej sytuacji, która by dokładnie powtarzała poprzednią. Można jednak zauważyć pewne cechy podobne i bardziej typowe dla sytuacji dowodzenia, odróżniające ją od warunków zewnętrznych, typowych raczej dla kierowania.

W okresie pokoju szkolenie i wychowanie wojskowe realizuje się w warunkach „ćwiczebnych”. Realne warunki tego typu jak oddziaływanie nieprzyjaciela, zagrożenie życia i wynikające stąd przeżycia i niedostatki pojawiają się dopiero w czasie wojny. Jest to sytuacja daleko mniej korzystna od tej, w której realizuje swe cele kierowanie, ma ono bowiem na codzień do czynienia z rzeczywistymi warunkami działania i z konkretnymi rezultatami swej pracy, np. w postaci gotowej produkcji.

Dowodzenie w okresie pokojowym jest pozbawione realnych kryteriów na głównym kierunku swych wysiłków — przygotowania oddziału do walki. Wypływa stąd niebezpieczeństwo odrywania się od realiów wyobrażanego pola bitwy i trudności w takim ustawieniu procesu wychowania i szkolenia, by każdy punkt programu był wykonywany pod kątem potrzeb przyszłej wojny. Więcej nawet, zdobyte uprzednio doświadczenie i przyzwyczajenia do ustalonego „wypróbowanego” sposobu przygotowywania żołnierzy stanowią niekiedy przeciwwagę wydedukowanemu rozumowo obrazowi

i wymaganiom współczesnego pola walki i utrudniają modyfikację procesów szkoleniowo-wychowawczych.

Maksymalne przybliżenie do realnej sytuacji pola walki uzyskuje się w okresie pokojowym podczas ćwiczeń z wojskami w polu, pod warunkiem, że ich założenie taktyczne będzie odpowiadało aktualnemu poziomowi myśli wojskowej i że ćwiczący uzyskują odpowiednie siły i środki, przybliżone i jakościowo i ilościowo do tych, jakimi mogą dysponować w czasie wojny.

Przytoczona wyżej ocena roli rutyny nie oznacza wcale postawy odcięcia się od doświadczeń przeszłości. Odwrotnie — właściwe wykorzystanie danych historycznych pozwala nam uniknąć wielu błędów w czynnościach nawet tak konkretnych, jak konstruowanie założeń do ćwiczeń. Oto kilka przykładów z różnych dziedzin. Doświadczenia wskazują na przykład istotne przyczyny, powodujące różnicę tempa natarcia na kierunku nadmorskim a centralnym, na rzeczywisty wpływ na zdolność bojową oddziału świeżych uzupełnień w walce, w zależności zarówno od ich jakości, jak i procentu uzupełnienia oddziału, dokumentują one również stopień i jakość oddziaływania większych strat na postawę oddziału itp. Te zaś i podobne czynniki zasługują i dziś na uwagę dowódcy. Kilka aspektów tu przytoczonych, wcale zresztą nie najważniejszych, pozwala jednak na wniosek, że nieznajomość przeszłości, nieuwzględnianie doświadczenia może szkodzić praktycznemu działaniu dowódcy w przyszłości. Chodzi tylko o właściwą bezstronną ocenę, a nie zbytnie sugerowanie się faktami, które zaszły.

Sytuację, w jakiej dowodzenie przebiega, już w okresie pokojowym charakteryzuje z jednej strony większe uregulowanie trybów życia i postępowania oddziału

w koszarach i na postojach, ale z drugiej strony daleko większa zmienność, która jest wynikiem przygotowywania się do działań bojowych, np. alarmy, ćwiczenia nocne, wyjazdy w odległy teren itp.

Zasadnicze różnice pomiędzy sytuacją, w jakiej odbywa się kierowanie, a sytuacją, w jakiej przebiega dowodzenie, powstają wówczas, kiedy się ta ostatnia urealnia — tzn. w walce. Polegają one na zagrożeniu życia, spotęgowaniu przeżyć i wzroście trudności organizacyjnych. Okoliczności te wymagają zwrócenia większej uwagi i wysiłku niż w innych formach kierowania na przewidywanie, rozpoznanie, ubezpieczanie i operatywność wykonawstwa. Wzrasta ranga decydowanych spraw, a jednocześnie maleją możliwości konfrontowania swych zamierzeń ze zdaniem zespołu. Powoduje to gwałtowny wzrost osobistej odpowiedzialności dowódcy. Właśnie przygotowaniu dowódców do trudnych sytuacji samodzielnego i szybkiego wyboru służby przyjęta w okresie pokoju zasada jednoosobowego dowodzenia.

Różnorodność i zmienność sytuacji bitewnej nie da się ułożyć ani zmieścić w uporządkowanym systemie ocen i zaleceń, tym większą więc rolę ma do odegrania prawidłowość i elastyczność myślenia dowódcy oraz przyswojenie przezeń takich ogólnych zasad postępowania, które pomogą w opanowaniu każdego położenia i organizowaniu sprawnego działania oddziału w każdych warunkach.

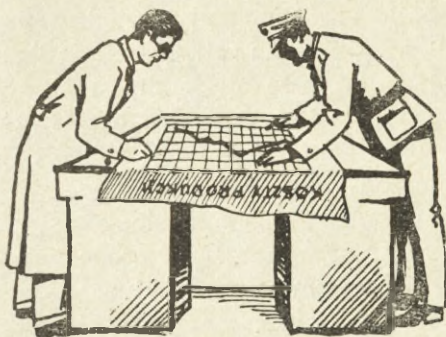
W odróżnieniu od jakiegokolwiek kierownika dowódca w swej działalności bojowej spotyka się z czynnym oddziaływaniem nieprzyjaciela i dużo mniejszą jasnością sytuacji. Stąd szczególne trudności zarówno w zakresie rozpoznania położenia, jak i w uzyskiwaniu czasu niezbędnego dla realizacji swych zamierzeń.

Stąd też działalność dowódczą w odróżnieniu od kierowniczej, szczególnie w czasie walki, charakteryzuje szereg skondensowanych w czasie napięć psychicznych. Dowódca winien mieć zawsze na uwadze, że czujny nieprzyjaciół może wykorzystać każdą popełnioną w tych warunkach gafę, jak i to również, że o wyniku całości działania decyduje nieraz wysiłek i postawa w chwilach najbardziej trudnych, krytycznych.

Kierowanie produkcją pod wpływem stałego kryterium zmniejszania jej kosztów wypracowało szereg zasad i uzyskało bogate doświadczenie w dziedzinie ekonomizacji środków działania. Generalizując w podobny sposób doświadczenie dowodzenia z okresu wojennego można by powiedzieć, że dowódcy dysponują analogicznym szeregiem cennych nawyków z dziedziny ekonomizacji czasu. Szybkość działania i koncentracji wysiłku jest jednym z naczelných postulatów, pod którego wpływem kształtują się metody organizowania walki. Równocześnie zaś w odniesieniu do środków bywa formułowany nieraz nakaz: „Osiągnąć cel za wszelką cenę“.

Jeśli przyjmiemy, a trudno się chyba z tym nie zgodzić, że najlepsze wyniki osiąga się wówczas, kiedy realizujemy 100% naszego zamierzenia przy najmniejszym rozchodzie środków i w najkrótszym czasie, wyłoni się wówczas pytanie, czy by w dążeniu do usprawniania działalności w ogóle i podnoszenia jej wydajności nie zastosować wzajemnej wymiany doświadczeń w tej dziedzinie, uzyskanych przez dowodzenie i kierowanie. Oddzielne tego próby, wynikające raczej z sytuacji przymusowej, były już stosowane np. w przypadkach militaryzacji w okresie wojennym kolei, poczty itp., celem usprawnienia działania w czasie i stworzenia

większej możliwości manewru środków przez wprowadzenie systemu i metod kierowania podobnych do wojkowych. Z drugiej strony warunki budżetowe zmuszają wojsko w okresie pokojowym do większego uwzględnienia ekonomizacji środków finansowych i materiałowych, co ostatnio znajduje swój wyraz np. w propozycjach rozważania kosztów ćwiczeń, jako nie głównego, ale jednak jednego z kryteriów ich doboru, oraz w dalekowzrocznych próbach tworzenia samowystarczalnych gospodarczo oddziałów wojskowych.



Ciekawy problem specyfiki dowodzenia odciągnął nieco pióro od głównego nurtu pracy. Wracając doń można jeszcze zaznaczyć, że warunki większego zagrożenia i zmian sytuacji powodują lepsze uodpornienie organizmu wojskowego na oddziaływanie zewnętrzne. Pod względem zaś siły i zakresu zagrożenia położenie zaplecza, a więc i kierowania, jak wykazuje szybki rozwój potężnych środków walki dalekiego zasięgu, wydaje się coraz bardziej zbliżać do znanej sytuacji oddziałów frontowych.

Uwagi powyższe pozwalają nam stwierdzić, że sytuacja, w jakiej przebiega dowodzenie, różni się w dużej mierze od sytuacji, w jakiej odbywa się kierowanie już w okresie pokoju, radykalnie inną staje się zaś

w czasie działań bojowych. Różnice te wskazują, że dowodzenie wymaga wyższych walorów charakteru, przewidywania, samodzielności i operatywności.

D. UWAGI KOŃCOWE Z ANALIZY PORÓWNAWCZEJ

Przeprowadzone porównania wskazują na to, że dowodzenie, stanowiąc jedną z form kierowania w ogóle, posiada jednocześnie szereg istotnych cech specyficznych, odróżniających je wyraźnie od innych form kierowania zarówno pod względem przedmiotu, celów, środków, jak i sytuacji przebiegu działania.

Uzupełniając powyższe można by w odniesieniu do dowódców poddać w wątpliwość tezę G. Lehmana, słuszną w odniesieniu do innych kategorii kierowników w społeczeństwie. Mówi on, że „...jednoczesny wysoki stopień obciążenia umysłowego i fizycznego wykluczają się nawzajem”^{*}. Dowódcom przychodzi nieraz działać w krytycznej sytuacji, obciążającej równocześnie umysł, system nerwowy i wytrzymałość fizyczną człowieka. Są to zaś zwykle momenty decydujące o wynikach akcji całości oddziału. W tym tkwi m. in. trudność i specyfika działalności dowódczej.

Środki i metody dowodzenia wykazują w zasadzie tendencję szybszych zmian, niż to ma miejsce w kierowaniu, niemniej jednak wydaje się słuszną wymianą doświadczeń w tych obu dziedzinach kierowania społecznego. Ponadto można sądzić, że tak jak kierowanie jest bardziej typowe dla okresu pokoju, tak dowodzenie bardziej typowe i pełniejsze jest w czasie wojny. Wreszcie można zaryzykować twierdzenie, że dowodzenie w walce jest chyba najwyż-

^{*} G. Lehman, *Praktyczna fizjologia pracy*, Warszawa 1960 r. s. 14.

szym szczeblem umiejętności kierowania, które realizuje się tu w wyjątkowo trudnych warunkach i obarczone jest wyjątkowymi kompetencjami i odpowiedzialnością. Nie od rzeczy będzie podkreślić przy tym, że przy większych trudnościach w realizacji celów dowódcy dysponują tu również lepszymi w zasadzie ludźmi, silną bronią i sprawniejszym sprzętem — idzie tylko o umiejętność ich zastosowania.

Omawiając specyfikę dowodzenia, nie ustrześliśmy się niewątpliwie od pewnej, założonej już w samym określeniu „specyfika“, stronniczości i uproszczeń, zwracaliśmy jednak uwagę, by nie przekroczyć dopuszczalnej w podobnych warunkach tolerancji przechylenia. Wypadałoby więc na zakończenie rozważań o różnicach obu tych funkcji umieścić odpowiednią przeciwwagę, która by całości naszych poszukiwań w tym rozdziale nadała charakter pełniejszego porównania. W tym celu sięgnijmy myślą do omówionego określenia kierowania. Wskazaliśmy tam, że kierowanie, będąc działalnością realizującą cele poprzez wysiłek innych ludzi, zawiera w sobie cztery zasadnicze funkcje: planowanie, organizowanie, pobudzanie do działania i kontrolowanie. Otóż wspomniany charakter działalności i jej funkcje, występując w każdej formie kierowania, występują również i w dowodzeniu, i to właśnie stanowi o podstawowym dla naszych rozważań podobieństwie strukturalnym czynności dowodzenia i kierowania. Mówiąc o większych wymaganiach wobec dowodzenia, szczególnie w okresie wojny, mamy na myśli potrzebę skuteczniejszego realizowania poszczególnych jego funkcji. Chodzi głównie o wyższą sprawność tych funkcji. Drogi i sposoby uzyskiwania tej sprawności omówimy w oddzielnym rozdziale.

Na podstawie całości dotychczasowych rozważań można sformułować wniosek natury ogólnej, że kiero-

wanie i dowodzenie różniąc się w konkretnej realizacji co do sposobów i metod działania, w swym charakterze społecznym i funkcjach oraz wynikających stąd podstawowych umiejętnościach kierowników i dowódców, są do siebie podobne, co oznacza, że przy innych równych warunkach dobremu kierownikowi łatwiej jest niż komukolwiek innemu stać się dobrym dowódcą i odwrotnie — dobremu dowódcy łatwiej jest przestawić się na dobrego kierownika.

Nie oznacza to bynajmniej pochwały stosowanej przed wojną u nas metody „uzdrawiania“ poszczególnych odcinków życia społecznego przez stawianie na ich czele nie zorientowanych w specyfice, ale umiejących „komenderować“ pułkowników legionowych, ani też nie jest aprobatą wywołanego raczej brakiem przygotowanych kadr wojskowych częściowego obsadzania stanowisk w armii Stanów Zjednoczonych w pierwszym okresie II wojny światowej przez dyrektorów i kierowników z dziedziny życia gospodarczego; jak w jednym bowiem tak i w drugim wypadku, pomijając względy polityczne, ryzyko polegało na tym, że odrywano przygotowanie ogólnokierownicze od fachowego. Niezależnie jednak od powyższego można sądzić, że omawiane uogólnienie wyraża w jakiejś mierze problem o niemałym znaczeniu społecznym.

IV. O ISTOCIE DOWODZENIA

A. KILKA UWAG WSTĘPNYCH

Ustaliliśmy, że dziedziną dowodzenia jest kierowanie walką i przygotowanie oddziału do walki. Na tej podstawie można by sformułować tezę, że z dowodzeniem mamy do czynienia tam, gdzie prowadzi się przygotowanie do walki, a w wypadku wojny kieruje się przebiegiem walki — tzn. w oddziałach liniowych. Im bardziej określona jednostka wojskowa zgodnie ze swą funkcją oddalona jest od bezpośredniej walki, w tym większym stopniu dowodzenie nią nabiera znamion zarządzania. Dla zilustrowania tego stanu rzeczy można by na przykładzie szeregu jednostek wojskowych pokazać, że kierowanie nimi z uwagi na ich przeznaczenie coraz wyraźniej zatracą cechy dowodzenia przyjmując formę zarządzania, tak jest np. w wypadku batalionu saperów, batalionu drogowo-mostowego, batalionu transportowego, bazy zaopatrzenia wojskowego, szpitala polowego, fabryki sprzętu wojskowego. Niemniej jednak nawet w formach najbardziej zbliżonych do zarządzania dowodzenie różni się od kierowania tym, że realizowane jest w specyficznych warunkach przepisów wojskowych.

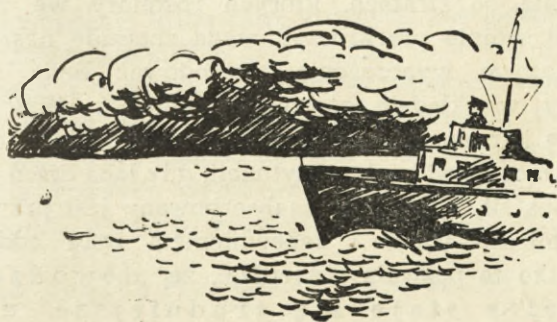
Z trzech omawianych już elementów każdego działania mianowicie: celu, środków i sytuacji działania, dowodzenie dysponuje w zasadzie tylko środkowym — tzn. ludźmi, bronią i sprzętem. Dowódcy każdego szcze-

bla otrzymują bowiem cele działania od swych przełożonych w formie zadań. Sytuacja zewnętrzna — teren, pory roku i dnia, temperatura, opady itp. nie są od nas zależne, kształtujące zaś w pewnej mierze naszą sytuację oddziaływanie nieprzyjaciela zależy od jego woli i możliwości. Waler tego świadomego uproszczenia zagadnienia, ominięcia wzajemnych powiązań elementów w działaniu, polega dla nas na tym, że pozwala wyraźniej zarysować się dziedzinie, w której realizuje się dowodzenie. Z uwagi na to można chyba powiedzieć, że dowodzenie polega na takim dysponowaniu posiadanymi środkami, by sprawnie realizować wytknięte cele wojskowe, wykorzystując pomysły, a unikając szkodliwych wpływów sytuacji. Dysponowanie to wymaga wyboru odpowiednich metod działania; wyboru również czasu, miejsca i sposobu zastosowania poszczególnych środków i ich optymalnej kompozycji. I to stanowi właściwą sferę decyzji dowódcy. Decyzje te znajdują swój najbardziej pełny wyraz w rozkazach bojowych podczas ćwiczeń, a głównie w czasie działań bojowych, i dotyczą zwykle jednostek liniowych.

Wzrost natężenia i częstotliwości tego typu aktów dowódczych, jak rozkazy bojowe, świadczy o intensywności i pełni procesu dowodzenia. Poszczególne akty dowódcze obejmują głównie decyzje o użyciu ludzi w akcji. Po ich wydaniu rozpoczyna się działalność dowódcy, skierowana na zapewnienie ich wykonania. Przy czym stosunek pomiędzy liczbą rozkazów a ilością działań dowódcy skierowaną na ich zabezpieczenia można by określić jako odwrotnie proporcjonalny; statystyka wskazuje, że podczas woj-

ny przeważają akty dowódcze, w okresie zaś przygotowania pokojowego — działania zabezpieczające.

O ile uznamy za prawdę, że dowodzenie występuje tam gdzie akty dowódcze, nie można wobec tego przyznać waloru prawdziwości poglądom, które upatrują cechy dowodzenia jedynie przy jakiejś bliżej nie określonej częstotliwości występowania aktów dowódczych. Wydaje się, że pożyteczną będzie tu analogia do zagęszczania kresek jednego koloru. Od gęstości kresek wcale nie zmienia się barwa, a tylko jej intensywność. W kierunku takiej intensyfikacji dowodzenia zmierzają usiłowania powiększenia liczby ćwiczeń i sytuacji wymagających zasadniczych decyzji w procesie szkolenia kadry dowódczej. Każde ponadto zarysowanie się postulatów wobec dowodzenia na okres wojenny rzutuje niezwłocznie na praktykę dowodzenia w okresie pokojowym. Wreszcie w działalności dowódcy i w okresie pokojowym i wojennym odnajdziemy te same funkcje składowe, właściwe dowodzeniu jako formie kierowania. Powyższe rozważania potwierdzają tezę, wysuniętą już poprzednio, mianowicie że dowodzenie jest funkcją dowódców oddziałów liniowych zarówno w okresie wojennym, jak i pokojowym. Odma-



wiać miana dowodzenia działalności dowódcy w okresie pokoju, gdy przygotowuje on swój oddział do walki, to tak jak by odmawiać miana kierowania okrętem kapitanowi podczas normalnych rejsów rezerwując je jedynie dla prowadzenia okrętu w czasie burzy.

Porównanie to przyda się nam również jako odskocznia do dalszego rozwinięcia zagadnienia. Tak jak od kapitana okrętu dopiero burza egzekwuje pełne jego możliwości psychiczne i fachowe, tak dopiero w walce kształtuje się i ujawnia dowodzenie o znamionach sztuki. Sytuacja wojenna stawia wobec dowódców szereg nowych, specyficznych wymagań. Mimo że siły zbrojne nastawione są ciągle na potrzeby wojenne, podczas wojny dokonuje się w nich szereg przemian i przeobrażeń. Podstawową przyczyną tych przeobrażeń jest oddziaływanie nieprzyjaciela. Wynika stąd szczególna troska o morale i bezpieczeństwo podwładnych, wszystkie poczynania dowódcze podporządkowane zostają bezpośrednio jednemu celowi — zwycięstwu. Ulegają przewartościowaniu dotychczasowe kryteria oceny żołnierskiej. Jako istotny miernik wartości żołnierza dochodzi do głosu jego zachowanie się w walce. Sytuacja bojowa konfrontuje bez osłonek uznawany światopogląd z jego realizacją w czynie. Uzupełnienia po stratach, których rozmiary we współczesnej wojnie przekroczyć mogą znacznie nasze dotychczasowe wyobrażenia, powodować będą częste zmiany w składzie osobowym oddziału. Wyłoni to wielkie i trudne zadania tworzenia i utrwalania wartości i morale oddziału w sytuacji, gdy lada dzień czeka go próba sił, a dowódca zaabsorbowany jest przygotowaniami do walki i zapewnieniem bytu oddziału. Wszystko to pozwala stwierdzić, że dowodzenie w walce staje się trudniejsze, uzys-

kuje większą wagę i wymaga wyższych umiejętności.

Na marginesie trudności tworzenia w czasie wojny z żołnierzy różnych oddziałów okresu pokojowego, różnych roczników i środowisk zwartego zespołużywionego wolą i przygotowanego do walki wypada odnotować, iż niezbędnym jest, by byli oni zawczasu

— przeświadczeni o słuszności sprawy, świadomi konieczności podporządkowania siebie potrzebie obrony ojczyzny,

— uzbrojeni w możliwie jednolite i aktualne podstawowe umiejętności wojskowe.

Nasz ustrój zapewnia trwale fundamenty i możliwości rozwoju pierwszej z tych zalet zarówno w życiu społecznym, jak i w służbie wojskowej. Wykształcenie zaś drugiej leży w sferze podstawowych obowiązków kadry dowódczej i organów koordynujących całość kształtu procesu wyszkolenia bojowego.

B. TREŚĆ I ZAKRES DOWODZENIA

Dotychczasowe rozważania przyczyniły się do wyraźniejszego zarysowania pojęcia „dowodzenie”. Dostępna autorowi literatura wojskowa nie dysponuje odrębnymi pracami w przedmiocie teorii dowodzenia. Uważne jednak studium szeregu jej pozycji pozwala na wyłowienie kilku interesujących nas sformułowań. Oto niektóre z nich.

Jeden z międzywojennych wojskowych teoretyków francuskich płk Lebaud pisze: „Dowodzić, znaczy to we wszystkich okolicznościach działać celem zwiększenia wartości wojskowej swego oddziału, tak by otrzymać od niego największą wydajność w walce”,*

* płk Lebaud *Praca dowódcy*, Warszawa 1924.

zaznaczając przy tym, że dowodzenie włącza w siebie organizację wyszkolenia i wychowania.

W swoich pamiętnikach z okresu II wojny światowej marszałek Montgomery określa dowodzenie jako: „zdolność i wolę skupiania wokół siebie mężczyzn i kobiet dla osiągnięcia wspólnego celu oraz zdolność budzenia zaufania“.* Określenie to nie jest bynajmniej wzorem dokładności, warte jest jednak odnotowania, gdyż mówi o jednym z ważnych aspektów dowodzenia.

Autorzy amerykańskiego podręcznika dla dowódców pt. „Psychologia dowodzenia“, który w istocie zawiera raczej wytyczne do szkolenia żołnierzy, widzą dowodzenie jako: „...sztukę narzucania ludziom swej woli w taki sposób, by ludzie ze swej strony wykazywali posłuszeństwo, żywili zaufanie i szacunek do dowódcy oraz z nim lojalnie współdziałali“.**

Były dowódca brytyjskiej armii Renu gen. Gale w jednym z wykładów, wygłoszonym na konferencji teoretycznej w październiku 1956 roku, określa w sposób zbyt pasywny dowodzenie jako: „...sztukę, która polega na zachowaniu kierownictwa w swoim ręku“.**

Powyższe wypowiedzi różnych autorów trudno jest podciągnąć pod jakiś wspólny mianownik. Wydaje się jednak, że wspólnym elementem większości z nich jest wpływanie na podwładnych, by wykonali zadanie postawione przez dowódcę.

Oceniając krótko poszczególne sformułowania trzeba

* Montgomery, *Pamiętniki*, Biuletyn Informacyjny GZP, Warszawa styczeń 1959.

** *The psychology of military leadership*, N. Jork 1943. Tłumaczenie w Biuletynie Informacyjnym GZP z 1958 r.

*** *Wojskowy przegląd zagraniczny* nr 1/1958, artykuł „Kierowanie działaniami bojowymi wojsk i sztuka dowodzenia w erze atomowej”, str. 136—142.

stwierdzić, że definicja pła Lebaud wydaje się nie obejmować kierowania walką, marszałek Montgomery zaś ogranicza się do ogólnego zarejestrowania jednej z funkcji dowodzenia, mianowicie pobudzania do działania. Tę samą ocenę można odnieść do bardziej skonkretyzowanego odnośnie do sposobów przekazywania swej woli określenia dowodzenia w podręczniku amerykańskim. Wypowiedź natomiast gen. Gale odnosi się raczej do koniecznego warunku, bez którego nie ma dowodzenia, a nie do istoty dowodzenia jako takiego.

Przejdźmy z kolei do określeń, które znaleźć można w naszych regulaminach. Regulamin Służby Polowej Sztabów — wyd. 1955 na str. 63 w § 65 — ustala: „Organizacja i zabezpieczenie dowodzenia polega na realizacji przedsięwzięć, związanych z przygotowaniem i organizacją walki oraz jej prowadzeniem“. Sformułowanie to, chociaż pośrednio tylko dotyczy pojęcia dowodzenia, zdaje się sugerować, że występuje ono tylko w działaniach bojowych.

Regulamin Polowy cz. II — wyd. 1954 r. w rozdziale „Dowodzenie wojskami“ (str. 34 § 70) zajmuje się zagadnieniem dowodzenia z pozycji: „Dowodzenie wojskami wymaga...“ nie wchodząc w jego treść i istotę. Tenże regulamin na str. 42 w dziale „Organizacja dowodzenia“ podaje wymogi, odnoszące się raczej może do organizacji łączności dowodzenia. Wynika to z braku wcześniejszego sprecyzowania pojęcia „dowodzenie“.

Nie mnożąc przykładów ograniczyć się można do zaznaczenia, że i nasze regulaminy nie zawierają jednoznacznego określenia, co to jest dowodzenie.

Treść cytowanego wyżej § 65 Regulaminu Polowej Służby Sztabów znajduje pewne odbicie w ustaleniu znaczenia terminu „dowodzenie“ przez autorów Słownika terminów wojskowych wydanego u nas w 1958 roku. Określają oni dowodzenie jako „...całokształt czyn-

ności dowódcy i sztabu w zakresie przygotowania, organizacji i prowadzenia działań bojowych“ *.

Budzi tu jednak zastrzeżenie sugestii ogólnego współuczestnictwa sztabu z dowódcą w procesie dowodzenia, centralną figurą bowiem dowodzenia i źródłem decyzji jest dowódca, rola sztabu zaś polega na przygotowywaniu danych do dowodzenia oraz działalności skierowanej na zapewnienie wykonawstwa, jest to więc rola raczej zabezpieczająca. W tym też sensie, w sensie pomocy dowódcy, mówi się o sztabie jako o organie dowodzenia. Zawarta we wspomnianym słowniku definicja zdaje się przy tym odnosić dowodzenie wyłącznie do czasu działań bojowych.

Oceniając całość przytoczonych wyżej powiadomień w przedmiocie dowodzenia, odnosi się wrażenie, że część z nich, np. u Montgomery'ego, Gale i w „Psychologii dowodzenia“, zdaje się zbyt ogólnymi i pasującymi do każdej formy kierowania, druga zaś część: np. w Regulaminie Służby Polowej Sztabów i w Słowniku terminów wojskowych, wydaje się zawężać zakres tego pojęcia i związanych z nim kompetencji dowódcy. Z tych względów trudno uznać którąkolwiek z sugerowanych definicji za adekwatną, chociaż wszystkie są w jakiejś mierze słuszne.

Właściwe określenie pojęcia „dowodzenie“ zarysowuje się dopiero na podstawie omawianego już ogólnego określenia kierowania, poprzez sprecyzowanie treści tegoż kierowania odpowiednio do specyficznych warunków wojskowych.

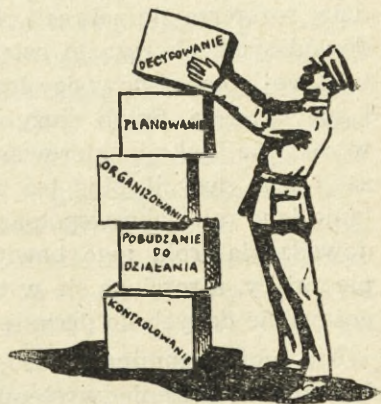
Tą drogą dochodzimy do wniosku, że dowodzenie jest to działalność dowódcy jednostki wojskowej polegająca na wszechstronnym przygotowaniu pod-

* Słownik terminów wojskowych, Warszawa 1958, str. 43.

władnych do walki i na kierowaniu nimi w walce. Realizuje się ono w kierowaniu działalnością żołnierzy. Działalność ta znajduje wyraz na polu bitwy w walce, w okresie pokoju zaś — we wszechstronnym, a więc psychicznym, fizycznym i materiałowym przygotowaniu się do walki. Istotną treścią dowodzenia jest decydowanie w dziedzinie właściwego wykorzystania ludzi, broni i sprzętu zarówno w walce, jak i w procesie szkoleniowym. Zewnętrznym jego wyrazem są rozkazy i zarządzenia. W czynności dowodzenia znajdują swój wyraz funkcje kierowania, a więc planowanie, organizowanie, pobudzanie do działania i kontrola. W każdej jednak z tych funkcji odnajdujemy wyraźniejszą niż w kierowaniu potrzebę i rolę decydowania.

Po tym krótkim zafiksowaniu spraw już uprzednio rozważonych zatrzymajmy się jeszcze nad kilkoma zagadnieniami, posiadającymi bezpośredni związek z pojęciem dowodzenia.

Rozważanie treści dowodzenia, ze względu na szczególnie ważną wagę zawartą w nim potrzeby pobierania decyzji, skłania nas do zastanowienia się, czy rzeczywiście wspomniane już cztery funkcje, występujące w kierowaniu, wyczerpują treść dowodzenia. W takim podziale czynności dowodzenia zacierą się, naszym zdaniem, właśnie rola decydowania. W związku z tym nasuwa się myśl o korekcie tego podziału, mają-



cej na celu uwyrażnienie zasadniczej według nas funkcji dowodzenia, jaką jest decydowanie.

Proponujemy wobec tego następujące zróżnicowanie i ustawienie funkcji dowodzenia. Pierwszą i główną funkcją jest decydowanie. Funkcja ta determinuje charakter i przebieg pozostałych funkcji, które można by właściwie odnieść do zapewnienia realizacji decyzji dowódcy. I tak jest chyba w istocie — planowanie wypracowuje sposoby i metody wykonania decyzji dowódcy, organizowanie polega na sprawnym przygotowaniu i zabezpieczeniu działania, pobudzanie do działania służy uruchomieniu akcji wykonawczej, kontrola wreszcie dba o przestrzeganie ustalonych kryteriów w wykonywaniu zamiaru dowódcy.

Funkcja decydowania jest wyłączną domeną dowódcy, w pozostałych zaś funkcjach w miarę potrzeby ucieka się on do pomocy swego sztabu. Na niższych szczeblach dowódcy zarówno sami pobierają, jak też i sami zapewniają realizację swych decyzji. Stosuje się to np. na szczeblu drużyny, plutonu, kompanii. Im wyższy szczebel dowodzenia, tym bardziej rozszerza się zakres i różnicuje charakter funkcji dowódczych; obarcza to sztab obowiązkiem udzielania większej pomocy dowódcy i powoduje jego rozszerzenie i specjalizację. Sztab służy pomocą dowódcy głównie w zakresie funkcji, skierowanych na zapewnienie realizacji jego decyzji, stąd też nie jest właściwym określanie jego roli jako współpartnera dowódcy w procesie dowodzenia; rola jego bowiem nosi charakter zabezpieczający, a rozciąga się w praktyce również na przygotowanie danych do decyzji dowódcy.

Nie można pominąć faktu, że nie zawsze wszystkie funkcje dowodzenia występują jednakowo wyrażnie,

szczególnie w wypadku działania prostego, obliczonego na krótką metę. Im działanie jednak ma szerszy zakres, im jest bardziej zróżnicowane i długofalowe (a taką jest właśnie tendencja rozwoju działalności ludzkiej w ogóle i działań wojskowych w szczególności), tym wyraźniej w kierowaniu nim uwypukla się potrzeba realizowania wszystkich bez wyjątku funkcji dowodzenia. Ulegają one przy tym pewnym modyfikacjom stosownie do szczebla dowodzenia i okoliczności towarzyszących określonemu działaniu oddziału.

Na razie tyle o funkcjach. Przejdźmy z kolei do ich krótkiej oceny.

Stwierdziliśmy przedtem, że podmiotem działalności dowódczej jest sam dowódca, organem zaś pomagającym mu w dowodzeniu — sztab. Podwładnych możemy uznać za przedmiot dowodzenia, ich bowiem bezpośrednio jako wykonawców dotyczą rozkazy i zarządzenia dowódcy, oni je otrzymują i realizują. Właśnie — realizują. Nасuwa to myśl, że polecenia dowódcy odnoszą się głównie do wszczęcia działalności żołnierzy, lub zmian w niej, rzadko raczej nakazują powstrzymanie się od działania. Nie poruszam tu sprawy zachowania się żołnierzy, to bowiem w większości regulowane jest odpowiednimi postanowieniami regulaminów i instrukcji. Jeśli więc wola dowódcy odnosi się głównie do działalności podwładnych, działalność tę można uznać za dziedzinę, w której zachodzi dowodzenie podwładnymi. O ile wobec tego stwierdziliśmy, że główną funkcją dowódcy jest decydowanie, to wypada uznać z kolei, że odnosi się ono z zasady do podwładnych, ich działalności, stąd też odpowiednio na czoło pozostałych funkcji wysuwają się kolejno: pobudzanie do działania i organizowanie działania podwładnych. Rolę tych funkcji potwierdza

w całej rozciągłości doświadczenie szeregu wojen, w tym szczególnie ostatniej wojny światowej. A że doświadczenie to nosi charakter ogólny, świadczyć o tym może również wypowiedź b. dowódcy wojsk alianckich gen. Dwighta Eisenhowera. Wspominając okres wyteżonych walk w Normandii pisze on, że podczas tych walk: „dowódcy i sztaby każdą chwilę poświęcali trzem sprawom: zagadnieniom taktycznym, kwatermistrzowskim i sprawie morale“*. Pierwsze dwie z tych spraw odnoszą się niewątpliwie do funkcji decydowania i organizowania działania (w pojęciu „organizowanie“ mieści się również zabezpieczenie); trzecia zaś dotyczy nastrosów i postawy żołnierzy, wykonawców tego działania.

Aby działalność oddziału była skuteczna, nie wystarczy tylko suche powiadomienie podwładnych o celu, który ma osiągnąć oddział. Jakość wykonania zleconego zadania zależy od tego, czy każdy podwładny wie dokładnie, co, kiedy i jak ma wykonać, czy rozporządza w odpowiednim czasie i miejscu niezbędnymi do wykonania zadania środkami działania i pomocą innych żołnierzy, z kolei — czy sam chce dobrze wykonać powierzone mu zadanie, i w końcu — czy umie wykonać to zadanie. Samo wyliczenie tych kilku warunków sprawnego wykonawstwa skierowuje naszą uwagę na podwładnych, na ludzi i podkreśla rolę funkcji pobudzania żołnierzy do działania. Rola jej w dowodzeniu znana była już w starożytności. Znakomity dowódca chiński z IV wieku p. n. e. Wu-tsy wymagał m. in., by wódz pojmował podstawową zasadę dowodzenia armią, sprowadzającą się przede wszystkim do znajomości natury ludzkiej. Znajomość ludzi i umiejętność ułożenia z nimi stosunków na płasz-

* D. Eisenhower, *Krucjata w Europie*, Warszawa 1959, str. 367.

czyźnie zarówno służbowej, jak i prywatnej jest cenną zaletą każdego dowódcy, wykonując bowiem swe funkcje ma on do czynienia nie tylko z podwładnymi, lecz i z przełożonymi, kolegami, otoczeniem i środowiskiem społecznym.

W warunkach zniesienia ucisku klasowego dowodzenie jest jednym z wyrazów wspólnego dla wszystkich żołnierzy obowiązku wojskowego. U dowódców przejawia się on w kierowaniu podwładnymi, u podwładnych zaś w posłuszeństwie i wykonawstwie wypływającym ze świadomości, że znający rzecz przełożeni zapewniają im maksimum możliwości osobistego przygotowania się do obrony Ojczyzny. Tak pojęty obowiązek dowodzenia polega przede wszystkim na osobistym podporządkowaniu się dowódcy wymogom służby wojskowej, po czym na zapewnieniu podporządkowania się tym wymogom przez dowodzony oddział, a równocześnie na właściwym traktowaniu skierowanych do pełnienia służby wojskowej współobywateli, na trosce o nich i o powierzone mienie wojskowe.

Obowiązek osobistego wykonywania przez dowódców wymogów służby wojskowej wart jest szczególnego podkreślenia. Siły Zbrojne bowiem nie stanowią zwykłej arytmetycznej sumy niezależnych oddziałów, lecz zwarty organizm o określonej strukturze, w którym nie ma miejsca na samowolę; każdy dowódca jest tu czymś przełożonym zawsze i tylko pod tym warunkiem, że jest jednocześnie podwładnym innego żołnierza. W związku z tym nieraz wydając rozkaz trudno jest określić, czy rodzi go własna inicjatywa, czy też wykonawstwo poleceń, a co najmniej intencji naszych przełożonych.

I jeszcze jedna myśl dotycząca treści dowodzenia.

Wydaje się, że dowodzić można tylko wtedy, gdy na spotkanie rozkazów i poleceń wychodzi akt woli podwładnego, wyrażający się w tym, że on sam chce wykonać otrzymane zlecenie. Różne były i są sposoby inicjowania woli podwładnych, bez której w żadnym wypadku nie może nastąpić ich działanie. Za najbardziej pierwotny uważamy przymus fizyczny. W dowodzeniu jest to ostateczność, na której właśnie kończy się dowodzenie jako takie. Najbardziej efektywnym sposobem jest stwarzanie wokół siebie atmosfery dobrowolnego posłuchu i zapału, jakimi zwykle otoczeni są przywódcy. I to są chyba dolna i górna granice dowodzenia, pomiędzy którymi oscylują w praktyce zależnie od sytuacji i możliwości metody inicjowania działalności podwładnych.

C. STRUKTURA DOWODZENIA

Struktura dowodzenia pokrywa się właściwie ze strukturą organizacji wojska. Poszczególne pododdziały i oddziały wiążemy ze sobą w pionie i poziomie po to i w ten sposób, by zapewnić jak najbardziej sprawne kierowanie ich działaniem. Schematy organizacyjne przedstawiają sobą kanały, którymi w jedną stronę płyną rozkazy, zarządzenia, w odwrotną zaś — meldunki i sprawozdania. Kanałami tymi następuje powiązanie dowodzenia na różnych szczeblach danego organizmu wojskowego. Łączność utrzymują przy tym poszczególne ogniwa równorzędne, jako niezbędny warunek orientowania się, co się dzieje w innych zespołach, a więc i konieczny przez to warunek współdziałania.

Nie będzie chyba wielkiej przesady w stwierdzeniu, że należyte ułożenie wzajemnego informowania stanowi jedno z żelaznych

praw dowodzenia. Dotarcie z informacją jest niewątpliwie pierwszym warunkiem dowodzenia. Zasięg tego dotarcia oznacza właściwie zakres oddziaływania dowódcy. Jeśli do podwładnego lub do grupy podwładnych z jakichkolwiek powodów nie dojdzie rozkaz przełożonego, jest rzeczą oczywistą, że nie są oni w stanie ani poznać, ani wykonać jego polecenia. Wspomniany rozkaz stanowi również swego rodzaju informację ze strony przełożonego o jego zamiarach i związanych z tym wymaganiach wobec podwładnych.

Szybkość przekazywania wszelkiego rodzaju informacji, szczególnie w pionie przełożony — podwładny, jest jednym z ważnych warunków operatywności dowodzenia.

Najszybciej i najwierniej informacja dociera w kręgu wzajemnej widzialności i słyszalności, w bezpośrednim zasięgu naszych zmysłów; stąd też się chyba bierze uznana od dawna zasada o roli osobistej styczności dowódcy z podwładnymi. W świetle powyższego wydaje się być całkowicie uzasadnionym utarte w wojsku określenie środków łączności jako „nerwów dowodzenia“. Informowanie jest koniecznym warunkiem wzajemnej więzi poszczególnych elementów organizacji dowodzenia.

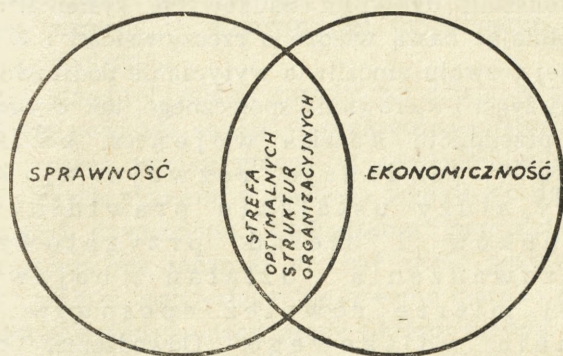
O formie i walorach struktury dowodzenia decyduje liczebność zespołu (podwładnych) podporządkowanych na każdym jej szczeblu jednemu przełożonemu. Im mniejsza jest liczba zespołów na każdym szczeblu dowodzenia, tym większą przewiduje się ilość szczebli i odwrotnie, im większa ilość zespołów na każdym szczeblu, tym szczebli tych może być mniej. Jest to problem posiadający dla dowodzenia duże znaczenie praktyczne, rzutuje on bowiem na ilość bezpośrednich podwładnych dowódcy. Wieloszczeblowa,

„smukła“ organizacja, gdzie każdy przełożony ma stosunkowo mniej bezpośrednich podwładnych, bardziej sprzyja bezpośredniemu kierowaniu nimi i pewności dowodzenia, zmniejsza jednak operatywność dowodzenia (wzrasta np. czas zużywany na dojście rozkazu do wykonawcy). Im bardziej zaś struktura organizacyjna danego oddziału przybiera charakter „płaski“, tym bardziej wzrasta operatywność dowodzenia i kontakt z bezpośrednimi wykonawcami. Są tu jednak granice, których przekroczyć nie wolno, mianowicie granice możliwości przeciętnego typu dowódcy odnośnie do rozdzielności uwagi przy jednoczesnym koncentrowaniu jej na celu działania. Jeśli zmniejszając ilość szczebli powiększymy ilość bezpośrednich podwładnych na każdym z nich ponad tę granicę, dowódcy mogą utracić panowanie nad nimi, co przeczy samej istocie dowodzenia. Układając więc właściwe proporcje powiązań organizacyjnych w pionie i poziomie warto pamiętać, że przegięcie w powiązaniu pionowym może hamować inicjatywę podwładnych, zbytnie rozbudowanie zaś zespołów na każdym szczeblu może osłabić oddziaływanie dowódcy. Dodać wypada, że im wyższe szczeble dowodzenia, im większy udział przełożonych w pracy koncepcyjnej, tym mniejsza jest możliwość bezpośredniego kierowania podwładnymi.

Nasze wyobrażenia o współczesnym polu walki, wyrażające się m.in. w postulatach decentralizacji dowodzenia przy jednoczesnym tworzeniu dostatecznie samodzielnych, a niewielkich oddziałów, oraz w wymaganiu manewrowości i operatywności, zrodziły szeroko rozpowszechnioną tendencję właśnie do „spłaszczania“ struktur organizacyjnych. Na spotkanie tej tendencji

idą wzrastające możliwości i samodzielność wykonawców oraz osiągnięcia myśli technicznej, które w coraz większym stopniu zapewniają dowódcy komunikowanie się z bezpośrednimi podwładnymi i panowanie nad sytuacją.

Potrzeba usprawniania struktury dowodzenia skłania do analizy struktur organizacyjnych pod względem ich kierowalności i ustalenia optymalnych typów tych struktur, najbardziej sprzyjających dowodzeniu, a więc i wykonawstwu zadań przy uwzględnieniu specyfiki tych zadań, środków działania oraz typowych jego warunków. Istotnym miernikiem przydatności przeciętnej wojskowej struktury organizacyjnej jest jej operatywność i ekonomiczność w działaniu, stanowiące również o sprawności dowodzenia.



Na podstawie powyższych uwag można już wstępnie zdać sobie sprawę z kilku warunków, którym ma odpowiadać dobra struktura dowodzenia. Na pierwszym miejscu postawilibyśmy warunek, by organizacja oddziału służyła sprawnemu wykonywaniu zadań, do których jest on przeznaczony. Z kolei ważnym jest,

by gwarantowała pewność i operatywność kierowania wykonawstwem tych zadań, a co się z tym wiąże — by liczba szczebli organizacyjnych była możliwie najmniejsza. W końcu wart jest wymienienia warunek, który coraz wyraźniej zarysowuje się na tle postępu społecznego i wyobrażenia przyszłego pola walki; polega on na tym, by struktura dowodzenia, a więc i organizacja oddziału, umożliwiała przejawianie samodzielności i inicjatywy wykonawców oraz sprzyjała ich doskonaleniu się jak również przygotowaniu do wykonywania większych i trudniejszych zadań w przyszłości.

W końcu słów kilka o umiejscowieniu dowodzenia w systemie pojęciowym nauki wojennej. Podchodząc do tego zagadnienia celowym będzie posłużyć się analogią z dziedziny stosunku innych nauk do ogólnego kierowania społecznego. O ile nie ulega wątpliwości, że całokształt dyscyplin naukowych, systematyzując i uogólniając naszą wiedzę o rzeczywistości i kierunkach jej rozwoju umożliwia wytyczanie podstawowych założeń życia i kierowania społecznego, tak w zakresie swego przedmiotu nauka wojenna, badając istotę i tendencje rozwoju zjawisk wojny służy ustalaniu prawidłowych kierunków i metod przygotowania i prowadzenia działań bojowych, w tej mierze również sposobów kierowania wojskowego. Dowodzenie, stanowiąc jeden z głównych elementów przygotowania i umiejętności kadr dowódczych, wchodzi w poczet stałych czynników decydujących o losach wojny. O ile uznamy, że strategia, pozostając w ścisłej więzi i zależności z polityką, leży w kompetencji kierowania państwowego i wojskowego, to wypada jednocześnie stwierdzić, że zarówno sztuka operacyjna, jak i taktyka

stanowią dziedziny fachowej działalności dowódczej stosownie do szerebła dowodzenia, ustalonego w organizacji wojskowej. Wydaje się przy tym, że zarówno ze względu na zakres ilościowy (większość kadry dowódczej), jak i na bezpośrednie powiązanie z masami żołnierskimi najbardziej typową dziedziną dowodzenia jest taktyka. Względ ten skłania autora do odpowiedniego ukierunkowania i upogładowienia dalszych rozważań i wniosków.

Zamykając nasze rozważania o treści i istocie dowodzenia wydaje się słusznym jeszcze raz podkreślić, że dowodzenie jest działaniem wyższego rzędu i o wyższej randze społecznej od każdej innej działalności wojskowej typu wykonawczego — jest działaniem kierowniczym. Jakość dowodzenia, jego sprawność, nie jest tylko wartością samą w sobie, lecz wpływa w poważnym stopniu na jakość działalności wykonawców i rezultaty wysiłków całego oddziału. Z tych też powodów szczególnie ważnym jest uzyskiwanie sprawności dowodzenia.

Ogólnymi problemami sprawności działania zajmuje się nowo powstała nauka — prakseologia. Studium jej może okazać wielką pomoc w uświadomieniu sobie zasadniczych momentów każdego wydajnego działania, a więc i dowodzenia. Dowodzenie jako działalność kierownicza ma możliwość czerpać wiele pożytecznych wskazówek w rozwijającej się obecnie szeroko dziedzinie naukowej organizacji pracy i kierownictwa. Wreszcie dowodzenie jako kierownicza działalność fachowo-wojskowa znajduje swoją konkretyzację, szczególnie w zakresie organizacji działań, w regulaminach wojskowych. Są to godne polecenia trzy źródła, z których wypada czerpać swą wiedzę teoretyczną współczesnemu dowódcy.

V. O FUNKCJACH DOWODZENIA

Po omówieniu istoty dowodzenia nadszedł właściwy moment do podjęcia zapowiedzianych uprzednio rozważań nad jego funkcjami. Mam wrażenie, że bliższe zapoznanie się z funkcjami składowymi dowodzenia może dopomóc w wyraźnym unaocznieniu samego procesu dowodzenia i wpłynąć na wzbogacenie rozważań sprzyjających jego usprawnianiu.

Słusznym będzie zastanowić się przede wszystkim nad zagadnieniem decydowania, dowodzenie bowiem, jak już wspominaliśmy, przejawia się głównie w podejmowaniu decyzji, które z kolei przetwarzane są w czyn poprzez planowanie, organizowanie, pobudzanie do działania i kontrolowanie. Kolejność układu tych funkcji uwarunkowana jest typowym ich następstwem czasowym w przeciętnej działalności wojskowej.

A. DECYDOWANIE

Na znaczenie decyzji w dowodzeniu wskazuje często spotykany pogląd, że zdolność do podejmowania decyzji jest właściwie zdolnością dowodzenia. Decyzja, najogólniej rzecz biorąc, jest zawsze aktem świadomego wyboru spośród wielu, a co najmniej dwu możliwości postępowania lub działania. Zachodzi przy tym ciekawe zjawisko, które zauważył

już w III wieku p.n.e. filozof chiński Czuang Tsy, że: „...każdy wybór pociąga za sobą wyłączenie“.*

Wybierając jedną z możliwości automatycznie zrzekamy się w ten sposób innych możliwości. W tym chyba leży istotna odpowiedzialność tego aktu.

Decyzją zwykliśmy nazywać taki wybór, który określa kierunek i sposób wykonania zadania. Tę właśnie myśl odnajdujemy w nazwie terminu „decyzja“ w Słowniku terminów wojskowych.**

Każdy z nas na każdym kroku dokonuje wyboru pomiędzy wieloma możliwościami ruchów, postępowania, działania i myślenia. Im większy ciężar gatunkowy celu i zadania, im mniej wyraźne i trudniejsze są możliwości jego wykonania, tym większa ranga samego aktu zdecydowania się na którąś z tych możliwości.

W wojsku, w działalności dowódczej, przede wszystkim w walce rola decyzji uwypukla się głównie dlatego, że poważniejsze są zadania (towarzyszy im nie-raz groźba utraty życia), trudniejsze i mniej jasne sytuacje, w których zachodzi konieczność wyboru sposobu działania oraz ograniczony czas na podjęcie decyzji.

Głównym celem decyzji jest wywołanie czy też spowodowanie możliwie najskuteczniejszych wyników działania w pożądanym dla nas kierunku.

Im odleglejsza w czasie jest zamierzona działalność, co do której podejmuje się aktualne decyzje, oraz im większego dotyczy ona kręgu wykonawców, tym bardziej problematyczne stają się wyniki decyzji i większe związane z tym ryzyko. Nie wymaga to chyba dłuższych wyjaśnień, gdyż decyzję podejmuje się

* Czuang Tsy, *Prawdziwa księga południowego kwiatu* rozdz. XXXIII, Warszawa 1953, str. 338.

** *Słownik terminów wojskowych*, Warszawa 1957, str. 37.

w przewidywaniu, że przy jej wykonawstwie istnieć będą określone okoliczności, im bardziej zaś są one od nas odległe w czasie, tym mniejsze są szanse, że ukształtują się zgodnie z naszymi przewidywaniami, a nie utrudnią lub zniweczą naszych zamiarów. Jeśli zaś chodzi o liczbę wykonawców, która się wiąże z odpowiednią liczbą szczebli dowodzenia, to im jest ona większa, tym mniej pewności, że decyzja została należycie zrozumiana. Jakież stąd płyną wstępne wnioski? Chyba takie, że decyzje dotyczące odległej działalności nie powinny być zbyt szczegółowe i sztywne i że trzeba się nastawić na ich korygowanie, w decydowaniu zaś o działalności dużego zespołu warto jest zadbać o należyte wyjaśnienie swego zamiaru (najskuteczniejszym sposobem pozostaje tu zawsze styczność osobista) oraz o rzeczową kontrolę i pomoc w wykonawstwie zleconego zadania.

Każda podejmowana decyzja wyjawia tylko nasze możliwości, którymi mamy osiągnąć zamierzony cel, i posiada nie tylko bieżące znaczenie. Wykonanie jednych zadań staje się z kolei okolicznością sprzyjającą lub nie sprzyjającą wykonaniu zadań kolejnych. Jeżeli np. zmierzając do Orzysza postanowiłem jechać przez Kolno i osiągnąłem tę miejscowość, po czym zorientowałem się dopiero, że dalsza droga jest tu trudniejsza i opóźni podróż, to w danym wypadku wykonanie pierwszego zadania utrudnia mi wykonanie kolejnego. Niekiedy nawet pomyślna realizacja jednych zadań zapędzić nas może „w ślepy zaułek” lub zredukować nasze możliwości do jednego wariantu, gdzie się kończy nasz wpływ na dalszy przebieg działania. Dla nas wojskowych godną zastanowienia jest reguła, że wygrywa szachista, który potrafi przewidzieć więcej ru-

chów przyszłych od swego przeciwnika. Przykładów uzależnienia wykonawstwa kolejnych zadań od poprzednich mamy bez liku w naszym życiu codziennym, w większej skali zaś w gospodarce narodowej, gdzie wyraźnie uwidacznia się to zjawisko w dziedzinie kooperacji. Realizacja np. decyzji o wyprodukowaniu określonej ilości ton węgla w kwietniu determinuje realizację decyzji o wyprodukowaniu założonej ilości energii elektrycznej w maju itp.

Decyzje mogą być jednoosobowe lub zbiorowe. Do tych ostatnich należą np. decyzje podejmowane przez głosowanie. W praktyce różnicą między nimi polega na tym, że decyzje zbiorowe wymagają z reguły więcej czasu i noszą zwykle charakter kompromisowy — unikają ryzyka skrajności. A ponieważ nieraz właśnie pójście na świadome ryzyko zapewnia sukces — nie tylko w walce — dowódcy zaś niejednokrotnie działają w sytuacji, gdy czas nagli, wydaje się naturalnym, że w dowodzeniu ustalono zasadę decydowania jednoosobowego. Decyzja w istocie swej pozostaje zawsze aktem jednopodmiotowym, ponieważ decyzja zbiorowa jest niczym innym, niż zsumowaniem (nieraz kompromisem) decyzji poszczególnych członków zespołu. Forma decyzji zbiorowych znajduje w praktyce zastosowanie w wojsku na wyższych szczeblach dowodzenia, głównie przy rozstrzyganiu spraw typu kierunkowego, dotyczących perspektywy i ramowego zakresu działalności większych organizmów wojskowych. Potrzeba oparcia tego typu decyzji na opinii, pomocy i poparciu szerszego grona legła u podstaw powołania do życia rad i zespołów wojskowych. Decyzje typu zbiorowego nie stanowią jednak z reguły bezpośredniego impulsu do działania, a wprowadzane są w życie jednoosobowymi decyzjami właściwych dowódców

i przełożonych, które noszą wobec nich charakter służebny i nastawione są na realizację ogólnych postanowień stosownie do konkretnych warunków i możliwości.

Współczesne dowodzenie przejawia tendencję do odchodzenia od decyzji regulujących bez reszty wykonawstwo i ograniczających w ten sposób swobodę i inwencję wykonawców, a coraz częściej stosuje odpowiadającą poziomowi podwładnych i sytuacji działania metodę określania zakresu dowódcy w ogóle, w jego zaś ramach konkretnego zadania i w miarę potrzeby zasadniczego kierunku czy metody wykonania tego zadania. Dobrze jest, jeśli takiemu decydowaniu towarzyszy jednocześnie troska dowódcy o stwarzanie warunków, sprzyjających realizacji.

Czy oznacza to jednak, że obecne warunki skłaniają w ogóle do przekazywania maksimum kompetencji na niższe szczeble dowodzenia? Wydaje się, że nie zawsze. Jak wskazuje praktyka, dobre efekty może dawać zdecydowane centralizowanie dowodzenia w okresach np. powoływania do życia i organizowania nowych oddziałów czy też zakładów lub instytucji. W miarę jednak krzepnięcia nowych organizmów wskazanym jest umiejętne stosowanie swego rodzaju kompromisu pomiędzy centralizacją a decentralizacją uprawnień. Na dłuższą bowiem metę nadmierne skupienie tych uprawnień w ręku wyższego dowódcy ogranicza swobodę decydowania podwładnych m. in. w tych dziedzinach, na których z racji swego stanowiska muszą się znać i rzeczywiście z reguły znają się lepiej od swych przełożonych. Rzecz w tym również, że sam tok spraw codziennych wymaga operatywnego podejmowania decyzji, podejmowanie zaś takie możliwe jest wtedy, gdy na miejscu

są odpowiednio upoważnieni dowódcy. Centralizacja zakłada podejmowanie częstokroć szczegółowych decyzji przez władzę zwierzchnią, co powoduje, że się one nieraz opóźniają i nie uwzględniają wymogów konkretnych sytuacji. A to już ujemnie wpływa nie tylko na samo wykonawstwo, lecz i na morale wykonawców.

Realne możliwości przekazywania uprawnień w dół i efekty takiego przekazywania zależą w dużej mierze od przygotowania fachowego i postawy psychicznej podwładnych. Im lepiej znają oni swój fach i im bardziej są świadomi potrzeby świadczeń na rzecz całości, tym lepsze okazują się skutki obarczania ich odpowiedzialnością i obdarzania zaufaniem. Nie może być jednak regułą uszczuplanie względnie całkowite pozbawianie uprawnień żołnierzy do czasu odpowiedniego ich wychowania. Nieraz dobrze jest okazać im zaufanie „na wyrost“, przyśpieszyć stwarzanie warunków bardziej samodzielnego wykonawstwa. Przy okazji warto — wydaje się — wspomnieć, że udawanie wielkiej znajomości rzeczy, na której się podwładni z racji swej specjalności znają lepiej, prowadzi nieuchronnie do podważania autorytetu przełożonego.

Jest jeszcze jeden aspekt decydowania, mianowicie jego zakres. Każdy dowódca ma obowiązek i prawo decydowania w zakresie kompetencji, ustalonych dla jego stanowiska służbowego. Niedopełnianie tego obowiązku, unikanie niekiedy decydowania, np. w sprawach odpowiedzialnych lub drażliwych, pozbawia dowodzenie prężności i konsekwencji, prowadzi do rozluźnienia dyscypliny i wypuszczania z rąk wodzy wydarzeń. Przekraczanie natomiast przysługującego zakresu uprawnień do decydowania, w szczególności

wkraczanie w zakres niższego przełożonego, jest nadużyciem władzy, usprawiedliwionym jedynie w wyjątkowych wypadkach, gdy grozi wypaczenie decyzji wyższego szczebla. Wkraczanie takie nie może w żadnym wypadku stać się regułą i wykorzystywaniem swego stanowiska dla odbierania podwładnemu dowódcy kompetencji, które mu się słusznie należą. Nie ma znaczenia w danych okolicznościach usprawiedliwianie takiego stanu rzeczy niepokojem i troską o przebieg i wyniki pracy podwładnego. Ma natomiast znaczenie fakt, że taki styl dowodzenia ogranicza samodzielność i hamuje pewność siebie podwładnych, co w konsekwencji prowadzi do wykształcenia w nich cech ślepych wykonawców, nie zaś świadomych i samodzielnych współpracowników. Jeśli natomiast rzeczywiście zachodzi potrzeba decydowania za podwładnego, tzn. wykonywania części pracy dowódczej za szczebel niższy (którą, nawiasem mówiąc, dodatkowo obciąża wyższego dowódcę i zwęża jego horyzonty), jeśli zdarzy się podwładny dowódca, który nie potrafi mimo prób dopomożenia mu podejmować decyzje, lepiej jest go zmienić.

Z wielowiekowych doświadczeń wyrosła reguła, ujmowana w potocznym języku następująco: „jeden przełożony może mieć wielu podwładnych, ale jeden podwładny powinien mieć tylko jednego przełożonego“. Przyczyną ugruntowania się tej zasady jest chyba okoliczność, że przy otrzymywaniu poleceń z kilku źródeł nie ma nigdy gwarancji, iż będą one zharmonizowane i niesprzeczne. Doświadczenie to znajduje swój wyraz w grze słów francuskiego powiedzenia: deux ordres -- desordre, co oznacza: dwa rozkazy — bałagan. Jeśli zatem okoliczności wymagają podziału

władzy na kilka ośrodków, w których rodzą się decyzje, jedynym sposobem uniknięcia konfliktów na tle kompetencji do decyzji i ich wykonawstwa wydaje się ściśle rozgraniczenie zakresów decydowania jak i wzajemne uzgadnianie zamierzeń tych ośrodków.

Jednym z istotnych środków koordynowania zamierzeń i decyzji są konferencje, narady i komisje. Są one naturalnym wynikiem i zjawiskiem towarzyszącym potrzebie współdziałania coraz bardziej uwydatniającej się na tle procesu mnożenia się i zwięzania specjalności.

W warunkach zacieśniających się współzależności i współdziałania umiejętność pobierania decyzji polega w dużej mierze na tym, by umieć znaleźć się jak by „na zewnątrz“ problemu, który się bada, nie ulegając naciskowi sugestii i nastrojów, by bezstronnie wyjawić proporcje wzajemnych powiązań zjawisk i kierunki ich rozwoju, by wreszcie spojrzeć na przedmiot decyzji również z punktu widzenia innych ludzi. Dla osiągnięcia takich wyników nie wystarcza jednak samo nastawienie psychiczne, konieczna jest znajomość rzeczy, faktów. Na ich podstawie tworzą się dopiero realne konstrukcje myślowe. Przyjrzyjmy się dziecięcej zabawie w klocki. Im więcej klocków, tym więcej możliwości ich różnorodnego ustawienia. Oczywiście, korzystając z pomocy zespołu przy pobieraniu decyzji, możemy wykorzystywać „klocki“ nie tylko własne, ale i innych, co nam zapewnia szerszą i bardziej realną podstawę oceny sytuacji. Pomoc zespołu w przygotowaniu decyzji nie oznacza wcale uszczerbku dla samodzielności myślenia, właściwym bowiem i chyba jedynym kryterium jego samodzielności — jak to podkreśla prof. Tadeusz No-

wacki — jest stopień nasycenia procesu myślowego własnymi decyzjami.

Wydaje się, że rozważając zagadnienia decydowania celowym będzie poruszyć szerzej sprawę pomocy zespołu w podejmowaniu decyzji, rozszerzający się bowiem zwyczaj narad, odpraw i komisji o tym charakterze wymaga zaryso-



wego chociażby ustosunkowania się do tej sprawy.

Dowódca nie zawsze może posiadać pełne wiadomości fachowe ze wszystkich dziedzin życia i pracy kierowanego oddziału. W wielu

wypadkach zmuszony on jest zasięgać kompetentnej rady swoich pracowników i oficerów sztabu. Właściwe metody uzyskiwania pomocy w przygotowaniu decyzji oszczędzają wielu błędów, marnotrawstwa czasu i strat wskutek zwłoki.

Roztrzywanie spraw bardziej skomplikowanych i ważnych wymaga narad. Wszelkie zwoływanie narad i odpraw jedynie w tym celu, by uzyskać informację o stanie spraw i uzupełnić dane do decyzji, jest dowodem złej organizacji dowodzenia, świadczy bowiem o wadliwości systemu sprawozdawczości i kontroli i ukazuje zarazem podwładnym brak bieżącego zorientowania się dowódcy w toku działania, o którym sam decyduje. Narady i komisje nie powinny również służyć jako parawan dla braku zdecydowania i uchylania się od osobistej odpowiedzialności, związanej z określoną funkcją służbową. Lenin podkreślał, że w każdym wypadku kolegialność

powinna łączyć się z najściślejszym ustaleniem osobistej odpowiedzialności każdego członka kolegium ze ściśle określoną sprawą. W przygotowywaniu jednak niektórych trudniejszych decyzji, gdy na to pozwala czas, mogą one odegrać rolę bardzo użyteczną. Pozwalają wykorzystać znajomość rzeczy i pomysłowość uczestników, zapewniają uwzględnienie wielorakich aspektów decydowanego problemu, jak również dają sposobność do zorientowania się o przypuszczalnej reakcji wykonawców na takie czy inne warianty rozwiązania zagadnienia, w końcu — co nie jest bez znaczenia — stwarzają z miejsca szerszą bazę zrozumienia i przeniesienia decyzji do wykonawców.

Skuteczność pracy takich narad i komisji zależy od umiejętności i warunków ich wykorzystania. Czyniąc próbę uogólnienia praktyki w tym zakresie można by sądzić, że główniejszymi z warunków skuteczności zbiorowej pomocy w podejmowaniu decyzji dowódcy (przełożonego) są:

a) stworzenie atmosfery, w której uczestnicy narady, komisji czy konferencji odczuwać będą, że są nam potrzebni, że oczekuje się od nich pomocy, że nawet ich ostra krytyka zostanie wysłuchana z uwagą, bez urazy i stanie się przedmiotem skrupulatnych rozważań w obiektywnym poszukiwaniu najlepszego rozwiązania sprawy;*

b) dobre przygotowanie i umiejętne prowadzenie narady. Przełożony powinien doskonale zdawać sobie z tego sprawę, czego chce się na naradzie dowiedzieć, i eliminować z miejsca wszelkie dygresje zaciemniające rozważania i „zjadające” czas zebranych. O przed-

* *Metodika wojenno-nauczynego issledowania*, Moskwa 1959, str. 254.

miocie narady winni zawczasu wiedzieć i jej uczestnicy;

c) niewielka liczba uczestników narady, ograniczona w zasadzie tylko do tych, którzy mogą i powinni wypowiedzieć się w jej przedmiocie. Do niczego innego niż do zniechęcenia i marnotrawstwa czasu nie prowadziłaby np. reguła doboru: „dobrze by było, żeby był” lub: „nie zaszkodzi, jeśli będzie”;

d) umiejętne eksponowanie zebranytematu narady i sprężyste kierowanie tokiem rozważań na momenty dla przyszłej decyzji najistotniejsze, bez pochopności w wypowiadaniu własnego poglądu na sprawę, zanim się nie zorientuje w zdaniach uczestników narady;

e) przestrzeganie obowiązku uzasadnienia swojej oceny i wniosków przez każdego uczestnika, niezależnie od jego funkcji służbowej i stopnia wojskowego. „Kto w dyskusji powołuje się na autorytet — pisał Leonardo da Vinci — ten używa nie swego rozumu, lecz pamięci”;

f) samodzielne przemyślenie wyników narady, pracy zespołu, zanim się poweźmie decyzje. Chodzi o to, by nie ulec sugestii tych czy innych wypowiedzi, które chociaż może i z pozoru prawdziwe, u podstaw swych mogą np. zawierać chęć „zabłyśnięcia” przed położonym nawet kosztem ryzyka nieznamościsprawy bądź też stronniczość, wynikającą z partykularnych interesów któregoś z uczestników narady.

Chodzi również o to, by nie uznawać pochopnie za słuszne tego, co bardziej nam z różnych względów odpowiada, ani też nie ignorować sądów, które nie pasują do naszych koncepcji.

Z ostatnim warunkiem wiąże się zagadnienie szerszego znaczenia. Decyzje wypracowuje nasz mózg, są one produktem naszego myślenia. Prawdliwość decyzji zależy wobec tego od prawidłowości myślenia.

Ilekróć mówimy o wymaganiach wobec intelektu, używamy nieraz potocznego określenia, że np. ten a ten jest mądry. Skłania to do uświadomienia sobie istotnych kryteriów mądrości. Można by posłużyć się w tym celu określeniem mądrości, które przytacza Z. Pietrasiński w swej książce „Sztuka uczenia się” (Wyd. Wiedza Powszechna, 1960 r., str. 173). Według tego autora, najogólniej biorąc, mądrość oznacza:

1) posiadanie dużej wiedzy, i to przede wszystkim wiedzy o praktycznym życiowym znaczeniu, nabytej w znacznej mierze w wyniku osobistych doświadczeń życiowych, osobistych spostrzeżeń i refleksji;

2) umiejętność trafnej oceny i trafnego rozwiązywania praktycznych problemów życiowych, oparta na wskazanej wyżej wiedzy oraz na zdolności myślenia w sposób głęboki, wielostronny i przewidujący.

Na tak pojętą mądrość składają się między innymi: wiedza o ludziach i stosunkach międzyludzkich, wiedza o metodach i narzędziach działalności, wreszcie wiedza o sobie samym — znajomość własnych cech charakteru oraz możliwości psychicznych i fizycznych. Właściwym sprawdzianem mądrości jest trafne zachowanie się w sytuacjach i wypadkach, które są nietypowe i wykraczają poza uznane i przyswojone prawidłowości życia i pracy. A to podkreśla jeszcze raz rolę umiejętności myślenia, jako szczególnie ważnego elementu mądrości w warunkach kierownictwa wojskowego. Kiedyś zanotowałem sobie również kilka uwag, odnoszących się do „moralności” intelektualnej. Uwagi te mogą mieć znaczenie dla prawidłowości myślenia, warto je przy tej okazji przypomnieć. Otóż kanony myślenia człowieka mądrego wyrażają się między innymi w bezwzględnym obiektywizmie, który nie poz-

wala emocjom mieć sądów o sprawach dotyczących nas, następnie w zdolności wyrzeczenia się mylnego poglądu, z kolei w umiejętności przyznawania racji nawet osobom nielubianym, gdy słuszność jest po ich stronie, wreszcie — w powstrzymywaniu się od kategoriycznych sądów, gdy brak jest podstaw.

Ostatnie zalecenie, sugerujące w niektórych, a może i w większości, niż się początkowo wydaje, sytuacji wątpliwość, czyż nie przypomina błyskotliwego powiedzenia B. Russela: „To



smutne, że głupcy są zawsze tacy pewni siebie, a mędrcy tak pełni wątpliwości“. Jest w tym wiele prawdy, co nie oznacza bynajmniej, że ten, kto stale wątpi, jest mędrcem, objawem bowiem dojrzałej mądrości jest rozważne zdecydowanie w momentach,

które tego wymagają, kiedy pozostawanie w pasywnym zwątpieniu i niezdecydowaniu oznaczałoby głupotę. W tym też aspekcie wymaga również komentarza przytoczone wyżej zalecenie o powstrzymywaniu się od kategoriycznych sądów.

W walce powstają sytuacje, w których, mimo braku wystarczających podstaw, lepsza jest każda decyzja niż żadna. Regulaminy nasze nakładają wyraźny obowiązek w tym względzie na dowódców. Sytuacje takie stanowią wyjątek ze słusznej reguły godnej zastosowania w każdych innych warunkach, a jest ich chyba większość.

I jeszcze jedno — przy podejmowaniu decyzji dużą przysługę oddaje właściwa miara problemów, która

chroni dowódcę od równego traktowania motywów o przysłowiowej wielkości muchy i słonia. Nader dowcipnie oddał sens takiej miary Szymon Kobyliński w jednym z rysunków w „Szpilkach”: na ogromnym powalonym na ziemię cielsku słonia czy mamuta mały człowieczek z nisko pochyloną głową nad mikroskopem. Badacz ten woła (o ile sobie przypominam): „Hej tam, zaraz wam powiem, co to jest”.

Jeśli szerzej rozwinęliśmy niektóre myśli, niechaj usprawiedliwi to ich waga dla prawidłowego decydowania. Do wyczerpania zamierzonego zakresu spraw odnoszących się do decyzji pozostała już tylko ostatnia.

Pierwszym i głównym ogniwem łączącym decyzję z jej wykonaniem jest rozkaz. Celem rozkazu jest uruchomienie środków, przede wszystkim ludzi, którymi rozporządza dowódca dla wykonania swej decyzji. Rozkaz (również zarządzenie) konkretyzuje decyzję, formułując ją w trybie nakazu i przenosi do wykonawców. Nader ważną rzeczą jest, by w procesie tego przenoszenia, szczególnie gdy jest kilka szczebli, decyzja wyższego przełożonego nie traciła nic ze swej jasności i energii. Dużym błędem niektórych dowódców jest wydawanie wielu rozkazów i zarządzeń bez egzekwowania ich realizacji. Prowadzi to do rozproszenia siły oddziaływania decyzji. Formuła dobrego dowodzenia, jak wykazuje doświadczenie, powinna nakazywać coś wręcz przeciwnego — ograniczać rozkazy do niezbędnego minimum, ale przy tym bezwzględnie egzekwować ich wykonanie.

Czy słuszna i trafna decyzja zostanie należycie zrealizowana (nie decyduje się bowiem dla samego treningu), zależy w dużej mierze od prawidłowości rozkazodawstwa. Do zagadnienia rozkazodawstwa właśnie w tym

aspekcie powrócimy jeszcze przy omawianiu metod pobudzania do działania. Na tym miejscu ograniczmy się raczej do przyznania racji twierdzeniu znakomitego kpiarza G. B. Shawa, że trudność polega nie na znalezieniu ludzi, którzy umieją słuchać, lecz na znalezieniu ludzi, którzy potrafią rozkazywać.

B. PLANOWANIE

Planowanie stanowi funkcję wyjściową w procesie zapewniania wykonawstwa zamierzeń dowódcy. Problem planowania nabiera tym większego znaczenia, im większy jest zespół wykonawców i im bardziej wyspecjalizowana i współzależna ich działalność, jak również im więcej działalność ta rozprzestrzenia się w czasie, co powoduje potrzebę wyznaczania etapów na drodze do zamierzonego celu.

Inaczej mówiąc, im wyższy jest szczebel dowodzenia, tym większy jest w nim ciężar gatunkowy i udział funkcji planowania. Na wyższych szczeblach kierownictwa wojskowego (tak jak i cywilnego) planowanie staje się obok pracy koncepcyjnej czynnością, absorbującą najwięcej uwagi przełożonych.

Plan jest uszczegółowieniem decyzji z uwzględnieniem okoliczności, środków i metod, które uważa się za najskuteczniejsze dla działania na wybranym przez dowódcę kierunku. Stopień, w jakim się tę decyzję uszczegóławia, dokładność, z jaką wskazuje się sposoby postępowania wykonawcom, świadczy m. in. o stopniu centralizacji dowodzenia. Plan (w rozumieniu dokumentu) traktuje T. Kotarbiński jako: „...opis pewnego doboru i układu działań, który określa metody realizacji zamierzonego celu, to zna-

czy takie sposoby działania, które uznane są przez nas za najskuteczniejsze“*.

Do wyjaśnienia sensu planu działania przyczynia się również sformułowanie, zawarte w Słowniku terminów wojskowych. Czytamy tam: „Plan działania jest to szczegółowo przewidziany, przemyślany i skonkretyzowany projekt wykonania czynności, na którego podstawie mogą być prowadzone działania“**.

Plan jest ukonkretnionym wyrazem przewidywania, stopień zaś wykonalności planu świadczy jednocześnie o jasności i realności przewidywań.

Planowanie dotyczy wykonania aktualnego zamiaru dowódcy, zamiaru, który będzie realizowany w przyszłości i wpływa kształtującą na tę przyszłą działalność. Szczególna właściwość planowania polega na tym, że spośród wielu możliwych praktycznie rozwiązań dany wariant planu przedstawia sobą jedną, możliwie najskuteczniejszą drogę działania.

W planie wykonawcy szukają odpowiedzi na pytania, dotyczące podstawowych składowych części ich działania. Chodzi mianowicie o to, co trzeba wykonać, kiedy i gdzie ma być dana czynność wykonana, kto odpowiada za jej wykonanie oraz jak należy ją wykonać i jakimi środkami będzie dysponował wykonawca. Odpowiedzi na te pytania stanowią istotną treść każdego planu. Wartość zaś dobrego planu polega na umiejętnym przewidywaniu i wypracowaniu najbardziej korzystnej w danej sytuacji proporcji czasu, wysiłku i nakładu środków dla osiągnięcia zamierzonego celu. Moż-

* T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Warszawa 1958, str. 87.

** *Słownik terminów wojskowych*, Warszawa 1957, str. 179.

na by na tym miejscu pokusić się również o sformułowanie na podstawie szeregu wypowiedzi praktyków wskazań odnośnie do racjonalnego przebiegu każdej czynności planowania, niezależnie od tego, że czynności te dotyczą różnych celów i środków działania, co powoduje zróżnicowanie ich treści.

Przed tym jednak niewielkie ustalenie. W praktyce spotykamy się właściwie z dwoma stopniami czy też fazami planowania. Pierwszy z nich polega na ukształtowaniu całości planu w głównych jego zarysach. Całość ta stanowi jakby ramowe sprecyzowanie zamiaru wykonania zadania, które postawił nam wyższy przełożony. Drugim, kolejnym stopniem jest systematyczne myślowe opracowanie pierwszej części tego ogólnego planu (w natarciu np. zwykle na głębokość zadania bliższego) z dokładnym określeniem wszystkich danych, niezbędnych dla działania. Podział ten niedwuznacznie sugeruje odpowiednie ustawienie kompetencji w czynnościach planowania w ramach dowództwa każdego oddziału. Słusznym będzie podkreślić również, że o ile w pierwszej fazie planowania określamy zasadnicze kierunki i ramy całości działania, o tyle w drugiej fazie dokładnie wyważamy proporcje naszych potrzeb i możliwości na pierwszy, najważniejszy jego etap. Na tym polega rola i odpowiedzialność pracy wykonawców szczegółowego planu.

Wydaje się, że każde planowanie dobrze jest rozpoczynać od wyjaśnienia bez reszty zadania wyższego przełożonego i sensu decyzji dowódcy. Z kolei koniecznym jest zebranie i uporządkowanie możliwie pełnych danych o znajdujących się w dyspozycji środkach dzia-

łania oraz okolicznościach, które będą towarzyszyły procesowi realizacji zadania. Przeanalizowanie możliwości własnych sił i środków oraz sytuacji działania pod kątem decyzji dowódcy pozwoli z kolei na zarysowanie się podziału całości zadania na jego części składowe, zadania pośrednie i na odpowiednie do celu rozmieszczenie ich w przestrzeni i w czasie. Jeśli przy tym zarysuje się kilka różnych możliwości wykonania zadania, rokujących podobne szanse powodzenia, jest to wskazówką, że warto może opracować odpowiednio kilka planów alternatywnych lub kilka wariantów planu. Wreszcie następuje wybór i uprzywilejowanie jednego z wariantów planu, po czym celowym jest przystąpić do jego uszczegółowienia i ostatecznego sprecyzowania. Ostatnim etapem pracy nad planem, który łączy już funkcję planowania z kolejną funkcją organizowania, jest poczynienie niezbędnych kroków wstępnych, zmierzających do usunięcia zawczasu przewidywanych przeszkód, które mogą utrudniać rozpoczęcie lub hamować wykonanie zaplanowanych czynności.

Z planu wynikają zadania dla wykonawców. Z tego też względu przedmiotem szczególnej troski planującego jest sprawa dostosowania tych zadań do możliwości wykonawców. W związku z tym warto przytoczyć staroindyjską sentencję, która głosi: „Nawet dobry plan może zawieść, jeśli nie brano pod uwagę charakteru ludzi, którzy w jego wykonaniu mają wziąć udział“ *.

Na zakończenie naszych rozważań o planowaniu wydaje się, że słusznym będzie krótko zreferować szereg warunków dobrego pla-

* *Mądrości z palmowego liścia*, Warszawa 1959, str. 97.

nowania w oparciu głównie o przesłanki, które uznaje za konieczne dla każdego dobrego planu twórca prakseologii T. Kotarbiński.

Każdy plan winien opierać się na dokładnym rozpoznaniu sytuacji, na wiedzy o danej rzeczywistości, tzn. na znajomości faktów i obiektywnych między nimi zależności. Stanowi to o poznawczym ugruntowaniu i realności planu.

Następnie plan powinien odpowiadać naszemu zamiarowi i prostą drogą zmierzać do celu. Prosta droga — walor szczególnie cenny i podkreślany przez wielu wybitnych dowódców w odniesieniu do działań bojowych.

Planowanie nie może ograniczać się tylko do ujmowania czynności nakazanych, trzeba w nim uwzględniać również wtórne i uboczne skutki naszej działalności w dziedzinach, na które wywiera ona wpływ. Takie szersze spojrzenie w przyszłość pozwoli w porę zapobiec ujemnym okolicznościom i skutkom.

Każdy dobry plan ma spełniać warunek ekonomiczności, nie dopuszczając do marnotrawienia sił i środków. Dodajmy tu, również i czasu, elementu szczególnie ważnego dla operatywności działania.

Kolejną zaletą jest łatwość korzystania z planu, wynikająca z jego przejrzystości i czytelności. Jest on bowiem przeznaczony głównie dla wykonawców, nie powinien więc mieć miejsc niejasnych i niezrozumiałych.

Dobry plan powinien odznaczać się konsekwencją, tzn. zapewniać wewnętrzną zgodność i celowe następstwo kolejnych zamierzonych czynności.

Wymagamy ponadto od planu dokładności, tzn., by bez reszty określał on zamierzone czynności (w granicach tego, co jest już z góry wiadome), szukamy bo-

wiem w nim odpowiedzi na pytania: kto i co wykonuje, gdzie, z kim, a także i jak.

Zmienność warunków towarzyszących wykonaniu planu dyktuje kolejne ważne wymaganie. Plan powinien być giętki i plastyczny. Znaczy to, że nie należy w nim sztywno wytyczać kroku tam, gdzie krok ten będzie zależał od późniejszych okoliczności. Nie może on ograniczać pełni możliwości działania w okresach późniejszych (w przyszłości). Planując, jak o tym wspominaliśmy przy okazji rozważań nad decyzją, nie należy wybierać takich warunków działania, które zwężyłyby nasze możliwości w wyborze różnych wariantów i sposobów działania następnego. Giętkości i plastyczności planu sprzyja m. in. sprowadzanie do minimum wszystkiego, co bywa źródłem sztywności wykonawstwa. Ważną w tym względzie rolę odgrywa usprawnianie sprawozdawczości i informowania oraz niewłączanie do planu tego, co może być powierzone wykonawcom, jak również usuwanie zbędnych szczegółów.

W końcu każdy plan ze swej natury winien wybiegać dostatecznie w przyszłość, nie być krótkowzrocznym i pozbawionym perspektywy. Nie można jednak generalizować tej jego cechy w ten sposób, że plan jest tym lepszy, w im dalszą sięga przyszłość, gdyż są określone granice, poza które wykraczać nie ma sensu. Za granice te wypada uznać istotny zakres naszych potrzeb i realne nasze możliwości.



C. ORGANIZOWANIE

Rozpoczynając analizę kolejnej funkcji dowodzenia — organizowania, połączymy ją na wstępie z poczynionymi już uwagami o decydowaniu i planowaniu klamrą prastarej sentencji hinduskiej, która mogłaby służyć za motto obu naszym rozdziałom. Znajdujemy ją w księgach *Pañczatantra*: „Albowiem pierwszym objawem rozumu jest nie podejmować niczego bez poprzedniego rozważenia, drugim — rozpoczęte dzieło prowadzić do końca“*.

Logiczny porządek procesu dowodzenia wymaga, aby po określeniu celu i dróg działania przystąpić do organizowania działalności, wykonanie bowiem zadania w sensie fizycznym w żadnym wypadku nie nastąpi „samoczynnie“, bez potrzeby zorganizowania wykonawstwa. Dobra organizacja pomaga w wykonywaniu zadań, zła zaś utrudnia lub wręcz uniemożliwia osiągnięcie celu.

Wydaje się, że pod pojęciem czynności organizowania rozumieć wypada tworzenie takiego układu czynności, który jest koniecznym dla wykonania zadania oraz który określa przy tym władzę i odpowiedzialność poszczególnych odpowiedzialnych wykonawców składowych części tego zadania. Bardziej może ogólnie, ale z gwarancją chyba większej adekwatności określa pojęcie organizacji T. Kotarbiński. „Organizacja“ pojęta jako czynność w jego ujęciu oznacza: „akcję zespalandia pewnych ludzi i rzeczy w ca-

* *Pañczatantra. Mądrości Indii ksiąg pięcioro*, Kraków 1956, str. 150.

łość określonymi stosunkami“*. Uwypukla się tu istotny moment wzajemnego ustosunkowania wykonawców i materiałowych środków wykonania czynności.

Na nader istotną okoliczność w pojmowaniu organizacji rzuca światło Podręczny słownik języka polskiego, wyjaśniając termin „organizować“ przez określenia: „urządzać“, „wprowadzać w życie“**.

Wypada uzupełnić powyższe wyjaśnieniem pojęcia organizacji, zaczerpniętym ze Słownika wyrazów obcych, gdzie termin „organizować“, pochodzący z greckiego „organon“ — narzędzie, oznacza urządzenie czegoś, usystematyzowanie, uporządkowanie, wprowadzenie do czegoś planu***. W tym świetle rysuje się dostatecznie jasno zarówno sam sens organizowania, jak i jego rola kontynuowania w praktyce czynności planowania, polegająca na konkretnym przygotowaniu do wprowadzania w życie zamierzeń dowódcy. Organizowanie jest kolejnym ogniwem, wiążącym decyzję dowódcy z jej wykonaniem, które realizuje się w działalności podwładnego oddziału (zespołu).

Organizacja pracy jest rękojmią realności naszych zamierzeń. Na znaczenie czynnika sprawności organizacyjnej wskazują nam nierzadkie fakty, że podobne zadania, powierzane dobrym organizatorom (np. przygotowanie ćwiczenia), szybciej i z mniejszym wysiłkiem prowadzą nieraz do efektów lepszych niż te, które z wielkim trudem i szumem, ale za to z mniejszą umiejętnością realizują inni organizatorzy.

Ustrój nasz wyzwolił do działania społecznego ogromne, nie w pełni wykorzystane dotąd siły i talenty twór-

* T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Warszawa 1958, str. 75.

** *Podręczny słownik języka polskiego*, Warszawa 1958, str. 190.

*** *Słownik wyrazów obcych*, Warszawa 1954, str. 517.

cze. Odrabiając wiekowe zaległości wnosimy wiele obiektów przemysłowych, budujemy drogi i całe miasta, wydaje się jednak, że te wielkie osiągnięcia kosztują nas nieraz zbyt wiele środków i pracy ludzkiej, że te same i większe nawet rezultaty można osiągać ekonomiczniej, zmniejszając ich koszt społeczny. Do takiej właśnie gospodarności nawołuje naród kierownictwo Partii i Rządu. W osiąganiu jej jednym z decydujących czynników obok wysokiej świadomości jest sprawność organizacyjna. Sprawność ta jest szczególnie cennym instrumentem w działalności wojskowej, nie tylko ze względu na oszczędność środków i czasu, ale również z uwagi na wdrażanie nawyków, które uzyskują nieraz wielki wpływ na właściwe wykorzystanie trudnej sytuacji bitewnej. Organizacja rodzi się równocześnie ze współdziałaniem. Każda zbiorowa działalność składa się z szeregu wzajemnie uwarunkowanych czynności jednostkowych. Zadaniem organizowania jest ujęcie współdziałania w określone ramy sprzyjające sprawnemu osiągnięciu zamierzonego celu.

Organizować działalność oznacza organizować pracę, z kolei ludzi (a raczej stosunki między nimi) i wreszcie stwarzać materialne i moralne warunki, zapewniające wykonanie wyznaczonych zadań. W czynności organizowania występuje zwykle podział całości pracy na jej odcinki jednorodne lub podobne, następnie wyznaczenie tak zgrupowanych prac wykonawcom z jednoczesnym przekazaniem im odpowiednich kompetencji i obowiązków i w końcu szeroko rozumiane zaopatrzenie wykonawców w środki i stworzenie im pomyślnych warunków działania.

Podział pracy i przydział jej wykonawcom dotyczy zwykle jakiegoś jednorazowego działania wspólnego.

Jeśli podział ten prowadzi do częstych, a nawet stałych przydziałów podobnych zadań tym samym wykonawcom, staje się on siłą rzeczy źródłem specjalizacji. Ta ostatnia dotyczy jakiejś stałej funkcji, wymagającej odrębnego wdrożenia i polega na świadomym ograniczeniu zadań i związanej z nimi działalności dla uzyskania wyższej sprawności wykonywania zleceń na odcinku wybranym. Specjalizacja poszczególnych części oddziału czy jakiegokolwiek innego zespołu podnosi wydajność jego działania i zespala go w organiczną całość, składającą się z wzajemnie zależnych i wspomagających się części. Faktem jest jednak, że zbytne wyspecjalizowanie się w jednych kierunkach osłabia zaradność w innych. Zauważył to już Arystoteles, stwierdzając, że optimum — to nie maximum. Ma to szczególną wagę w odniesieniu do działań bojowych, gdzie szybko zmieniające się sytuacje wymagają nieraz szybkiego przystosowania się poprzez nowe ustawienie sił i umiejętności dla wykonania zadania. Dobry organizator dba o takie przydziały zadań, które gwarantują wykonanie zadania nadrzędnego, sprzyjając jednocześnie wykształcaniu się umiejętności wzajemnego zastępowania w wykonawstwie tych funkcji.

Podział pracy, określający zadania do wykonania, prowadzi do tworzenia odpowiednich zespołów organizacyjnych, które z kolei należy powiązać pomiędzy sobą w jednolity system. W wyniku tego powiązania, któremu towarzyszy przekazywanie części władzy przełożonego, związanych z określonymi czynnościami, powstają określone stosunki pomiędzy przełożonymi i podwładnymi. Od właściwego ustalenia tych stosunków zależy równy, zgodny i żywy rytm wykonawstwa całości zadania.

O ile podział ten oparty jest na dokładnym wypracowaniu zakresu i jakości pracy, powstają wówczas warunki do uniknięcia zaangażowania zbędnych sił i środków i do sprawnego wykonania całości zadania. Praktycy mogą uzupełnić tę tezę uwagą, że stosowany niekiedy przydział dużej liczby wykonawców ze względu na wagę zadania (np. przy przygotowywaniu ćwiczenia pokazowego) nie ułatwia, lecz odwrotnie — utrudnia pracę, zacierają się bowiem granice odpowiedzialności poszczególnych ludzi, wkradają się niedopatrzenia i nieścisłości.

Obarczając w ramach podziału obowiązki podwładnego dowódcę określoną odpowiedzialnością słusznym wydaje się zatroszczyć się o jednocześnie nadanie mu uprawnień, które by mu zapewniały swobodę dysponowania ludźmi, sprzę-



tem, zasobami i środkami (w granicach przepisów i norm) oraz decydowania w sprawach personalnych podwładnych, jak również możliwość przejawiania inicjatywy organizacyjnej na wyznaczonym odcinku działania. Wymienione uprawnienia w zależności od sytuacji mogą być różne co do rozmiaru i wzajemnej proporcji, warto jednak pamiętać, że tyl-

ko wtedy osiągnąć można najlepsze wyniki wykonawstwa, gdy odpowiedzialności wykonawców za użyteczne wyniki pracy towarzyszyć będą odpowiednie kompetencje.

Potrzeba przyznania uprawnień i podziału odpowiedzialności pomiędzy wykonawcami „w poziomie” zdaje się nie budzić szczególnych wątpliwości.

Prawdziwe natomiast nieporozumienia zdarzają się na punkcie podziału odpowiedzialności „w pionie”. Niektórzy przełożeni skłonni są przy tym traktować ją w sposób krańcowy, egzekwując nieraz całkowitą odpowiedzialność za wykonanie zleconego zadania od tego, kto te zadanie postawił, lub też — z pominięciem przełożonego — wyłącznie od bezpośredniego wykonawcy. Zbytняя swoboda w interpretowaniu, kto za co odpowiada, nie wyklucza tendencyjności i nieporozumień, których skutki dają się odczuć niejednokrotnie w działalności służbowej. Ustalenie więc właściwego podziału odpowiedzialności za wykonanie określonego zadania pomiędzy przełożonym, który je zlecił, a podwładnym, który wykonuje, posiada poważne znaczenie praktyczne. Można przypuszczać, że zbliżymy się do ujęcia istoty sprawy, jeśli przyjmiemy, że ogólnie biorąc zleceńodawca odpowiedzialny jest za zapewnianie warunków wykonalności wydanego rozkazu czy polecenia oraz za skutki jego wykonania, bezpośredni zaś wykonawca — za jakość i terminowość urzeczywistnienia nakazu. Szukając np. przyczyn niewykonania rozkazu dobrze jest wyraźnie rozdzielać te dwie strony odpowiedzialności. Ustrzeże to od krzywdzącego nieraz obwiniania podwładnego, któremu przełożony nie zapewnił warunków wykonania zadania, bądź też od obarczania całością winy przełożonego, kiedy wyraźnie uwidacznia się zaniedbanie bezpośredniego wykonawcy. Wypada tu wyjaśnić, że naszym zdaniem w zapewnieniu warunków wykonalności mieszczą się m. in. uprzednia ocena możliwości podwładnego i zewnętrznych warunków wykonawstwa, przekazanie mu niezbędnych uprawnień i środków oraz kontrola procesu wykonania.

Włączanie się ponad potrzebę w operatywne załat-

wianie spraw, należących do kompetencji podwładnych dowódców, nie tylko przeszkadza w wykonawstwie, ale i prowadzi do zaniedbywania swych funkcji dowódczych. Rodzi się ono z jednej strony z braku przygotowanych i samodzielnych wykonawców, z drugiej zaś strony nieraz z niedostatecznego przygotowania tego czy innego dowódcy do wykonywania funkcji kierowania, co powoduje, że szuka on zaspokojenia swej chęci działania w wykonywaniu czynności łatwiejszych. Postępowanie takie koliduje z elementarnymi zasadami podziału kompetencji i powoduje zawężenie funkcji dowodzenia. Drugą skrajnością, równie szkodliwą, jest zubożenie na tok sprawy po rozdzieleniu jej pomiędzy wykonawców. Wyrasta z niego ogólnikowość w dowodzeniu, która prowadzi nieraz do tzw. „zdalnego kierowania“. Podwładni nie otrzymują od przełożonego stanowczego rozkazu, wskazówki jego zaś bywają zbyt ogólne i nieraz sprzeczne. Ten stan rzeczy grozi marnotrawstwem wysiłku wykonawców. Włożony trud nieraz okazuje się daremny i nie odpowiada nie ujawnionym na czas wymaganiom. Cierpi na tym i sama sprawa, i autorytet takiego organizatora.

I jeszcze słów kilka o przydziale zadań. Zaangażowanie sił poszczególnych ludzi i zespołów na jednym kierunku wspólnego zadania okazuje się nieraz niewystarczającym, w działalności zbiorowej znajduje bowiem swój wyraz jedno z praw mechaniki, stanowiące o tym, że siły równe sobie znoszą się wzajemnie, gdy działają w przeciwnych kierunkach. Artystyczny wyraz tego prawa znajdujemy w bajce o łabędziu, szczupaku i raku. Słusznym jest zawczasu zastrzec się, by wysiłki poszczególnych wykonawców w dążeniu do jednego celu nie były sprzeczne, nie krzyżowały się wzajemnie, lecz od-

wrotnie — by się harmonizowały i wspomagały. Można więc wnosić, że każdy podział pracy zakłada potrzebę koordynacji dla utrzymania warunków skutecznego współdziałania. Bez koordynacji mogłoby się okazać, że wskutek podziału prac i kompetencji następuje jedynie rozproszenie i rozdrobnienie wysiłków, co jest zaprzeczeniem intencji podziału, jako pochodnej zadań organizowania. Właśnie dzięki koordynacji wysiłków wspólna praca może okazać się wielokrotnie wydajniejszą od sumy tychże wysiłków, gdy są one niezgrane. Przypomnijmy tu sobie chociażby rolę komendy na jednoczesne podjęcie i utrzymanie równego kroku w przenoszeniu większego ciężaru.

Wypada więc zanotować, że każde działanie organizujące musi być jednocześnie koordynującym, zorganizowaną zaś działalność zespołu rozumiemy jednocześnie jako skoordynowane ze sobą czynności poszczególnych jego członków.

Przez koordynowanie albo regulowanie współdziałania należy rozumieć systematyczne uzgadnianie wysiłków pod względem ich wielkości i jakości, które w wyniku prowadzi do ich współdziałania w realizacji jednego wspólnego celu. Ze względu na swoją rolę w regulowaniu działalności większych zespołów organizowanie i utrzymywanie takiego współdziałania jest jedną z podstawowych cech charakteryzujących działalność organizacyjną w procesie dowodzenia.

Elementarnymi warunkami współdziałania są:

- dokładna informacja z góry i od sąsiadów,
- wzajemne ustalanie charakteru, czasu i miejsca wspólnych działań,
- słowność (dotrzymanie ustaleń czasu, terminów, miejsca, jakości i ilości wzajemnych świadczeń), brak któregokolwiek z tych warunków z miejsca dezorganizuje współdziałanie.

Co się tyczy wymiany informacji, to dobrze jest zdawać sobie sprawę, że nie wystarcza wzajemne powiadamianie o samym działaniu. Celowym jest wymienianie poglądy i o planach na przyszłość. Może się bowiem zdarzyć, jak w jednym z klubów sportowych, który przystąpił do budowy przystani na terenie, przewidzianym skądinąd w ramach planowej regulacji rzeki do zalania wodą. (Przytaczam przykład za T. Pszczołowskim „Zasady sprawnego działania“, W-wa 1960).

Zatrzymajmy naszą uwagę na dwu z wymienionych warunków, mianowicie na informowaniu oraz słowności.

Informowanie tworzy system wzajemnych więzi, tworzy drogi i utrwała nawyki łączności, jest podstawą wzajemnego porozumienia i zrozumienia, które służyć może jako zasadnicze kryterium, odróżniające każdą zorganizowaną grupę od przypadkowej zbiorowości czy skupiska ludzi.

Informowanie polega na dostarczaniu poszczególnym wykonawcom wiadomości, których oni sami uzyskać nie mogą, lub też mogą, ale z większym trudem, a które są im niezbędne nie tylko dla współdziałania, ale i dla usprawnienia swego działania (np. przekazywanie doświadczeń). Z tych względów rola informowania, które stanowi właściwie określony system łączności między ludźmi w działaniu, ma tak istotne znaczenie w procesie dowodzenia, że ukształtowało się przekonanie, iż bez przygotowania odpowiedniego systemu takiej łączności trudno liczyć na pozytywne skutki kierowania działalnością większej ilości ludzi. Informowaniu powinna odpowiadać sprawna sprawozdawczość, która dostarcza m. in. materiałów do aktualizacji i kontynuowania informacji. Wzajemne zatem porozumiewanie się przełożonych i podwładnych w procesie wykonania zada-

nia przebiega w zasadzie w pionie: ku górze i ku dołowi, uzupełnia się zaś wymianą danych w poziomie pomiędzy różnymi wykonawcami tych samych szczebli.

Dobra informacja — to informacja szybka. Przy określaniu wartości każdej informacji istotną rolę odgrywa czas. Informacje taktyczne, pożyteczne w walce mniejszych jednostek, tracą zwykle wartość po kilku godzinach. W odniesieniu też do nich większego znaczenia nabiera potrzeba rozszyfrowania np. meldunku przez powołanego oficera w ciągu kilku minut niż obawa, że może go rozszyfrować nieprzyjaciół w ciągu pół dnia. Informacja winna być ponadto wierna, zrozumiała i należyście szczegółowa. Ostatni warunek oznacza, że podaje się do wiadomości zainteresowanym wszystko to i tylko to, co w danej sytuacji jest im potrzebne; ani za mało, bo wtedy informacja staje się niepełna, ani za dużo, bo staje się wówczas ociężała. Łatwo sobie wyobrazić, że o ile rozpoznanie rzeki przed forsowaniem nie dostarczy np. danych o szybkości prądu czy o ukształtowaniu przeciwległego brzegu — będzie to informacja niepełna, gdy zaś poda przy charakteryzowaniu tejże rzeki, że obfituje ona w ryby, a powierzchnia jej migoce o zachodzie zmienną grą blasków i czerwieni, będzie to skądinąd wiadomość nie pozbawiona uroku, ale dla bojowych potrzeb oddziału zbędna. Warto dodać, że jasność informacji zależy nie tylko od jej formalnej czytelności, ale może więcej nawet od jednoznacznego zrozumienia zagadnień przez wymieniającą ją strony, co w praktyce sprowadza się głównie do fachowości, a następnie do jednolitości używanych terminów. Stąd też chyba potocznie mówi się o potrzebie „wspólnego języka“.

Stopień informowania jest odbiciem

uporządkowania i dobrej organizacji. Można się o tym nieraz przekonać na ćwiczeniach zaczynając od tablic i znaków informacyjnych o kwadratach do odpowiednich schematów, map, jak również napisów, które na dobrze zorganizowanych zajęciach rozpraszają z miejsca wszelkie wątpliwości uboczne, umożliwiając skupienie całej uwagi i czasu na działaniach bojowych. Niedostateczne informowanie świadczy nie tylko o nieudolności organizacyjnej, ale staje się również jedną z częstych przyczyn wzajemnych nieufności.

Powyższe nie oznacza jednak zachęty do powiększania częstotliwości meldunków od podwładnych.

Najcenniejszymi są wiadomości uzyskane osobiście i bezpośrednio na miejscu i w zasadzie tylko okoliczności zmuszają nas do wykorzystania wiadomości pośrednich. Przy uzyskiwaniu tych ostatnich warto pamiętać o tym, że zmuszanie do zbyt częstego i szczegółowego meldowania o każdym kroku podwładnego krępuje jego swobodę działania i inicjatywę. Z tych również względów dobrze jest wykorzystywać każdą sposobność do uzupełniania danych o położeniu przy pomocy własnych środków.

Drugą sprawą jest aspekt słowności, który nazywamy punktualnością. Im bardziej precyzyjnymi posługujemy się narzędziami i (co się z tym wiąże) im bardziej stajemy się współzależni w działaniu, tym większą odgrywa rolę dla sprawnego współdziałania czynnik czasu. O ile bohaterom „Ogniem i mieczem“ wystarczyło liczenie czasu na „pacierze“, o tyle u dzisiejszego żołnierza odgrywają w akcji rolę już nie minuty nawet, a sekundy. Niepunktualność, czyli niesłowność w stosowaniu się do umówionych terminów, jest jedną z przywar, najskuteczniej rozprzegających

działanie zbiorowe, i to z tym większą siłą, im bardziej jest ono precyzyjne i wzajemnie powiązane. Uderza ona w najbardziej czułe miejsce planu koordynowania poszczególnych czynności — a mianowicie w powiązania czasowe. Nie trzeba podkreślać, jak wielkie szkody rodzić może niepunktualność w wojsku, gdzie przy postępującym komplikowaniu się warunków współdziałania działa jako jeden z podstawowych — nakaz operatywności, szczególnie na wojnie — w sytuacji bezwzględnego wyścigu o czas z nieprzyjacielem. Jeden z wybitnych dowódców niemieckich XIX w. — Gneisenau — powiedział: „Strategia jest sztuką wykorzystania czasu i przestrzeni. Łaknę zawsze bardziej czasu niż przestrzeni. Przestrzeń zawsze mogę odzyskać, czasu straconego — nigdy“. Dobra organizacja zaczyna się wobec tego dopiero wówczas, gdy się usunie niepunktualność i marnotrawstwo czasu, zarówno własnego, jak i podwładnych.

Wiemy z doświadczenia, że operacyjne pojęcie terminu gotowości oddziału do działań bojowych wyrasta z całego splotu terminów i wieńczy wykonanie całokształtu pośrednich ustaleń czasowych. Organizując działanie realizuje się planowe jego przygotowanie zarówno w dziedzinie szkolenia wojsk, jak i gromadzenia amunicji, paliwa, sprzętu, materiałów intendenckich itp. Zerwanie któregokolwiek z ustalonych terminów w dziedzinie zaopatrzenia podważa automatycznie ogólny termin gotowości bojowej.

W miarę wzrostu roli techniki wzrasta waga terminowego wykonawstwa wszelkiego rodzaju świadczeń zabezpieczających.

W praktyce dowódca zwykle radzi się i akceptuje propozycje fachowców odnośnie do tych czy innych specjalistycznych prac przygotowawczych. Źle się więc

dzieje, jeśli niektórzy wykonawcy nie dotrzymują terminów, które sami zapropocnowali. Może to świadczyć tylko o braku kompetencji (złe obliczenie własnych możliwości), o niezaradności czy też o lekceważeniu obowiązków służbowych. Meldowanie po fakcie okoliczności niedotrzymania terminu wcale nie usprawiedliwia, wskazuje zaledwie przyczyny, które należało przewidzieć i usunąć samemu lub, jeśli to przerastało



nasze siły, zawczasu meldować o nich przełożonemu. Wypada tu mocno podkreślić, że meldowanie o przyczynie w żadnym wypadku nie usprawiedliwia zerwania terminu, który został uprzednio uzgodniony. Pełna jasność i konsekwencja postępowania w tej mierze pozwoli na szybkie zwalcze-

nie przejawiającego się tu i ówdzie maskowania swej nieudolności i niewłaściwego stosunku do służby.

Sprawne działanie wymaga ostrego reżimu i ekonomizacji czynnika czasu.

Zagadnienie oszczędzania czasu wydaje się uzyskiwać coraz większe znaczenie w wojsku i we współczesnej produkcji w ogóle — również ze względu na to, że w działaniu coraz większą rolę odgrywa aparatura. Im krótszy jest więc czas wykonania zadania przy pomocy danej (nieraz kosztownej) aparatury, tym większe pozostają możliwości jej wykorzystania dla innych zadań (np. przy dowozie zaopatrzenia na front, przy prowadzeniu ognia z działa, przy eksploatacji maszyn w hali produkcyjnej itd., itp.). Można zatem twierdzić, że szybkie wykonanie zadania jest pozytywną cechą tego wy-

konania pod warunkiem, że odpowiada ono wszystkim innym stawianym mu postulatom.

Współczesne współdziałanie wymaga precyzji nie tylko w czasie, lecz i w jakości wykonawstwa poszczególnych zadań, w doprowadzeniu każdej sprawy do końca, w zwracaniu uwagi na szczegóły, by nie dopuścić do powstania zawinionej przez nas okoliczności. Nieraz ze szczegółów wyrastają niespodziewane sytuacje, przypadki. Są to sytuacje o tyle niebezpieczne, że wyłamują się z naszego systemu kierowania działaniem i grożą zerwaniem współdziałania.

W związku z poważnym wymogiem precyzji w działaniu uczynmy próbę kontroli samych siebie. Wydaje się, że skrupulatność, dokładność wykonania, docenianie szczegółów, słowność i punktualność oraz systematyczne wzajemne informowanie się o przebiegu wykonywania czynności współzależnych — są to zalety, których szczególnie potrzeba dla nas wielu, może właśnie ze względu na zbytne zaufanie we własne siły, optymizm i temperament narodowy.

A przecież wymienione zalety nie wyczerpują jeszcze wzrastających wymagań współdziałania. Wykonawstwo oddzielnych zadań, często nawet osobistych zamierzeń, coraz bardziej uzależnia się od współpracy wielu innych ludzi. Konny zwiadowca w armii Napoleona był bardziej niezależny w prowadzeniu rozpoznania niż współczesny zwiadowca, wykonujący swe zadanie w odpowiednio wyposażonym wozie mechanicznym. Tamten o swego konia dbał w zasadzie sam, ten zaś korzysta z pojazdu, którego sprawność zależy nie tylko od kierowcy, ale i wielu żołnierzy — mechaników i warsztatowców. Korzystanie w koszarach z własnych studzien było czynnością bardziej niezależną, niż pobieranie wody z sieci wodociągowej, na której sprawność składa

się praca wielu fachowców obsługi i nadzoru stacji pomp. I tak jest na każdym kroku. Maszynizacja działania, przynosząc niewątpliwe korzyści sprawności i wydajności zespołu, zwiększa jednocześnie zależność jednostki od tego zespołu. Ilustracji do tego dostarcza prawie każdy przejaw życia codziennego.

Ten stan rzeczy ma i minusy, mianowicie możliwe są załamywania planów, wtedy gdy nie zostaje wykonana jakaś czynność, od której są one zależne nawet w części. W każdym współdziałaniu trzeba się z tą ewentualnością liczyć, tak jak dobry kierowca przestrzegający przepisów ruchu drogowego liczy się ponadto z możliwością wykroczeń przeciwko tym przepisom ze strony spotykanych czy mijanych wozów. Wydaje się, że w każdym wypadku słuszne jest posiadanie odpowiednich odwodów własnych możliwości, aby i przy powstaniu nagłych trudności zrealizować swój cel. Chodzi o to, by współpracując z innymi dążyć do możliwego uniezależnienia się w swej pracy od takich czynników współdziałających, które mogłyby zawieść. Przewidujący żołnierz, wsiadając do łódki, przygotowany jest do pokonania rzeki wpław, gdyby ów środek lokomocji został uszkodzony.

Znakomity uczony okresu przedwojennego, Karol Adamiecki, podał trzy wskazania, odnoszące się do organizacji pracy. Pierwsze z nich mówi o rozkładaniu działalności na czynności najprostsze, drugie o scalaniu jednorodnych prac i powierzaniu ich tym samym wykonawcom. Trzecie — prawo harmonii — wymaga takiego zgrania poszczególnych wysiłków, żeby uniknąć „wąskich gardeł“.

Sprawność współdziałania wymaga harmonijnego wysiłku poszczególnych członków zespołu. Źle jest zarówno wtedy, kiedy np. saperzy zbyt późno oczyszczą przejścia

w polach minowych nieprzyjaciela, opóźnią bowiem natarcie, ale również źle jest, jeśli się z czynnością tą zbyt pośpieszą, mogą bowiem zdemaskować nasz zamiar i umożliwić nieprzyjacielowi ponowne zagrożenie przejść. Mówi się więc potocznie, że zegarek jest równie niesprawny wtedy, kiedy się późni i kiedy się śpieszy.

Powyższe rzuca dodatkowe światło na kwestię inicjatywy w działaniu zespołowym. Pożyteczna jest taka inicjatywa, która powstaje w zgodzie z ogólnym zamiarem działania. Jest ona wartością nader cenną, ale ma sens jedynie wtedy, gdy pomaga, a nie przeszkadza w zgranym działaniu zespołu. Wykonawcy nie wolno wykazać inicjatywy np. w samowolnej zmianie swego zadania, wolno natomiast i trzeba wykazać ją w poszukiwaniu najlepszych dróg osiągnięcia wyznaczonego celu, jak i w pomocy dla współtowarzyszy. Nie można zapominać przy tym o wielkiej randze sumiennego i konsekwentnego wykonywania otrzymanego zadania.

Tak jak trwałość maszyny zależy od wytrzymałości najsłabszej jej części, tak nieraz siła oddziału zależy od wytrzymałości najsłabszych żołnierzy. Zjawisko to wyraźnie występuje np. w biegu patrolowym, kiedy brak „formy” jednego z zawodników obniża wynik całego zespołu. Wydaje się, że celem zapobieżenia powstającym z tego powodu brakom w funkcjonowaniu całości zespołu dobrze jest mieć zawsze w przygotowaniu „części zapasowe”. Ale to nie wszystko. Warto również zawczasu zatroszczyć się o to, by nie włączać do zespołu (oddziału) tego, co pod kątem wykonania zadania jest zbyt słabe, o ile nie ma szans na wzmocnienie tego ogniwa „we własnym zakresie”.

Szersze i poważniejsze aspekty tego zagadnienia wyłonią się wówczas, gdy problem rezerw — inaczej odwodów — rozszerzymy na ludzi z ich morale, fachowością i możliwościami psychicznymi i fizycznymi oraz zaopatrzenie ich w środki niezbędne do współczesnej walki i życia.

Z kolei omówmy jeszcze kilka aspektów organizowania działań.

Naczelnym zadaniem funkcji organizowania jest przygotowywanie optymalnych rezultatów wykonawstwa. W odniesieniu do każdego działania takie optimum polega na osiągnięciu najlepszego rezultatu przy najmniejszym zużyciu wysiłków i środków materiałowych i w najkrótszym czasie. Chodzi tu o ekonomiczność, która przejawia się bądź jako wydajność, kiedy uzyskujemy większe wyniki przy tych samych środkach, bądź też jako oszczędność, gdy uzyskujemy te same wyniki przy pomocy środków mniejszych. Sformułowanie to można by ująć w innym sensie: wydajność uzyskujemy również wtedy, gdy osiągamy nie większy, lecz ten sam rezultat i tymi samymi środkami, ale w krótszym czasie. W każdym wypadku interesująca nas ekonomiczność jest tym większa, im większa jest rozpiętość pomiędzy uzyskanymi wynikami a zużytymi na ten cel środkami, przy innych zaś warunkach równych, im w krótszym czasie wykonano zadanie. W praktyce wydaje się słusznym stosowanie zasady oszczędności podczas planowania potrzebnych środków, po uzyskaniu zaś ich trzeba dążyć do maksymalnej wydajności, do najlepszego wykorzystania tychże środków. Rzecz nie polega bowiem na tym, by np. nie pojechać na zaplanowaną i potrzebną kontrolę ćwiczeń, mając na względzie zaoszczędzenie benzyny.

Na docenianie ekonomiczności działania wskazują liczne wypowiedzi znanego działacza radzieckiego — Michała Kalinina. Kultura pracy polega wg niego głównie na tym: „...by nie robić pracy bezużytecznej, by każde poruszenie dawało wyniki“. W wypowiedziach swych podnosił on przy tym jeszcze jeden moment, charakterystyczny dla wysokiego stylu organizowania, wskazując, że dobra organizacja pracy polega m. in. na tym „...żeby praca posuwała się bez rwetesu, wykonywała się niejako automatycznie, dobrze i sprawnie“*.

Każdego dowódcę, jako organizatora działania podwładnych, interesować mogą uogólnienia doświadczeń działalności ludzkiej, które wskazują na sposoby i metody osiągania sprawności i ekonomiczności w każdym działaniu, niezależnie od jego charakteru i zakresu, a więc i w działalności wojskowej, w walce. Pobieżne nawet omówienie tych zagadnień wymagałoby oddzielnego rozdziału, wypada więc ograniczyć się tylko do ich wymienienia, a tu i ówdzie do ilustracji niektórych przytaczanych zaleceń.

Podejmując próbę ustawienia omawianych zaleceń w kolejności odpowiadającej typowemu biegowi wykonania zadań wypada na wstępie wspomnieć o przygotowaniu. Sekret powodzenia przedsięwzięcia tkwi przeważnie w jego szczegółowym i przewidującym przygotowaniu. W zakres przygotowania wchodzi wyczerpujące przemyślenie działania oraz uzyskanie zawczasu, gdy to jest jeszcze względnie łatwe, najdogodniejszych warunków do jego wykonania, co może wyrażać się np. w zajęciu najbardziej dogodnej pod-

* M. Kalinin, *O wychowaniu komunistycznym*, Warszawa 1950, str. 252—253.

stawy wyjściowej do natarcia czy też doborze najbardziej odpowiedniego momentu i okoliczności do prowadzenia działania.

Rolę właściwego momentu wszczęcia akcji rozumieli już starożytni, wyobrażając go sobie w postaci chyżo przebiegającego mimo nas młodzieńca, Kairosa, którego najłatwiej złapać, gdy nadbiega. Jeden zaś z siedmiu mędrców greckich Pittakos z Mityleny już w VI w. p.n.e. głosił: „Umiej rozpoznać moment właściwy“. Doświadczenie wskazuje, że w dążeniu do uzyskania tego momentu nieraz stosować należy pośpiech, jak np. przy opanowaniu przyczółka za rzeką, zanim podejdzie tam nieprzyjaciół, niekiedy zaś trzeba odczekać, jak np. w wypadku właściwego użycia odwodów w obronie, zawsze jednak zaleca się pilne śledzenie i przewidywanie biegu wydarzeń, śmiałość decyzji i rozważę.

Dużą rolę w procesie przygotowania posiada uwzględnienie szczegółów. Niedopracowane szczegóły — to tak jak nie domknięte drzwi, przez które wcisnąć się może wielce niepożądany gość — przypadek. Szczegółowość nie oznacza jednak potrzeby równoczesnej wstępnej pracy nad wieloma wariantami działania, bowiem i tu, tak jak w natarciu czy obronie, nie wolno rozpraszać wysiłku na różne kierunki, gdyż osłabilibyśmy w ten sposób nasze możliwości wtedy i tam, gdzie szukamy rozstrzygnięcia.

Kolejnym zaleceniem sprawnego działania, korespondującym z przygotowaniem dogodnych okoliczności, jest rozpoczynanie go od ogniwa, które — jak mówił Lenin — pozwoli wyciągnąć za sobą cały łańcuch. W odniesieniu do walki oznacza to uderzanie w najbardziej czuły punkt organizmu nieprzyjaciela, który nie zawsze zresztą można identyfikować np. z najsłabszym miejscem w systemie jego obrony. Ciekawe perspektywy

ewolucji poglądów na ten temat zarysowują się w miarę wzrostu siły i zasięgu środków rażenia z towarzyszącym im wzmaganiem się „przechodności” wojsk w terenie. Ewolucja ta uwypukla między innymi, jeśli chodzi o czas, takie momenty, kiedy nieprzyjaciel zbytnio się skupia, w przestrzeni zaś — miejsca dowództw, węzłów łączności i baz zaopatrzenia.

Jednym z kardynalnych nakazów sprawności działania jest jego prostota. Było słusznym przed dwoma wiekami i pozostaje słusznym dzisiaj powiedzenie Fryderyka Wielkiego: „Tylko to, co jest proste, ma wartość w czasie wojny”. Prostotę tę w trudniejszych zadaniach osiągnąć można poprzez podział i wykonanie ich częściami. Dzielenie i bicie nieprzyjaciela częściami jest starym i uznanym chwytem taktycznym. W ten sposób, jeśli wierzyć Liwiuszowi, jeden rycerz rzymski rozprawił się z trzema rycerzami Alba Longa. Inicjując ucieczkę spowo-



dował on bowiem rozciągnięcie się prześladowców, co umożliwiło mu kolejne starcia z nadbiegającymi.

Rozbijanie nieprzyjaciela na części jest nierozłączne z koncentracją własnego wysiłku. W tym również sensie można rozumieć wytyczną Mao Tse-tunga dla

Chińskiej Armii Czerwonej z okresu pierwszej rewolucyjnej Wojny Domowej. Zalecał on: „...na wojnie lepiej jest zniszczyć jedną dywizję nieprzyjaciela, aniżeli zadać porażkę dziesięciu dywizjom”.*

Mówiąc o nakazach dobrego wykonania słusznym jest wspomnieć również o potrzebie umiejętnego wykorzystania warunków i narzędzi. Wykorzystanie warunków oznaczać może bądź przystosowanie ich do naszych potrzeb, bądź też przystosowanie się do nich, jeśli nie dają się przekształcić. Jeśli dążymy np. do zmniejszenia widzialności nieprzyjaciela w celu maskowania własnych działań, do pierwszej kategorii należy będzie m. in. zadymianie terenu, do drugiej zaś — wykorzystanie osłony lasu.

W tymże aspekcie mówić możemy o korzyściach płynących z wykorzystania dla potrzeb osiągnięcia zamierzonego przez nas celu: nastrojów i stanu gotowości bojowej nieprzyjaciela, sytuacji terenowej, pór roku i doby oraz pogody. Przekonywającej ilustracji dla dostosowania metod działania (w tym wypadku walki) do jego narzędzi (środków walki) dostarcza rozwinięcie się szyków zwartych w tyralierę pod wpływem ognia broni maszynowej, a ostatnio koncepcje „rozproszenia” wymuszone oddziaływaniem broni jądrowej, a wsparte rozwojem i modernizacją środków transportu. W warunkach wzrastającej masy i jakości nowych narzędzi, a w wojsku broni i sprzętu, problem dostosowania metod działania do możliwości, które one stwarzają, wysuwa się do rzędu głównych warunków sprawnego działania. Stąd pos-

* Mao Tse-tung, *Dzieła wybrane* t. I, Warszawa 1953, str. 337.

tulaty poznawania techniki i doskonalenia umiejętności jej wykorzystania zarówno w pracy, jak i w walce.

Warto tu zauważyć, że rozwój narzędzi wydatnie zmniejsza nasze uzależnienie od warunków zewnętrznych: śmigłowiec pozwala na przebycie drogi niezależnie od przeszkód terenowych, radio przekreśla odległości przy porozumiewaniu się itp.

Rozsądne wykorzystanie warunków, towarzyszących działaniu i narzędzi, w dużym stopniu zapewnia spełnienie następnej dyrektywy, która nakazuje kierującemu, by nie dopuszczał, żeby procesy od niego zależne przebiegały niezgodnie z jego zamierzeniami. W jednym wypadku wystarczają w tym celu, jeśli działanie jest wszechstronnie przygotowane i nie ulega zakłóceniom przez nieprzewidziane okoliczności, krótkie i wprost niewidoczne interwencje przy zarysowaniu się zbaczania wykonawstwa z wyznaczonego mu toru. Postawa kierownika czy dowódcy podobna jest wówczas do żeglarza, który trzymając ster i żagiel bez wysiłku prawie baczy na kierunek ruchu łodzi. W innych wypadkach wymaga się pełnego napięcia sił dla opanowania sytuacji. W większości jednak okoliczności „bieganina“ i „przepracowanie“ wcale nie świadczą o wysokiej klasie kierowania. Dobry organizator — to ten, który zachowuje spokój, stojąc w centrum spraw wykonawstwa i sprawia, że wszystko wokół niego dzieje się bez zgrzytów, wprost „bezszeroko“, a jednocześnie szybko i sprawnie. Zbędne wydatkowanie wysiłku, tam gdzie można by się było bez niego dobrze obejść, jest marnotrawstwem podobnym do tego, jak przybijanie gwoźdźcia zegarkiem.

Działanie własne lub kierowane przez nas warto nieraz poddać schematowi określonego systemu. W typowych

sytuacjach pozwoli to odciążyć i usprawnić pracę. Chodzi tylko o wyznaczenie rozsądnych granic tego schematu, by nie zaczął nam szkodzić w zmienionej sytuacji. Wiąże się z tym sprawa tzw. szablonu (a właściwie ustalonych wzorów i norm). Wydaje się, że trzeba ją rozpatrywać pod kątem sytuacji typowych, a te wzrastają w miarę poznawania przez nas rzeczywistości i klasyfikowania zjawisk. Norma w działalności zespołowej, tak jak nawyk (który chyba jest pewną normą psychiczną), przynosi wiele korzyści, usprawnia pracę, zaoszczędzając wysiłku każdorazowego rozważenia i decyzji w podobnych sytuacjach; pozwala zmechanizować i zautomatyzować podobne czynności. Niekiedy są pożyteczne szablony myślenia, dokumentów, szablony rozwiązań organizacyjnych itp. Szkodliwość szablonów polega na mechanicznym ich stosowaniu w sytuacji, gdzie nie odpowiadają one warunkom. W usprawnieniu działania nie chodzi więc o to, by szablonów pozbyć się w ogóle, lecz o to, by stosując je w miarę potrzeby umiejętnie przechodzić od posługiwania się szablonem do twórczego rozwiązywania zadań stosownie do zmiany sytuacji z typowej na nietypową.

Postępujące umaszynowanie naszej działalności wymaga zdobywania nowych umiejętności i racjonalizacji wysiłku. Postęp ten realizuje się głównie drogą wykorzystania doświadczenia innych. Każde nauczanie przechodzi w pierwszym etapie przez fazę naśladownictwa; właściwy proces uczenia się nie jest jednak kopiowaniem dorobku przeszłości, lecz krytycznym sięganiem do jego skarbnicy oraz dostosowywaniem uzyskiwanych stąd wartości do własnych potrzeb i warunków. Doskonalenie metod działania, jako niezbędny

warunek polepszenia jego wyników, godne jest stać się wyrazem wewnętrznej potrzeby członków społeczeństwa, w którym dobro państwa oznacza dobro ogółu, dobro zaś ogółu coraz bardziej powoduje zaspokojenie indywidualnych potrzeb każdego obywatela.

Rzucone tu kilka myśli w żadnym wypadku nie są przeglądem, lecz raczej stanowią dowolny wybór z bogatej problematyki dyrektyw sprawnego działania. Przeznaczeniem tego wyboru nie jest nawet zgłębienie poruszanych zagadnień, nie mieściłoby się ono bowiem w ramach tej pracy, lecz próba zachęty czytelnika do samodzielnego przestudiowania odnośnych materiałów, dążenie bowiem do wysokiej sprawności działania leży na głównym kierunku rozwoju społecznego i podnoszenia gotowości bojowej organizmu wojskowego.

Ale czy przestudiowanie literatury wystarcza? Powiedzmy sobie prawdę — wystarcza najwyżej do udzielenia poprawnych odpowiedzi na pytania, dotyczące warunków sprawności. Zależy zaś nam na tym, by stosować w praktyce uzyskane wskazówki teoretyczne. A do tego niezbędne jest wysokie poczucie świadomości społecznej oraz energia i wytrwałość w usprawnianiu najpierw własnej, a później cudzej pracy.

Powracając z tego krótkiego rajdu na sąsiedni teren, po pobieżnym rzucie oka na grupę zagadnień odpowiadających na pytanie „jak działać“ skierujemy naszą uwagę na inny z kolei sens czynności organizowania.

Dotąd rozważaliśmy w zasadzie funkcję organizowania w aspekcie realizowania poszczególnych doraźnych zadań. Wypada z kolei zwrócić uwagę na jeszcze jeden niemniej poważny aspekt organizowania, mianowicie na organizowanie zespołów pod kątem ich przeznaczenia i celu działalności, inaczej mówiąc —

na tworzenie struktur organizacyjnych. W wojsku czynność ta finalizowana jest na wyższych szczeblach dowodzenia, wymaga jednak zaangażowania ze strony dowódców i przełożonych różnych szczebli, w sensie analizowania praktycznej przydatności stosowanych struktur organizacyjnych i proponowania usprawnień. Z tego względu może okazać się pożytecznym uwzględnianie w działalności dowódców, jako organizatorów działania, niektórych postulatów, wynikających z doświadczenia, a odnoszących się zarówno do budowania organizmów wojskowych, jak i sprawdzania ich przydatności.

W pracy nad ustalaniem struktury organizacyjnej zasługują na uwzględnienie momenty, postulujące:

a) by odpowiedzialność za wykonywanie zadań na każdym szczeblu spoczywała na jednej osobie. Za jedno przedsięwzięcie w zasadzie nie mogą na równi odpowiadać dwie lub więcej osób. Ustalenie odpowiedzialności jednego zwierzchnika sprawi, że nikt z wykonawców nie będzie miał więcej niż jednego przełożonego;

b) by zakres tej odpowiedzialności był ściśle określony, co pozwoli szybko i jednoznacznie ustalić winnego ewentualnych zakłóceń działania, jak również umożliwi odpowiedzialnemu przełożonemu samodzielne i operatywne stosowanie właściwych środków zapobiegających;

c) by przydzielonym obowiązkom towarzyszyły odpowiednie uprawnienia do decydowania i odpowiedzialność za rzeczywiste zaszłe skutki decyzji, a nie za skutki jeszcze nie zaszłe, których możliwość widzi np. wyższy przełożony;

d) by uprawnienia do decydowania w zakresie wykonywanych funkcji nie pozostawiały wątpliwości,

które z kategorii decyzji wymagają zatwierdzenia na wyższym szczeblu, dając przy tym dostateczną swobodę odpowiedzialnemu wykonawcy;

e) by układ obowiązków i uprawnień do decydowania w miarę możliwości zwalniał wyższych przełożonych od załatwiania spraw bieżących: stworzy to im maksymalne możliwości poświęcania uwagi i czasu zagadnieniom przewidywania, planowania, ustalania wytycznych postępowania, sprawie osobistej kontroli stanu wykonawstwa, wprowadzania ewentualnych korekt, jak i bezpośredniego kontaktu z wykonawcami;

f) by waga uprawnień i bezpośredniej odpowiedzialności była współmierna szczeblom poszczególnych stanowisk. Stanowi to konieczny warunek egzekwowania tej odpowiedzialności i jej rozgraniczenia w pionie. Trudno np. byłoby uzasadnić pociąganie do osobistej odpowiedzialności dowódcy pułku za nie doczyszczone instrumenty w orkiestrze pułkowej i odwrotnie, np. kapelmistrza z tej tylko racji, że występuje tu orkiestra — za sprawny przebieg święta pułkowego;

g) by struktura organizacyjna oddziału (zespołu) była możliwie prosta i zawierała możliwie małą ilość szczebli;

h) by wreszcie — (choć wymieniana na końcu, jest to sprawa co najmniej tak samo istotna jak wymienione poprzednio) — struktura zespołu była elastyczna i ekonomiczna. Niektórzy przełożeni szukają często wyjścia z trudności organizacyjnych na najprostszej drodze — powiększenia środków wykonania. W danym wypadku ta najprostsza droga nie jest najlepsza, przeczy bowiem zasadzie ekonomiczności. Właściwe rozumienie społecznego sensu organizacji wymaga czegoś wręcz odwrotnego. Tylko poprzez analizowanie i usprawnianie struktury pod kątem jej

wydajności i oszczędności uczymy się sami dobrego organizowania i działamy na rzecz wzmacniania całości naszych sił zbrojnych.

Ze wspomnianą wyżej potrzebą usprawnień wiąże się ściśle sprawa reorganizacji. Jak wskazuje doświadczenie, niekiedy w pogoni za przyszłymi usprawnieniami nie zauważa się, że nowe przetasowania rozbijają nieraz utrwalone już wdrożenia, których ponowne nabycie wymaga znowu czasu. Istnieje więc niebezpieczeństwo zaprzepaszczenia zdobytych wdrożeń bez uzyskania nowych. Okres reorganizacji zawsze jest okresem częściowego osłabienia oddziału. A już chroniczna reorganizacja — jak to słusznie określają Francuzi — jest chroniczną dezorganizacją.



Przyjrzyjmy się zresztą okresowym większym sprzątaniam w naszym mieszkaniu. W czasie takiego porządkowania zachodzi potrzeba przesuwania mebli i przerzucania przedmiotów, co daje czasowo w efekcie większy nieporządek, niż był dotychczas. Takim

przystawieniem, a więc i częściowym osłabieniem odznacza się chyba każde przejście ze starego na nowy stan strukturalny. Fakt ten doceniają również regulaminy wojskowe, zalecając szczególną czujność przy zmianie wojsk i przechodzeniu od jednego rodzaju działań do innego.

Wprowadzanie usprawnień i przystosowań jest rzeczą nie tylko korzystną, ale i nieuniknioną, wymaga ich bowiem samo życie, warto jednak mieć przy tym na względzie, by wprowadzać je z pełną rozważą.

Oceniając jakość struktury organizacyjnej stosować można kilka następujących sposobów. Jednym z nich jest ocena jej pod kątem widzenia odchyłeń, które ujawniają się z porównania badanej struktury ze sprawdzoną doświadczalnie inną dobrą strukturą o podobnym zakresie i charakterze zadań (w tym i w armiach zaprzyjaźnionych). Kolejnym sposobem bywa porównanie naszej struktury z stosowaną przez armie obce. Następnym sposobem może być wypracowanie typowego wzorcowego modelu organizacyjnego i porównywanie z nim struktur pochodnych, które ten model uwzględnia w ogólności. Proponowane tu sposoby można by uzupełnić oceną proporcji liczbowych danej struktury w świetle przyjętych norm i tendencji rozwojowych. Chodzi tu o badanie np. stosunku ilościowego stanowisk sztabowych do liniowych, czy też stosunku aparatu zabezpieczającego do oddziałów walczących, bądź też liczby komórek organizacyjnych do ogólnej ilości żołnierzy, czy w końcu stopnia nasycenia oddziałów bronią i sprzętem itp.

Nieraz zachodzi potrzeba sprawdzenia, czy liczebności i jakości składu osobowego odpowiadają stawiane mu zadania, zorientowania się w celowości

wykorzystania danego zespołu. W takim wypadku, jak wskazuje doświadczenie, dobrze jest analizując daną czynność postawić m. in. pytania:

a) czy można daną czynność usunąć w ogóle bez szkody dla ogólnego zadania;

b) czy można ją połączyć z podobnymi czynnościami innego działu;

c) czy można czynność badaną wyeliminować lub usprawnić przez zastosowanie maszyn;

d) czy można ją usunąć lub skrócić przez lepsze przygotowanie wykonawcy (ów).

Zbliżamy się ku końcowi przeglądu zagadnień, wchodzących w zakres funkcji organizowania. Omówienie ich byłoby niepełne, gdybyśmy nie poruszyli sprawy dla organizowania każdego działania i w każdym warunkach bardzo istotnej. Chodzi o odpowiedni dobór i stawienie wykonawców, ludzi. Jest to sprawa niezwykle ważna i trudna, przy czym trudności doboru wrażliwych w miarę podnoszenia się szczebli dowodzenia. O ile bowiem szeregowca można ocenić już po kilku dniach, o tyle właściwą wartość dowódcy oddziału poznajemy dokładnie nieraz po kilku latach. Wynika stąd, że organizując działalność niezbędnym jest znać nie tylko jej przedmiot, warunki i cele, lecz również, a może i przede wszystkim, sprawcę działania — człowieka. Morale, sprawność fizyczna i psychiczna, nastawienie do wykonywanej czynności, wzajemne stosunki i nastroje w pracy, wszystko to odgrywa zasadniczą rolę na każdym szczeblu i odcinku naszej działalności.

Znajomość ludzi, poczynając od wstępnych badań przed wcieleniem ich przydatności fizycznej i psychicznej, poprzez pilną obserwację zarówno indywiduów, jak

i zjawisk życia zbiorowego, jest jednym z koniecznych warunków zastosowania w praktyce zasady „właściwy człowiek na właściwym miejscu“. Zasada ta zaś wyraża uznawaną od wieków prawdę życiową. W starodawnej bajce lew, stając na czele wyprawy wojennej, umie wykorzystać możliwości i skłonności każdego zwierzęcia: słonia przydziela do transportu, niedźwiedziowi zleca szturmowanie, lisowi powierza wywiad, małpie — mylenie nieprzyjaciela, osioł zostaje u niego trębaczem, zając zaś pełni funkcję gońca.

W uzupełnieniu powyższych uwag o funkcji organizowania nasuwa się myśl, że ujmowanie działania w określone ramy organizacyjne nie powinno kolidować z samodzielnością działania poszczególnych wykonawców. Ma ono natomiast stwarzać dogodne warunki przejawiania ich twórczości, bo z kolei sama jednostka nie scalona organizacyjnie z innymi ludźmi też niczego już dziś nie dokona, co by mogło nosić mianò działalności współczesnego człowieka.

Sama organizacja też nie stanowi o wynikach działania. Przy najlepszej nawet organizacji trudno przewidzieć różne okoliczności, które mogą legnąć w poprzek naszym zamiarom. Najszybciej, a często i najskuteczniej, bo pokonując trudność w zarodku, może im stawić czoła wykonawca. Uwypukla to rolę takich wykonawców, którzy stają się świadomymi współpracownikami dowódcy. Zarysowuje się więc potrzeba określonej równowagi pomiędzy postępującą integracją a jednostką. Znalezienie tej równowagi pomiędzy indywidualną twórczością a jej scalaniem i ujęciem w ramy potrzeb zespołu jest chyba jednym z poważniejszych zagadnień współczesności. Rozwiązania tego zagadnienia w ramach kierowania w ogóle, a dowodzenia w szczególności, szukać można na drodze dalszego usprawniania

organizacji z jednoczesną humanizacją i wyzwoleniem z resztek wszelkich przesądów i przeżytków stosunków międzyludzkich, w tym stosunków typu przełożony-podwładny.

Na zakończenie tych kilku myśli, rzuconych w przedmiocie funkcji organizowania, dobrze chyba będzie, jeśli podkreślimy, że jednym z podstawowych warunków dobrego organizowania działania zespołu jest dobra organizacja osobistej pracy dowódcy. Ileż to razy można się przekonać, jak braki w organizowaniu swego działania u przełożonego uwielokrotniają się w kierowanym przezeń oddziale, jakby pomnożone przez ilość podwładnych wykonawców. Braki takie nie przechodzą bez echa i zapadają w świadomość podwładnych, na pewno nie przysparzając zaufania do zwierzchnika.

A przecież każdy oddział wojskowy, każdy sztab winien stać się dla żołnierzy prawdziwą praktyczną szkołą sprawności organizacyjnej, by nie tylko w warunkach wykonywania obowiązku wojskowego, ale i po jego zakończeniu nie godzili się z brakiem celowości i sprawności w działaniu, gdziekolwiek ją zastaną, tak jak malarz czy muzyk nie może pogodzić się z kakofonią barw czy dźwięków. Stąd zaś już tylko krok do wychowawczego oddziaływania — w sensie usprawniania pracy — na swe otoczenie i środowisko społeczne.

D. POBUDZANIE DO DZIAŁANIA

Jedną z podstawowych lekcji historii jest to, że wojnę rozstrzyga człowiek dzięki swym właściwościom psychicznym. Nie ma szans zwycięstwa bez woli zwycięstwa. Swą wolę wpływania na bieg wydarzeń po myśli zamierzeń wyższego przełożonego realizuje dowódca poprzez pobudzanie aktów woli podwładnych, wyzwalamie ich działania.

Powodowanie, by postawione zadanie zostało osiągnięte przez działanie podwładnych mu żołnierzy, trzeba zaliczyć do głównych funkcji dowódcy.

Istotny sens funkcji pobudzania do działania polega na wyzwoleniu i wprawieniu w ruch sił żołnierzy w oddziale do podjęcia i prowadzenia działania i na uruchamianiu w potrzebie maksimum ich możliwości w celu wykonania zadań postawionych przez przełożonych. Użycie pojęcia „pobudzanie“ oznacza, że zawsze chodzi o wywołanie u podwładnych dążeń do chętnego wykonania zadań i podążania w kierunku, określonym zamierzeniami dowódcy. Jest to bardzo istotna część czynności dowodzenia, od chęci bowiem i możliwości podwładnych żołnierzy zależy osiągnięcie zamierzonych celów, z kolei więc osiąganie tych celów zależy od skuteczności i umiejętności pobudzania ludzi do podejmowania świadomych wysiłków na rzecz całości oddziału.

Wydawałoby się na pozór, że zagadnienie to nie wymaga dalszych wyjaśnień, bo w wojsku pobudzaniu do działania służy rozkaz, który w każdych warunkach winien być wykonany niezwłocznie i bez reszty. Niewątpliwie rozkaz, poparty odpowiednimi sankcjami, jest zasadniczą formą przekazywania poleceń, chodzi jednak o takie ukierunkowanie każdego polecenia, by głównym motywem jego wykonania nie była obawa przed sankcją, lecz świadoma chęć współuczestnictwa w osiąganiu wspólnego celu. Nie wyłącza to oczywiście wypadków szczególnych. Ucho doświadczonego dowódcy potrafi wyczuwać różne odcienie w żołnierskiej odpowiedzi na rozkaz: „Tak jest“. Warto zatroszczyć się zawczasu o to, by zwrot ten nie zawierał w sobie innych treści, niż prze-

konanie o słuszności polecenia i niewymuszoną gotowość do wykonania zadania.

W zakresie tego zagadnienia można wyodrębnić kilka aspektów, a mianowicie sprawę wzajemnych stosunków z wykonawcami i kształtowania ich postawy, sprawę sposobów pobudzania do działania, problem dyscypliny, a także problem doskonalenia podwładnych pod kątem zwiększania możliwości wykonawstwa.

Posłużymy się powyższym jako szkicem kierunków naszych dalszych przemyśleń.

Sztuka dowodzenia w dziedzinie pobudzania podwładnych do działania polega chyba na takim układaniu stosunków w oddziale, by wykonawcy czuli się w nim współpracownikami dowódcy. Chodzi o to, by każdy żołnierz z zapałem wykonywał to, do czego zobowiązują go regulaminy i rozkazy, by w swej pracy znalazł upodobanie i satysfakcję. Tę mądrą zasadę rozumiano już w antycznej Grecji. Wyraził ją w IV w. p.n.e. Demokryt z Abdery: „Trud podejmowany dobrowolnie lżejszymi czyni trudy konieczne“*.

W wymaganiu ślepego posłuszeństwa główne zło społeczne polega na ograniczaniu możliwości świadomej współpracy.

Wymagania takie kolidują ponadto z samym układem naszych stosunków społecznych, który wzmagając w każdym obywatelu poczucie osobistej użyteczności i roli w zbiorowości, powoduje wykształcenie się cech własnej godności, czynnika, którego nie wolno pomijać, a tym bardziej lekceważyć we współżyciu i współpracy równoprawnych obywateli.

W. Adamiecki w książce „Kierownictwo ludźmi w pracy“ słusznie przestrzega przed niebezpieczeń-

* I. Krasicki, *Hellada i Roma. Sentencje i aforyzmy w wyborze*. Warszawa 1958, str. 101.

stwem, jakie kryje w sobie posiadanie władzy. Zachodzi ono wówczas, kiedy człowiekowi brakuje siły charakteru, żeby oprzeć się jej urokowi. Wydający stale rozkazy narażony jest na powstanie poczucia własnej wyższości, co osłabia w nim zdolności samokrytyki i chęć do pracy nad sobą. Przełożony taki zamyka wówczas przed sobą drogę osobistego rozwoju, zatracą prostotę w stosunku do spraw i ludzi, zarozumialstwo zaś niszczy w nim poczucie realizmu i wyizolowuje z otoczenia i środowiska społecznego.

Ostatecznym celem w pobudzaniu do działania wydaje się wywołanie takiego nastawienia w oddziale, żeby każdy żołnierz rozumiał i odczuwał swoje zadanie tak, jak je widzi jego dowódca. Po to, by wykonawcę podnieść do rangi współpracownika, trzeba umieć przełożyć ogólną ideę, której służy, i długofalowe przeznaczenie oddziału na praktyczny język zadań bieżących, zanim się je rozdzieli wykonawcom. W tej ważnej dziedzinie swej działalności dowódca korzysta z pomocy organizacji partyjnych i młodzieżowych.

Wyjaśnianie zadań podwładnym przyczynia się do ugruntowywania świadomości ich roli i osobistego wkładu w działalność oddziału, daje ponadto cenną informację o intencjach i kierunkach działania, która sprzyja budzeniu się inicjatywy i samodzielnemu odtwarzaniu współdziałania w trudnych sytuacjach.

Oddział przedstawia sobą wspólnotę żołnierzy, którzy nie wykonują tych samych czynności. Tym ważniejszym wydaje się w tych warunkach rozumienie wspólności celu poszczególnych dążeń.

Rozbudzanie świadomego współuczestnictwa jest

sprawą godną ze wszech miar uwagi i starań, sprzyjają mu bowiem nasze warunki ustrojowe; rzecz idzie właśnie o umiejętne wykorzystanie tych warunków.

Człowiek pracując chętnie pracuje wydajniej, nie można jednak powiedzieć, by czynnik ludzki należał dzisiaj do najbardziej efektywnie wykorzystywanych czynników działania. Widocznie zbyt mało posiadamy dotąd m. in. wiedzy o możliwościach ludzkich i sposobach ich uruchamiania. Faktem jest, że przy wielu szczegółowych instrukcjach, określających punkt po punkcie budowę i sposoby wykorzystania różnych rodzajów broni i sprzętu, nie ukazała się dotąd praca o problematyce metod uruchamiania potencjału sił fizycznych i psychicznych człowieka pod kątem potrzeb dowodzenia. Oczywiście — powie ktoś — człowiek to nie martwa seryjna maszyna, lecz osobowość wielce zróżnicowana i zmienna, to las uwikłanych wzajemnie problemów. Na pewno tak, ale w takim lesie tym bardziej potrzebujemy przewodników. Jeśli przyjąć proponowane przez W. Szewczuka ujęcie człowieka jako: „po pierwsze — systemu energetycznego (organizm), po drugie — jednostki społecznej, po trzecie — podmiotu świadomej działalności“*, interesującymi wydają się te dyscypliny naukowe, z których można by uzyskać szereg praktycznych wskazań dotyczących korzystania z sił fizycznych, natury społecznej i sił psychicznych człowieka.

Możliwości człowieka nie są małe. Wskazują na to m. in. notowane w prasie badania specjalistów. Według ich orzeczenia współczesny człowiek rozchodowuje średnio zaledwie około 1/10 swych sił fizycznych i niezmierną część sił psychicznych. Tezę tę zdaje się po-

* Wł. Szewczuk, *Psychologia człowieka dorosłego*, Warszawa 1959, str. 93.

twierdzać wiele faktów, które wykazują nadzwyczajne wprost wyczyny, np. pod wpływem silnych emocji.

Wiemy np., że ludzie w obliczu groźby utraty życia czy innych niezwyklej sytuacji psychicznych zdobywają się na wyczyny, przekraczające znacznie wszystko, czego można by od nich wymagać i czemu mogliby poddać według ich własnego mniemania. Zachęca to do liczenia się w procesie pobudzenia do działania z rolą odpowiednio regulowanych emocji. Mogą one w nader wydajny sposób wesprzeć pobudzoną przez argumentację wolę wykonywania naszych zamierzeń.

Stąd również przy wyznaczaniu zadań trzeba wystrzegać się mierności, która wyraża się w określaniu zadań minimalnych. Odwrotnie, słusznym jest tworzyć warunki zachęcające do maksimum indywidualnych osiągnięć.

Stawianie zadań wymaga dużego wyczucia możliwości wykonawcy, z jednej strony bowiem przez odpowiednie stopniowanie trudności osiągać można cenne wyniki wychowawcze, wyrażające się w rozwijaniu możliwości wykonawczych podwładnych i pogłębianiu ich satysfakcji z pracy, z drugiej zaś strony zastosowanie nadmiernych wymagań może wzbudzić poczucie braku własnej wartości i wręcz zniechęcenie. Przecież i dzban z wodą da się unieść, jeśli go podejmiemy spokojnie, szarpiąc zaś w górę ryzykujemy urwanie ucha i wylanie wody.

Wydaje się, że do pełnego wykorzystania możliwości wykonawców zbliżamy się wówczas, kiedy każdy ze współdziałających szuka w pracy zarówno satysfakcji osobistej, jak i zadowolenia ze współdziału w wysiłku całości. Takie nastawienie psychicznemu pomaga atmosfera sza-

cunku, przywiązanego nie tylko do wartości pełnionej aktualnie funkcji, lecz i do rzetelności w jej spełnianiu. Tę właśnie myśl wyjaskrawia potoczne powiedzenie: nie ma małych zadań, są tylko mali ludzie.

Z kolei wypada zastanowić się nad sposobami inicjowania działania. Wywołanie określonego działania może nastąpić przez:



a) polecenie działania, które w dowodzeniu przybiera w wypadkach zasadniczych formę rozkazu;

b) wprowadzenie do użytku odpowiednich regulaminów i instrukcji;

c) wydanie obowiązujących przepisów działania (prawideł i norm).

Sam tok życia i działalności oddziału wymaga stosunkowo częstej ingerencji dowódcy w formie poleceń i rozkazów. W tych wypadkach chodzi zwykle o wywołanie jakiegoś działania natychmiast lub w krótkim okresie czasu i we właściwym miejscu. Przykładem rozkazu, mającego wywołać działanie natychmiastowe i jednocześnie u wszystkich podwładnych, jest komenda, której rola w miarę specjalizowania się działań raczej zanika. Polecenie może dotyczyć nakazu lub zakazu działania. Warto mieć tu na uwadze, że bardziej skuteczne są nakazy, gdyż powodują one nie tylko określoną zmianę w postępowaniu i działaniu podwładnego, ale i określają w odróżnieniu od zakazów kierunek tej zmiany.

Wydając polecenie dobrze jest zawczasu skontrolować siebie samego, czego właściwie się chce. Przełożony, który sam dokładnie tego nie wie, pozbawia się moralnego prawa wymagania od podwładnych zrozumienia swych poleceń. Z kolei zachodzi potrzeba dokładnego wy tłumaczenia podwładnym, czego się od nich żąda, **dobrze** zaś, jeśli się przy tym wskaże, że zlecane zadanie jest dowodem zaufania do postawy i możliwości wykonawcy. Niedokładność poleceń jest chyba co najmniej w tymże stopniu źródłem błędów i pomyłek wykonawstwa, co brak przygotowania i chęci ze strony wykonawców. Odnosi się niekiedy wrażenie, że ten i ów przełożony lubi znajdować się w wygodnej pozycji krytyka bez zadania sobie troski sformułowania zawczasu konkretnych wymagań. Nie ulega wątpliwości, że niewiele trzeba trudu, by dawać ogólne wskazówki, sporo zaś satysfakcji tkwić może w wykazywaniu „błędnej owieczce“, że zadanie nie zostało wykonane tak, jak „miałem na myśli“. Ale czy to jest etyczne i czy to usprawnia pracę? Dobry jednak rozkaz — to nie zawsze rozkaz szczegółowy, nieraz bowiem zbytne uszczegółowienie może wręcz utrudnić wykonanie zadania, zwłaszcza wtedy, gdy zachodzą istotne zmiany w sytuacji podczas samego wykonywania.

Wydając polecenia słusznym jest zawczasu zadbać o ich wykonawstwo, co wyraża się w upewnieniu, czy zlecone zadanie odpowiada możliwościom i kwalifikacjom wykonawców oraz w trosce o warunki, sprzyjające procesowi wykonawstwa. Uważna obserwacja sugeruje, że niewiele jest chyba takich ludzi, którzy jakimiś swymi zaletami nie przewyższaliby innych. Zalety te warto wykryć i odpowiednio spożytk-

kować w stawianiu indywidualnych zadań żołnierzom oddziału.

W praktyce, po zdaniu sobie sprawy, co i jak mają zrobić podwładni, trzeba sobie zadać z kolei pytanie: „jak mogę im ułatwić wykonanie tego zadania?”. Pomysły w tym względzie, jeśli się tylko o żołnierzach pamięta, nasuną się nieraz same. Świadomość zaś żołnierzy, że dowódca o nich pamięta, znaczy często więcej niż inne formy oddziaływania. Nie zastępuje to jednak wymagalności, która musi iść w parze z dbałością o podwładnych. W dużej mierze właśnie dzięki właściwym i nieustępliwym wymaganiom, które wskazują kierunki wysiłku, zachęcają do pracy i przestrzegają przed potknięciami, kształtują się cenne cechy osobowości żołnierza. Wspominamy przecież z dużym uznaniem i uczuciem takich dowódców, którzy byli sprawiedliwi, dbający i wymagający. Zacierają się w pamięci trudy i wyrzeczenia, związane z potrzebą sprostania ich wymogom, pozostaje zaś i dominuje wdzięczność za to, że staliśmy się np. wytrwalsi, punktualniejsi i konsekwentniejsi.

Uczyńmy z kolei próbę skonkretyzowania niektórych ogólnych wymogów wobec każdego polecenia w stosunku do tej jego formy, która jest najbardziej typowa w warunkach wojska, a więc do rozkazu.

Rozkaz ma wartość, gdy jest prosty i dla podwładnych zrozumiały. Znanе jest powiedzenie, że na wojnie udają się tylko rzeczy proste. Dostosowanie rozkazu do psychiki podwładnego nie dotyczy jednak wyłącznie dziedziny pojmowania, umysłu, słusznym bowiem wydaje się również brać w miarę możliwości pod uwagę charakter i usposobienie żołnierza. Oczywiście rozkazu wydawanego całemu oddziałowi indywidualizować nie ma sensu, wydając go natomiast poszczególnym wykonawcom dobrze jest

uwzględniać w jego formie i treści ich szczególne właściwości. Energicznemu np. żołnierzowi wystarcza zwykle rzeczowa treść polecenia. Powolny wykonawca może wymagać dodatkowego „zastrzyku energii” w formie określenia bliższych terminów wykonania, wahaającego się trzeba przed tym przekonać, po czym dać precyzyjne wskazówki wykonawcze. Te same zaś wskazówki okazać się mogą czasem zbędne lub wręcz szkodliwe, jeśli się ma do czynienia z człowiekiem znajdującym się na rzeczy i samodzielnym, lubiącym brać na siebie większą dozę odpowiedzialności.

Trzeba wystrzegać się zarówno zbyt częstych rozkazów, o czym już mieliśmy okazję wspomnieć, jak i ich zmian i odwoływań, jest to bowiem praktyka wręcz demoralizująca. Wypada tu nazwać rzecz tak, jak ona się ma na codzień. Po pierwsze: każda zmiana rozkazu, nie wynikająca z wyraźnego zwrotu w sytuacji lub w kierunku działania, staje się w oczach podwładnych niedwuznacznym dowodem, że poprzedni rozkaz nie został dostatecznie przemyślany; po drugie — powoduje ona zwykle marnotrawienie włożonego już wysiłku w wykonanie poprzedniego rozkazu. I tu chyba tkwi rodowód dowcipnego powiedzonka, powtarzanego tu i ówdzie: „nie wykonuj otrzymanego rozkazu dotąd, zanim nie otrzymasz następnego”.

Można przypuszczać, że główną przyczyną zmieniania poleceń jest niezdecydowanie niektórych dowódców. Być może sądzą oni nieraz, że po wydaniu rozkazu znaleźli rozwiązania jeszcze lepsze i ten brak zaufania do własnych przemyślań powoduje modyfikację lub odwołanie poprzedniej decyzji. Niemniej jednak odwołanie rozkazu jest niekiedy nie tylko usprawiedliwione, ale i konieczne, kiedy np. uległo zmianie położenie lub też w wypadku, gdy dowódca się omylił. Omyłka taka

jest rzeczą ludzką, jedynie słusznym zaś wyjściem z niej bywa otwarte uznanie błędu i zdecydowane wkroczenie na nową drogę.

Czuwając nad wykonywaniem rozkazu zauważa się również przyczyny, które doprowadziły do błędu, a stąd już prosta droga do znalezienia środków zaradczych i wykorzystania tej lekcji w przyszłości. Znamy z historii, że niektórzy wielcy wodzowie pytali się nieraz o przyczyny niepowodzeń wprost u wykonawców. Żeby tak postępować, trzeba jednak zejść ze swego piedestału, to zaś przerasta zwykle siły ludzi uważających się za nieomylnych i wszechwiedzących.

Rozkaz, stanowiąc środek pobudzania do działania, nie może być sam w sobie źródłem przymusu moralnego, żołnierze przynoszą bowiem do wojska rozumienie istotnych przyczyn podporządkowania się, które wykształciło w nich środowisko społeczne, szkoła oraz oddziaływanie szeregu instytucji wychowawczych. Rola dowódcy polega właściwie na umiejętnym ukierunkowaniu i wykorzystywaniu tej świadomości podporządkowania dla potrzeb służby wojskowej, jak również na jej pogłębianiu i utrwalaniu w imię ogólnego interesu społecznego. Dowódca, który umiejętnie wydaje rozkazy, uzyskuje dodatkowy ważny atut oddziaływania wychowawczego w kierunku uspołecznienia żołnierzy. Nie trzeba chyba przy tym podkreślać, że rozkazy niejasne, niedbałe lub, co gorsza, sprzeczne z obowiązującymi przepisami i z zasadą poszanowania godności osobistej wykonawcy podważają same fundamenty wykonawstwa.

Marszałek Foch mówił: „wydać rozkaz — to nie jest nic trudnego, skłonić do jego świadomego wykonania — oto rzecz zasadnicza“. Zgadza się z tym, co „zasad-

nicze“, wypadaloby jednak watpic w pierwsza czesc przytoczonego powiedzenia, wydanie bowiem dobrego rozkazu wymaga duzej wiedzy i praktyki, a te nie przychodza bez trudu.

Nasz wybitny filozof i pedagog prof. Kazimierz Twardowski pomiedzy warunkami skutecznego dzialania umieszczal jasnosc mysli i precyzje slowa. Im jaśniej jest wyrazona myśl, tym większą można mieć pewność, że będzie ona zrozumiała dla innych, tym większe są szanse jej realizacji. Zagadnienie roli umiejętności formułowania i wydawania poleceń znane jest od dawna i ciągle aktualne. Już w V wieku p.n.e. znakomity dramaturg grecki Epicharm snuł refleksje o tym, że niejedynemu, komu wydaje się, że umie mówić, po prostu nie umie milczeć. Rolę zwięzłości w wyrażaniu się podkreślał m. in. Szekspir w „Hamlecie“. Spotykamy się z jego sformułowaniem: „Zwięzłość jest dużą dowcipu“. Wreszcie jedna z wypowiedzi F. Engelsa w liście do Marksa, gdzie usprawiedliwia się on z rozwekłości brakiem czasu, świadczy, że osiągnięcie zwięzłości w wyrażaniu się nie jest rzeczą prostą i wymaga trudu. Jasność i zwięzłość sformułowań ujęta została w naszych regulaminach jako obowiązek przełożonych, którzy wydają rozkazy i zarządzenia.

Innym środkiem wszczynania i regulowania działalności podwładnych są regulaminy i instrukcje. Ustalają one zasadnicze obowiązki i ogólne, wydedukowane z przeciętnych warunków zasady działania i postępowania, obowiązujące wszystkich żołnierzy. Zasady te wymagają w każdym wypadku dostosowania do konkretnej sytuacji, co w odniesieniu do działalności dokonuje się głównie poprzez polecenia, rozkazy, w dziedzinie zachowania się

zaś pozostawione jest w dużej mierze osobistemu zrozumieniu i wyczuciu każdego żołnierza.

W wypadkach, gdy jakaś powtarzająca się praca (lub zachowanie się) musi być wykonywana w ściśle określonych ramach i porządku, wydaje się odpowiednie przepisy (np. porządek dnia, przepisy o eksploatacji pojazdów mechanicznych, przepisy ubiorcze itp.). Przepisy są więc ustalonymi autorytatywnie szczegółowymi przewodnikami, które zawierają informacje i nakaz przestrzegania ustalonych warunków działania i zachowania się żołnierzy.

Trudno sobie wyobrazić pobudzanie do działania bez przywiązania do każdego szczebla dowodzenia właściwego autorytetu, którego treścią jest prawo do wydawania poleceń i możliwość skłonienia do ich wykonania. Autorytet ten występuje w dwóch postaciach. Jedna z nich -- to autorytet służbowy, przywiązany do wykonywanej funkcji służbowej i posiadanego stopnia wojskowego. Uprawnia on do wydawania rozkazów i egzekwowania posłuszeństwa. Ale znamy jeszcze inną postać autorytetu -- autorytet moralny, związany z osobą dowódcy, wynikający z jego osobistej przydatności do wykonywanej funkcji oraz walorów jego charakteru i intelektu. Kwalifikuje on dowódcę na przywódcę swego oddziału, właściwym bowiem źródłem władzy dowódcy i jego pozycji społecznej jest leżące u podstaw każdych prerogatyw w naszym ustroju uznanie ze strony współobywateli.

Tak pojęty autorytet nie przytłacza ani umniejsza wolności podwładnych. Odwrotnie wydaje się nie ulegać wątpliwości, że wymaga on wolności tych, którzy go uznają dobrowolnie i świadomie. W innych warunkach autorytet wyradza się po prostu w przemoc.

Posłuszeństwo i wykonawstwo rozkazów przez żoł-

nierzy opiera się na dyscyplinie wojskowej. Skłania to nas do poświęcenia kilku chwil uwagi niektórym aspektom pojęcia dyscypliny. Działania ludzi — jak to określa B. Tiepłow — wychodzą z określonych motywów i skierowane są ku określonym celom. Motywem jest to, co pobudza człowieka do działania. Pobudkami wyjściowymi są potrzeby materialne lub duchowe. Te ostatnie wykształciły się historycznie w procesie pracy społecznej*.

Taką potrzebą wyższego typu jest potrzeba wniesienia swego wkładu w dzieło obronności Ojczyzny, wyrażająca się w uświadomieniu obowiązku służby wojskowej. To właśnie poczucie obowiązku stanowi właściwą podstawę dyscypliny wojskowej. Dyscyplina jest jednym z wyrazów stanu społecznej świadomości jednostki. Wg W. Raskina dyscyplina pojawia się początkowo jako karność, która polega na znajomości określonych wymogów i stosowaniu się do nich. Przetwarzając stopniowo świadomość człowieka i zapewniając ciągłość jego moralnemu rozwojowi, karność z biegiem czasu staje się stałą cechą jednostki, właściwością jej charakteru — świadomym zdyscyplinowaniem**.

Dyscyplina świadoma jest bardziej skuteczną, gdyż stanowi wyraz dobrowolnego, chętnego i aktywnego podporządkowania się jednostki interesom ogółu. Wyklucza ona w zasadzie stosowanie sankcji dyscyplinarnych. Nie wszyscy jednak żołnierze dorośli do poziomu świadomego uczestnictwa w wykonywaniu obowiązków wojskowych. W tych warunkach w interesie wpływania na ich wolę leży z jednej strony potrzeba podnoszenia ich świadomości społecznej, z drugiej zaś strony umiejętność wytwarzania u podwładnych pobudek do

* B. Tiepłow, *Psychologia*, Warszawa 1950, str. 89.

** W. Raskin, *Kształcenie świadomej dyscypliny*, Warszawa 1950, str. 89.

działania poprzez regulowanie oddziaływania na nich atmosfery ogólnego zdyscyplinowania oddziału i warunków zewnętrznych.

Niekiedy słowo „dyscyplina“ kojarzy się u tego czy innego żołnierza z pojęciem ostrych rygorów i kar. W rzeczywistości w miarę wzrostu świadomości społecznej w armii państwa socjalistycznego problem stosowania sankcji karnych stopniowo traci swoją wagę w praktyce dyscyplinarnej. Sankcja karna nie jest przy tym jednym z lepszych środków wychowawczych, może ona zapewnić bowiem wykonawstwu tylko minimum wymagań ze strony przełożonych czy też odegrać rolę zapobiegawczą w stosunku do otoczenia, nie daje jednak impulsu do aktywnej działalności w pożądanym dla nas kierunku. Kształtując siebie i swoich podwładnych w ten sposób, by jako wolni obywatele uznawali oni z własnej woli potrzebę podporządkowania się swemu przełożonemu, który jako lepiej przygotowany, najtrafniej dobiera drogi i sposoby wspólnego wysiłku, skierowanego na realizację wspólnego celu, przyczyniamy się do wyeliminowania w przyszłości jakichkolwiek kar. Ewentualne przyszłe braki w wykonawstwie powstać mogą w tych warunkach raczej na płaszczyźnie przydatności do określonych funkcji i stopnia przygotowania fachowego.

Sprawą godną tego, by miał ją na uwadze każdy dowódca we wszystkich dziedzinach swej działalności, jest rozwijanie i doskonalenie swych podwładnych. Spotykane tu i ówdzie jeszcze obawy i uprzedzenia w tym względzie ustępują przed argumentem, że dowódca osiąga wypełnianie swych zadań siłami podwładnych, jest więc ze wszech miar słusznym siły te mnożyć i doskonalić. Niewątpliwie ceteris

paribus więcej osiągnie oddział, złożony z żołnierzy świadomych, inteligentnych i dobrze przygotowanych fachowo, niż grupa posłusznych, ale przy tym ograniczonych wykonawców. I druga strona zagadnienia — ambicja przodowania. Otóż nie ulega wątpliwości, że łatwiej i bez większego trudu jest przodować wśród cofniętych, nie daje to jednak należytej satysfakcji, gdy natomiast kroczenie na czele przodującego zespołu, chociaż trudniejsze, jest celem bardziej godnym usiłowań dowódcy.



Tak jak każda złożona czynność wymaga przygotowania i doskonalenia narzędzi, tak dowodzenie wymaga kształtowania osobowości podwładnych, by stawała się ona coraz bardziej przydatną do współpracy w realizowaniu zamierzeń wojskowych. Nie można tu chyba ograniczyć się do realizowania nakazanych programów szkoleniowych i prowadzenia przewidzianych zajęć wychowawczych. Okazją do umiejętnego podnoszenia wymagań, co pociąga za sobą również i podnoszenie możliwości podwładnych, jest zarówno odpowiedni przydział zadań w ramach organizowania działania, jak i wykorzystanie osobistych styczności z podwładnymi podczas kontroli. Poważnym wreszcie wkładem dowódcy do sprawy doskonalenia żołnierzy oddziału jest takie

kształtowanie stosunków w ich środowisku, by sprzyjało ono wzrostowi ich uświadomienia obywatelskiego i dyscypliny.

Przewidujący przełożony w doskonaleniu swych podwładnych widzi również tworzenie własną rezerwę kadr dowódczych.

W procesie doskonalenia doniosłą rolę odgrywa wzorowanie się na innych. Przodujący żołnierze potrzebni są na wszystkich szczeblach dowodzenia, szczególnie zaś znaczenia nabierają na szczeblach niższych, tam gdzie same warunki stwarzają większą możliwość bezpośredniej styczności i stałej obserwacji, co zwiększa siłę oddziaływania. Stąd też chyba zrodziło się wymaganie, by dowódca drużyny i dowódca plutonu byli pod każdym względem najlepszymi żołnierzami w swoich pododdziałach. Rzecz to dowiedzona, że osobisty przykład pociąga silniej niż najbardziej misterne argumenty.

Podnoszenie poziomu przygotowania podwładnych do coraz lepszego wykonawstwa jest doniosłym elementem procesu szkoleniowo - wychowawczego. Ewentualne stwierdzenie, że żołnierze danego oddziału nie podnoszą swych kwalifikacji i potencjalnej gotowości wykonawstwa, wydaje się być poważnym sygnałem ostrzegawczym, świadczącym o nieprawidłowościach dowodzenia tym oddziałem.

Funkcjonowanie każdego organizmu społecznego związane jest niewątpliwie z gotowością jego uczestników do świadczeń na rzecz zespołu. Na gotowość tę składają się między innymi:

- świadoma chęć działania,
- dyspozycje psychiczne i fizyczne,
- umiejętności.

Omawiana gotowość do świadczeń związana jest z problematyką motywów zarówno pozytywnych (dających zadowolenie), jak i negatywnych (wynikających z sytuacji przymusowej).

Szczegółowe omówienie sposobów wzmagania gotowości do świadczeń u żołnierzy oddziału wiąże się z szeregiem zagadnień tego typu, jak stosunki z podwładnymi, działalność wychowawcza, metody szkolenia i inne, która to problematyka wykracza poza ramy niniejszej pracy, może zaś stanowić jej logiczną kontynuację. Odnotujmy na tym miejscu tylko, że odwrotnością stanu gotowości do działania jest chyba spotykane tu i ówdzie nastawienie do wszelkich możliwych usprawiedliwień, że tego zadania wykonać nie można lub też — dlaczego się nie wykonało. Jest to nastawienie psychiczne potencjalnie negatywne. Interesującym jest przy tym, że niektórzy wkładają w wyszukiwanie wyimaginowanych przeszkód i trudności tyle inwencji i pomysłowości, że gdyby ją zastosowali na kierunku odwrotnym — wyszukania dróg wykonania zadania, osiągnęliby tu postępy nie mniejsze, a bardziej pożyteczne.

Szczególnie cennym elementem gotowości do świadczeń na rzecz zespołu, wynikającym z dużego wyrobienia społecznego, jest wspomniana już świadomość chęć działania. W pielęgnowaniu jej warto zalecić ostrożność; obniża bowiem gotowość, a nieraz i niweczy ją niedołęstwo przełożonego, jego powtarzające się uchybienia w stosunkach z podwładnymi i widoczne błędy w organizowaniu ich działania.

Niedostateczne kwalifikacje dowódcze rodzą nie tylko bezpośrednio błędy i obniżają cenną gotowość do działania u podwładnych, ale stawać się mogą w niektórych środowiskach przyczyną złożonych komplek-

sów psychologicznych, wyrażających się w przeciwstawianiu jakimkolwiek usprawnieniom jako niepotrzebnemu „mądrzeniu się” i dążeniu do osobistego wyniesienia się ponad uznane autorytety.

I może jeszcze jeden moment, który w związku z omawianym zagadnieniem wydaje się wart naszej uwagi. Dowódca, który sam jest źródłem woli, uruchamiającej działanie oddziału, powinien pamiętać o tym, że działanie kierowane wolą to działanie przemyślane, tzn., że zjawisko woli występuje tylko wtedy, gdy się przed tym rozważy, oceni i zdecyduje, a do tego niezbędny jest wystarczający materiał faktyczny i prawidłowa praca myślowa. Umiejętność przekazywania swej woli podwładnym jest przy umiejętności decydowania ważnym atrybutem dobrego dowódcy. Opiera się ona głównie na wszechstronnej znajomości żołnierza oraz zagadnień jego współzycia w oddziale.

E. KONTROLOWANIE

Funkcja kontrolowania polega na ocenianiu przebiegu i wyników wykonania zadania. Jest ona ostatnią funkcją dowodzenia, niemniej jednak ważną od poprzednich, dzięki bowiem śledzeniu przebiegu działania i wprowadzaniu do niego korekt, wynikających z aktualnych warunków wykonawstwa, uzyskujemy dopiero pożądane wyniki dowodzenia.

Wielkie znaczenie kontroli dla osobistego rozwoju wykonawców i postępu społecznego polega na tym, że wskazując na ujawnione odchylenia i braki, przyczyniamy się do ich szybkiego konstatowania przez podwładnych. Uświadamianie zaś sobie popełnionych błędów jest jednym z podstawowych warunków uczenia się, powiększania swych umiejętności.

Kontrola obejmuje wszystkie dziedziny życia i służby wojskowej. Dowódca kontroluje zarówno proces wychowania i szkolenia, jak i warunki bytowe żołnierzy, tylko w ten bowiem sposób można naocznie przekonać się, czy działalność oddziału przebiega zgodnie z wytyczonymi celami, czy się stosuje racjonalne metody pracy i czy wreszcie należycie wykorzystywane są miejscowe warunki służby oddziału.

Funkcja kontroli zawiera w sobie dwa istotne aspekty. Z jednej strony znajduje w niej chyba wyraz pewne zobowiązanie dowódcy wobec swoich przełożonych, którzy oczekują wzorowego wykonania zleconych oddziałowi zadań, z drugiej zaś strony wyraża się w niej określona powinność przeprowadzającego kontrolę do wyjaśnienia podwładnym ogólnych zadań oddziału, rozstrzygania na miejscu wyłaniających się wątpliwości i do pomocy skierowanej na podniesienie jakości wykonawstwa. Kontrola nosi wobec tego wyraźne znamiona dowodzenia na określonym szczeblu organizacyjnym.

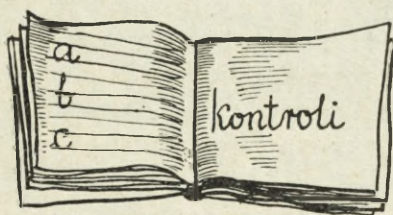
W miarę postępu technicznego, który wiedzie do zróżnicowania i pogłębiania specjalności w oddziałach, funkcja kontroli wymaga coraz wyższych kwalifikacji i ogólnego zorientowania w kierunkach rozwoju taktyki i techniki wojskowej oraz solidnego przygotowywania się osobistego do skontrolowania określonej dziedziny.

Kontrolując jakąś czynność, dążymy przeważnie do uzyskania odpowiedzi na pytania, dotyczące realizacji decyzji dowódcy, a mianowicie: jak przebiega przygotowanie do wykonania zadań, czy proces wykonania odpowiada założonym kryteriom wielkości, jakości, terminów oraz ekonomiczności i skutków wychowaw-

czych, czy wreszcie uzyskane rezultaty zgodne są z zamierzeniami dowódcy.

Zasadniczym warunkiem efektywności kontroli pracy podwładnych jest, jak wskazuje doświadczenie, określenie zawczasu takiego przedmiotu kontroli, który w danej sytuacji posiada podstawowe znaczenie dla dalszego przebiegu realizacji zamierzeń dowódcy, z kolei zaś określenie rzetelnych kryteriów kontroli, które by umożliwiły właściwą ocenę kontrolowanej działalności. Przygotowanie tych kryteriów nie jest rzeczą łatwą, niektóre bowiem czynności nie są trudne dla oceny, np. strzelania szkolne czy wyszkolenie fizyczne, znacznie trudniej natomiast jest skontrolować ćwiczenie taktyczne czy jakość pracy sztabu, a już często w warunkach pokojowych niemożliwe — skutki oddziaływania wychowawczego na kształtowanie żołnierskich cech charakteru podwładnych.

Wyniki kontroli, uzupełniając i aktualizując znajomość sytuacji przez dowódcę, niejednokrotnie są przyczyną pobierania nowych decyzji, które wiążą pomiędzy sobą kolejne cykle dowodzenia.



Jeśliby zebrać warunki dobrej kontroli i uczynić próbę ich uporządkowanego przedstawienia, mogłyby one wyglądać mniej więcej następująco:

- a) kontrola winna być dostosowana do potrzeb dowodzenia, służyć wykrywaniu źródeł braków i usprawnianiu wykonawstwa;
- b) kontrolujący powinni być taktowni i obiektywni oraz dokładni i terminowi w wykonywaniu swych

obowiązków. W szczególności trzeba się wystrzegać krytykowania przełożonych w obecności ich podwładnych,

c) kontrola powinna być skupiona na zasadniczych zagadnieniach, odznaczać się prostotą organizacyjną i nie wymagać wielkiego rozchodu czasu i środków;

d) w procesie kontroli obowiązuje ocenianie poziomu i wyników działania nie na „na oko“ i na podstawie subiektywnych sądów lub „ogólnego“ doświadczenia kontrolujących, lecz wyłącznie na podstawie konkretnych, zawczasu wypracowanych mierników;

Kryteria ocen powinny być w zasadzie zawczasu przekazane podwładnym zarówno dlatego, by mogli oni „na codzień“ oceniać i korygować swą działalność, zanim nadejdzie kontrola, jak i dlatego, że znane i zrozumiane wymagania ułatwią uznanie słuszności wysuwanych im ewentualnych zarzutów.

e) kontrola powinna dotyczyć w każdym wypadku również zagadnienia ekonomiczności działania i jego skutków wychowawczych;

f) czynności kontrolne nie mogą być uciążliwymi i przeszkadzać w normalnym toku życia i pracy kontrolowanych;

g) uczestników kontroli trzeba dobierać tak, by nie znajdowali się oni w jakiegokolwiek zależności od kontrolowanych;

h) kontrolowani w możliwie krótkim czasie powinni być powiadomieni o skutkach kontroli: ocenie ich działania i wyciągniętych stąd wnioskach.

W ocenie tej wypada ująć nie tylko błędy, ale i osiągnięcia, unikając w stosunku do tych ostatnich ograniczenia się do ogólnikowego sformułowania tego typu jak np.: „...w zasadzie jest dobrze“, wskazując natomiast konkretnie na wyniki godne uznania. Nie jest również słusznym, poza rzadkimi wyjątkami, krytyko-

wanie osoby wykonawcy, a nie poszczególnych jego poczynañ. Nie można i nie wolno podnosić poszczególnych potknięć i błędów do rangi stałych wad. Inny ma sens stwierdzenie: „Jesteście niedokładnym“, niż „Wykonaliście tę pracę niedokładnie“.

Podając wyniki kontroli, wskazanym jest jednocześnie zwrócić uwagę podwładnych na środki zaradcze.

Wyliczenie powyższe zapewne nie wyczerpuje całości warunków i zaleceń skutecznej kontroli, niemniej jednak służyć może za kanwę i pomoc w przemyśleniu metod jej przygotowywania i realizowania.

Czynność kontroli, o ile nie jest przypadkową i powierzchowną, stanowi wielką okazję do poznawania żołnierzy, głównie pod kątem ich stosunku do realizowania zadania i osiąganych w tym wyników. Z tego względu duże znaczenie posiada umiejętność patrzenia i dostrzegania rzeczywistych faktów nie przesłoniętych pozorami, tym bardziej że niekiedy ten i ów podwładny dąży celowo do zaciągnięcia takiej właśnie świątecznej zasłony, usiłując w dyskretny sposób kierować kroki kontrolujących tam, gdzie mu to jest wygodniej. Chodzi również o to, by dostrzegać nie tylko tych, którzy na pierwszy rzut oka okazują swe wartości, ale również ludzi skromnych i pracowitych oraz o to, by nie przywiązywać jednakowej wagi do spraw wielkich i małych, do istotnych braków i przypadkowych potknięć.

Nie jeden z nas miał okazję stwierdzić, z jakim napięciem śledzi cały oddział przebieg kontroli i w jaki sposób odbijają się na nastrojach i opinii oddziału jej wyniki.

Nie należy do dobrych cech kontrolującego usiłowanie znalezienia braków i usterek za wszelką cenę, jakby

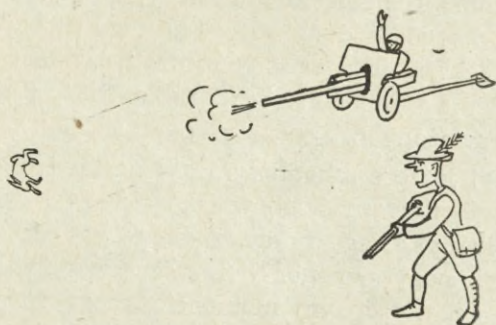
rzekomo od tego, że nie znajdzie, miałby uciepieć jego autorytet służbowy. Podwładni w lot orientują się w tej sytuacji i nasuwa się im nieodparte wrażenie o tendencyjności danego oficera, który szuka przysłowiowej „dziury w całym“.

Poszukiwania takie spotykają się z natury rzeczy z reakcją obronną, nieraz z chęcią ukrycia lub wytłumaczenia się za wszelką cenę. Skutkiem ich mogą być bądź szkodliwe napięcie atmosfery, bądź też upadek kontrolowanego na duchu. Reakcje tego rodzaju często wręcz przekreślają sam sens kontroli, zamiast bowiem usprawnienia wykonawstwa rodzą konflikty i nieufność wobec przełożonych.

Bardziej jeszcze szkodliwym dla nastawienia żołnierza do wykonywanych obowiązków jest zdecydowanie ujemna krytyka jego pracy. Z takiej krytyki nie wynosi on nic pozytywnego. Nieraz zwykłe słowa zachęty, rzucone we właściwym momencie, mogą równie plastycznie zarysować błędy wykonania, krytyka staje się przy tym skuteczniejszą, nie rani bowiem ambicji podwładnego. Kontrola, połączona z życzliwym przekonywaniem — oczywiście, jeśli nie stwierdza się złej woli — i z korygowaniem działania, a jednocześnie podkreśleniem rzeczywistych pozytywów, wywiera ponadto korzystny wpływ wychowawczy, ponieważ przyczynia się do rozwijania samodzielności żołnierzy i zdrowych stosunków w oddziale.

Niekiedy ten i ów wyższy dowódca w trosce o tok życia i pracy pododdziałów dosłownie co kilka godzin „wpada“ na sprawdzenie, potrafi przy tym całymi dniami „nie wychodzić z koszar“ w obawie, że bez niego po prostu wszystko się zawali. Nie jest to dobry sposób kontroli i nie świadczy on o zaufaniu tego przeło-

zonego do możliwości swych podwładnych ani też nie dowodzi troski o wzrost ich samodzielności. Nie jest wskazanym ponadto dewaluować w ten sposób ciężaru gatunkowego osobistej interwencji przełożonego, ma ona bowiem swoje znaczenie dla sprawnego funkcjonowania oddziału głównie wtedy, gdy zawodzą niższe, jako ostatnia instancja wpływu na to funkcjonowanie.



Warto wobec tego ograniczać swą bytność w pododdziałach do wypadków uznanych za niezbędne. W czasie takich kontroli w rozmowie z żołnierzami celowym jest podchwytywać tematy, dotyczące ich spraw osobistych, wysłuchiwać wypowiedzi odnoszących się do powierzonej im pracy i wyjaśniać przy okazji swoje decyzje, które tu właśnie są realizowane. Natomiast słusznym jest unikać ze wspomnianych już wyżej względów uwag, które mogłyby być zrozumiane jako krytyka bezpośrednich przełożonych i powstrzymywać się od wydawania na miejscu poleceń oraz wskazówek, chyba że zmuszają do tego wyjątkowe okoliczności.

Dobrze, jeśli się ma na uwadze, że każda działalność wśród ludzi i współżycie z nimi wymaga oględności i przemilczeń, gdy chodzi o sprawy niezasadnicze.

Mądrość życiowa wskazuje, by reagować głównie na sprawy zasadnicze i nie rozpraszać swej uwagi na drobiazgi. Przypomnijmy i w tym miejscu gwoili uniknięcia nieporozumień, że autor widzi wyraźną granicę pomiędzy drobiazgiem, jako okolicznością lub rzeczą małego znaczenia, a szczegółem, jako częścią nie pozbawioną wagi dla całości.

Ze względu na niebezpieczeństwo rozproszenia wysiłku przełożonego jak i na potrzebę uzyskiwania niezbędnego dla prawidłowej oceny dystansu wobec kontrolowanych zagadnień wydaje się, że słusznym będzie odstąpienie od osobistego badania wszystkich zagadnień, ogranicza to bowiem przeważnie wyrobienie poglądu na całość sprawy i odwraca uwagę od właściwego zadania dowódcy — dowodzenia. Dobre wykonawstwo jest zaletą, ale nie stanowi pierwszej zalety przełożonego. Tak jak podstawową umiejętnością wykonawcy są jego kwalifikacje zawodowe, tak podstawą kwalifikacji przełożonych wydaje się być umiejętność kierowania innymi.

Nie jest rzeczą niezbędną, by dowódca wdawał się sam we wszystkie szczegóły, do tego ma swych pomocników, a na wyższych szczeblach sztab, natomiast nie ma on nikogo, kto by w tym czasie, gdy sam zajęty jest szczegółami, podjął jego funkcję dowodzenia.

Tę szczupłą garstkę uwag o treści i metodach kontroli powiększymy i o ostatnią niemniej istotną może, dlatego też niech posłuży nam ona, jako zamykająca. Niewłaściwość metod kontrolowania często prowadzi do nieszczerości, a nawet zakłamania. Jedną z właściwych dróg przeciwdziałania temu zjawisku, a i nader ważnym przy tym zagadnieniu kontroli w ogóle, jest wyzwalanie samokontroli i przyjmowanie jej, jako do-

wodu wysokiego wyrobienia moralno-politycznego, krytycyzmu i odwagi. Ten właśnie rodzaj kontroli wydaje się uzyskiwać coraz większe szanse zastosowania w miarę rozwoju świadomości żołnierzy i usamodzielniania specjalizującej się działalności wykonawczej.

Jeśli już poruszyliśmy zagadnienie samokontroli w ogóle, nie można opuścić jej odmiany, jaką jest samokontrola dowódcy, gdyż ryzykowalibyśmy w ten sposób raczej jednostronne naświetlenie tematu. Jest to kontrola samego siebie. Tak jak dobrze jest, zanim się wyda jakieś polecenie, przymierzyć je do własnych możliwości, tak również właściwym wydaje się stosowanie wobec siebie samego co najmniej takich samych kryteriów, jakie stosujemy przy kontroli naszych podwładnych.

Kontrola samego siebie stanowi jakby zamknięcie i podsumowanie poszczególnych odcinków działalności dowódczej oficera. Doświadczenie obfituje w wiele przykładów, świadczących o tym, jak systematyczne kontrolowanie siebie, swych czynów, postępowania i słów potrafi przyspieszać rozwój osobowości i doskonalenie cech dowódczych. W uzupełnieniu takiej kontroli dobrze jest, kiedy się przemyśla i spożytkowuje uwagi, rady i wskazówki swoich przełożonych i otoczenia. Jest to myśl słuszna i wypróbowana. Ślady jej znajdujemy w zapiskach dialogów Konfucjusza sprzed ponad dwóch tysięcy lat. Miał on powiedzieć: „Kiedy przechadzam się z dwoma towarzyszami, obaj są moimi mistrzami. Patrzą na cnoty jednego, żeby je naśladować — na wady drugiego, żeby się z nich poprawić“ *.

Kontrola samego siebie nie jest rzeczą skomplikowaną. Poza aktualnymi refleksjami wystarczy krótkie

* *Mądrość Państwa Srodka*, Warszawa 1960, str. 13.

zastanowienie się po pracy nad tym, jak postępowałem. Wnioski przeważnie nasuną się same. Samokontrola stanowi niezbędne uzupełnienie kontroli w ogóle i ważny warunek osobistego doskonalenia się dowódcy.

F. KILKA UWAG KOŃCOWYCH

Omówione wyżej funkcje dowodzenia ze względu na ich stosunek do działalności wykonawczej można by podzielić na dwie grupy. Do pierwszej grupy w tym wypadku zaliczylibyśmy decydowanie, planowanie i organizowanie, ponieważ mogą one występować nawet wówczas, gdy działalność wykonawcza jeszcze się nie zaczęła. W drugą grupę, z uwagi na ich występowanie zawsze wtedy, kiedy się rozpoczyna i trwa wspomniana działalność, wypada **włączyć** pobudzanie do działania i kontrolowanie.

W toku dowodzenia, które zmierza do osiągnięcia określonych celów przez wykonywanie pośrednich zadań, tym celom podporządkowanych, poszczególne funkcje dowodzenia wiążą się i przenikają, tworząc jednolity i ciągły proces dowodzenia. I tak np. w czasie trwania działania odnajdujemy elementy decydowania, planowania i organizowania, które działają nadal, ulepszając i doskonaląc wykonawstwo. Kontrola również, jak już wspominaliśmy, nie stanowi tylko klamry, zamykającej wykonanie, ale przez wnikliwe porównywanie jego założeń z bieżącymi realnymi wynikami powoduje stosownie do potrzeby ponowne decyzje, plany i organizację.

W ten sposób również organizowanie, a w szczególności koordynowanie występuje w trakcie działalności wykonawczej, głównie w wypadkach, kiedy np. nieprzewidziane okoliczności powodują rozprężenie usta-

lonych zawczasu sposobów współdziałania. Może z tego właśnie względu niektórzy teoretycy naukowej organizacji pracy skłonni są widzieć czynność koordynowania, jako odrębny element kierowania, występujący po pobudzeniu wykonawców do działania już w czasie ich działalności realizującej.

Mówiąc o dwóch grupach funkcji dowodzenia, należałoby podkreślić znaczenie tej pierwszej grupy, której można nadać wspólne miano — przygotowanie działania.

Trzeba zauważyć tu, że działania przygotowawcze powodują zwykle zmniejszenie wydatkowania sił i środków w czasie właściwego wykonania zadania. Szczególną rolę w tego typu czynnościach wypada przydzielić przedsięwzięciom zapobiegawczym. Przydatność ich wyraża się krótko i jasno w przysłowiu angielskim, które powiada, że wykonany w czas jeden ścieg zastępuje dziesięć, których wymagać będzie zaszycie dużej dziury. Proces przygotowania nie tylko poprzedza, ale i przenika, przeplata się w czasie z poszczególnymi aktami walki. Więcej nawet, dobre przygotowanie może niekiedy oszczędzić walki w realizacji zamierzonego celu, może się bowiem zdarzyć, że nieprzyjaciół zrezygnuje z natarcia na doskonale przygotowaną obronę, którą oceni jako zaporę nie do przełamania, lub też zaniecha sam oporu, uznając swoje położenie za beznadziejne w sytuacji przekonującej przewagi sił i sprawności naszego natarcia. Walka nie jest celem samym w sobie, ale ostatecznym chyba środkiem do osiągnięcia celu.

Zbrojne starcie dokonuje krwawego bilansu najszerzej pojętych potencjałów obu stron walczących. W walce realizuje się przewaga jednej ze stron, ale

przewaga ta kosztuje zwycięzcę, matematycznie rzecz biorąc, średnio tyle, ile wynosił potencjał przeciwnika. Jest to ogromna cena, którą trzeba przeciętnie płacić za zwycięstwo. O ile wojna jest ostatecznością dla państwa, wtedy gdy wyczerpało ono cały swój arsenał pokojowych środków politycznych, o tyle podczas wojny taką ostatecznością jest chyba zbrojne starcie, kiedy wyczerpane zostaną możliwości zmuszenia przeciwnej strony do nagięcia się do naszej woli poprzez skuteczne zagrożenie, to znaczy poprzez odpowiednie przygotowanie działań. Nie oznacza to, że należy unikać walki, lecz że każdą walkę trzeba tak przygotować, byśmy jeszcze przed jej rozpoczęciem stwarzali w tym stopniu zagrożenie nieprzyjaciela, że byłoby ono zdolne załamać jego wolę działania.

Przykładów takich zagrożeń, szczególnie na wyższych szczeblach dowodzenia, dostarcza nam niemało ostatnia wojna światowa. Z reguły miały one miejsce tam, gdzie pod groźbą ostatniego druzgocącego natarcia kapitulowały zdolne jeszcze do walki oddziały niemieckie na froncie wschodnim. Zagrożenie stanowiło główną przyczynę manewrów odwrotowych w kontredansie stron, zakończonym pod El Alamein w Afryce. Można przypuszczać, że współczesne środki i sposoby oddziaływania na nieprzyjaciela sprzyjają wzrostowi roli stwarzanego zagrożenia.

Analizując charakter działań bojowych, odnosi się wrażenie, że o ile na niższych szczeblach dowodzenia jakość przygotowania działania realizowała się i chyba będzie się realizować w bezpośrednim starciu z nieprzyjacielem, to na wyższych szczeblach wszechstronne przygotowanie akcji prowadziło niekiedy i może prowadzić do uzyskiwania zamierzonych celów przez samo tylko zagrożenie.

Ale wróćmy od tej dygresji, na którą naprowadziła nas ocena pierwszej grupy funkcji dowodzenia, do rzucenia jeszcze kilku myśli w ich przedmiocie.

Na podstawie przeprowadzonej analizy poszczególnych funkcji można by wyciągnąć wniosek, że nie wszystkie z tych funkcji posiadają jednakowe znaczenie i charakter na poszczególnych szczeblach dowodzenia. O ile dla dowódcy każdego szczebla w równej mierze istotną jest funkcja decydowania, o tyle zakres i treść planowania działania wzrasta w miarę powiększenia się jego rozmiaru i zasięgu. W pobudzaniu do działania obserwujemy w miarę obniżania się szczebli dowodzenia wzrost czynnika osobistego przykładu dowódcy. Natomiast wydaje się, że funkcji organizowania i kontroli każdy dowódca poświęca niezależnie od ustawienia w hierarchii wojskowej tyle samo mniej więcej uwagi i czasu, chodzi tu bowiem o praktyczne przygotowanie do wykonania i jakość wykonania jego zamiarów.

Poznanie istoty zjawisk społeczno-ekonomicznych, umożliwiając ich odpowiednie regulowanie w interesie całego narodu, daje w naszym ustroju realne podstawy do planowości we wszystkich dziedzinach życia społecznego i państwowego. Ta ogólna planowość zakłada usystematyzowanie poszczególnych czynności składających się na całość działania naszego organizmu społecznego. Nie ulega chyba wątpliwości, że osiąganie systematycznych i narastających wyników w każdej działalności możliwe jest dopiero w warunkach planowego kierowania, a więc i dowodzenia. Ze względu na to dowodzeniu trzeba świadomie nadawać charakter czynności metodycznej. Liczyć się przy tym wypada, że pozytywne wyniki działalności ujawniają się przeważnie nie od razu. Nie powinno to zrażać ani zniechęcać w konsekwentnym

dążeniu do wdrażania podwładnym nawyków systematycznego wysiłku. Dowodzić — oznacza to chyba: uzyskiwać wyniki przez normalne działanie oddziały wojkowego, a nie przez doraźne zrywy i dorywcze interwencje osobiste. Rzecz polega na tym, by przez swoje normalne oddziaływanie zapewnić normalny tryb pracy i życia dowodzonego oddziału. Normalny — to znaczy odpowiadający normom wymogów regulaminów, instrukcji i rozkazów przełożonych. Rezerwę swego oddziaływania dowódczego warto zachować na ewentualne sytuacje, które będą jej wymagały. „Normalność” tę (mowa tu o okresie pokojowym) zakłócać mogą tylko celowo stwarzane sytuacje nagłe, wymagające koncentracji wysiłku, czy też szokujące, użyteczne pod względem wychowawczym i szkoleniowym.

Warunkiem sine qua non takiego dowodzenia jest oczywiście panowanie nad codziennością, umiejętny wybór spraw głównych z całego potoku zagadnień na pewno aktualnych, a nieraz i dokuczliwych, inaczej mówiąc — niedopuszczanie do tego, by codzienność przesłaniała ogólny kierunek i perspektywę wysiłku dowódcy.

Każdy dowódca, wykonując swą funkcję, pracuje z ludźmi, na ich meldunkach i opiniach opiera często swą ocenę sytuacji i decyzje. Stawia on zadania i powoduje wykonanie tych zadań, operując w całym splocie ludzkich charakterów, dążeń, pragnień i emocji. Podstawową więc chyba umiejętnością, wspólną dla wszystkich dowódców, jest umiejętność nawiązywania i kształtowania stosunków współżycia z ludźmi. Wydaje się, że właśnie w atmosferze zrozumienia, zaufania i współpracy tkwi klucz do sztuki dowodzenia. Z tego też chyba względu, z uwagi na najlepsze możliwości osobistego kontaktu, aktualnej oceny i bezpośredniego

oddziaływania, najskuteczniejszą metodą dowodzenia była i pozostanie metoda osobistej styczności z podwładnymi.

Dobry dowódca, opierając się na znajomości swego fachu i umiejętności współzycia z ludźmi, uzyskuje bez widocznego wytężenia i zgrzytów, bez krzyków i wielu

kar, bez zwalania przy potknięciach winy na złą wolę i nieudolność swych podwładnych zdyscyplinowanie i należyte przygotowanie bojowe swego oddziału.

Efektem dowodzenia, przejawem jego wysokiej jakości jest jedność i efektywność wspólnego działania podwładnych, którzy w każdej sytuacji,

z przekonaniem, chętnie i sprawnie zmierzają w kierunku, który wskazuje im przełożony.

Reasumując całość powyższych rozważań, możemy chyba określić dowodzenie jako sztukę, wymaga ono bowiem rozległej wiedzy, dużych umiejętności fachowych, wyważania proporcji pomiędzy celami a środkami ich realizacji, zgrania zamiarów z możliwościami oraz harmonii przesłanek rozumowych i uczuciowych. Sztuka ta wydaje się ponadto tym trudniejsza od innych, że operuje niewidzialnym, ogromnie różnorodnym i zmiennym tworzywem ludzkich charakterów i umysłów. Sztukę tę kształtują: zamięłowanie, zdolność i praca. Dopiero przy połączeniu tych trzech elementów oczekiwać można ujawnienia się talentu dowódczego.



VI. O SFERZE DOWODZENIA

Z kolei zajmiemy się niektórymi aspektami stosunków dowódcy ze swym otoczeniem i środowiskiem, które określamy umownym mianem sfery dowodzenia. Do interesującego nas tu tematu zbliżaliśmy się już przy rozważaniu funkcji pobudzania do działania. Wydaje się, że obecnie nadszedł czas, by zająć się nim bliżej. Skłania nas do tego zarówno znaczenie właściwych stosunków dowódcy z jego przełożonymi, z oficerami równymi stopniem i funkcją, z podwładnymi oraz ze środowiskiem społecznym dla sprawnego przebiegu i wyników jego działalności dowódczej, jak również świadomość tego, że omówienie tych zagadnień może przyczynić się do zapobieżenia nieraz mimowolnym, przeważnie jednak bolesnym potknięciom, starciom i zadrażnieniom, godzącym niekiedy w samą istotę dowodzenia.

Uwagi poniższe będą miały charakter rozwinięć ustalonych w tym względzie wymogów regulaminowych. Czynimy je w przekonaniu, że narastające powiązania między dowódcą a jego podwładnymi i konieczność precyzji działania wyraźnie wzmacnia znaczenie stosunków między żołnierzami. Bardziej może, niż w jakimkolwiek innym mechanizmie, należy w tej sferze zwrócić pilną uwagę na wzajemne dopasowanie w dążeniu do wspólnego celu i na zapobieganie ewentualnym zgrzytom.

Wypada przy tym zawczasu zastrzec się, że ze względu na wielkość i powikłania poruszonego problemu

stać nas w ramach niniejszej pracy jedynie na poczynienie szeregu sondowań, zadaniem których będzie bliższe zorientowanie się, a może i zgłębienie nielicznych i daleko nie wszystkich miejsc na interesującym nas terenie. Z tej też przyczyny jesteśmy jak najdalej od zapisywania tych czy owych recept, byłyby to bowiem zbyt nikłe środki wobec bogatej i żywej treści codziennej służby żołnierskiej.

Określmy wobec tego niedwuznacznie przeznaczenie niniejszego rozdziału. Jest nim pobudzenie czytelników do zainteresowania się i przemyślenia tej strony działalności dowódczej, jaką stanowią stosunki międzyludzkie.

Wypadnie nam przyjąć następującą kolejność w omawianiu zagadnień. Po krótkim określeniu pozycji dowódcy rozpatrzemy jego stosunki z przełożonymi i z dowódcami wyższymi stopniem, następnie z równymi stopniem i funkcją, z podwładnymi, z otoczeniem i środowiskiem cywilnym, w końcu wyodrębnimy niektóre momenty godne uwzględnienia w początkowym okresie pracy dowódcy.

Przypomnijmy na wstępie, że dowódca jest to żołnierz, który na mocy rozkazu wyższego przełożonego i przysługujących uprawnień na podstawie regulaminów Sił Zbrojnych ma prawo kierowania podwładnymi mu żołnierzami, podlegając jednocześnie władzy swego przełożonego. Pełniąc swą funkcję oficer pozostaje dowódcą w każdych okolicznościach. Każdy przejaw jego postępowania i zachowania się osiąga w oczach środowiska wojskowego i cywilnego określone znaczenie i wymowę.

Każdy dowódca zdaje sobie chyba z tego sprawę, że w oczach podwładnych z dnia na dzień współ z inny-

mi przełożonymi buduje on ogólne pojęcie o przełożonych i hierarchii wojskowej, w oczach zaś cywilów wyobrażenie o korpusie oficerskim naszego wojska i o przedstawicielach naszej Ludowej Władzy.

Właściwe ustawienie się w środowisku posiada co najmniej takie same znaczenie, jak zajęcie postawy wyjściowej, sprzyjającej wykonaniu zadania bojowego.

Chodzi o taką postawę dowódcy, żeby — jak to słusznie podkreśla jeden z francuskich autorów wojskowych, płk Gavet — nie mogli go nawet osiągnąć ludzie uprzedzeni, nie godząc jednocześnie w spełnianą przez niego powinność. To niepełne, bo „obronne“ ustawienie dowódcy ma przede wszystkim umożliwiać jak najlepsze wykonanie powierzonych mu obowiązków. Ważnym jest przy tym uwzględnienie tych swoich wymagań, jakie w dziedzinie stosunków ze środowiskiem stawiają przed dowódcami czasy pokojowe, wymagań, które wynikają głównie z warunków życia garnizonowego i ze społecznej funkcji naszego wojska.

A. DOWÓDCA A PRZEŁOŻENI I WYŻSI STOPNIEM

Współczesny dowódca jest jednym z ogniw aparatu kierownictwa wojskowego. W jego podporządkowaniu wyższemu przełożonemu wyraża się potrzeba sprawnego współdziałania wszystkich ogniw dowódczych.

Posłuszeństwo można uznać za dźwignię, dzięki której polecenie wyższego przełożonego przenosi się w dół poprzez kolejne szczeble dowodzenia do końcowych wykonawców. W tym sensie wypada uważać posłuszeństwo za wartość uzupełniającą i nie mniejszą od prawa rozkazywania. Stanowi ono właściwy wyraz postawy dowódcy wobec swych przełożonych oraz obo-

wiązujących regulaminów i przepisów wojskowych. Postawa ta wyrażająca podporządkowanie wynika z potrzeby świadomego, chętnego osobistego udziału w wielkim dziele obrony Ojczyzny oraz ze zrozumienia, że właściwe miejsce i zakres tego udziału określają powołani do tego przełożeni. Wyznaczając zadania określając kierunek wysiłku i kierując wykonawstwem każdy przełożony jest z natury rzeczy centralnym ogniwem współdziałającego zespołu, dlatego też wszelkie przejawy niepodporządkowania, uszczuplając siłę jego wpływu na zespół, zmniejszają sprawność działania całości i redukują szanse osiągnięcia celów tego działania.

Socjalizm wprowadzając jedność interesów państwa i narodu likwiduje wielowiekową kolizję pomiędzy celami, którym służy kadra dowódcza, a interesami mas żołnierskich i narodu.

W armiach państw socjalistycznych stosowanie się do woli przełożonych staje się jednoznaczne z realizowaniem potrzeb ogólnonarodowych. Są to trwałe fundamenty posłuszeństwa żołnierskiego. Z tych też względów wydaje się, że powinno nam szczególnie zależeć na pełnym wykorzystaniu i w tej dziedzinie naszych założeń ustrojowych.

Można by z kolei zapytać, na czym właściwie polega istota stosunku do przełożonych? Polega ona chyba na uczciwej współpracy z nimi w dążeniu do wykonywania stawianych przez nich zadań oraz na poszanowaniu ich autorytetu służbowego. Jeśli więc uznajemy głęboką treść sentencji: „Postępuj tak z podwładnymi, jakbyś chciał, by postępował z tobą przełożony“ — może zasługiwać na uwagę i jej odwrócenie. mianowicie: „Postępuj tak

wobec przełożonych, jakbyś chciał, by postępowali wobec ciebie podwładni“.

Zrozumiałą jest rzeczą, że tak jak wobec innych żołnierzy tak i wobec swoich przełożonych stosujemy jako miernik ich wartości własne pojęcie o sobie. Wymagamy jednocześnie, by w każdym wymiarze przełożony nasz był „większego kalibru“. Zjawisko to leży być może, jeśli ująć je w szerszym aspekcie, u podstaw wytwarzania się pojęć o „posagowości“ wybitnych działaczy państwowych. Rzeczywistość jednak ukazuje każdego dowódcę jak i każdego innego żołnierza jako ludzi posiadających zarówno swe zalety, jak i braki. Ta sama również rzeczywistość ujawnia nieraz u podwładnych zbyt wygórowane pojęcia o sobie, a niekiedy i niechęć do uznawania cudzej wyższości. Stąd warto wysnuć wniosek o potrzebie dużego umiaru w ocenie innych, jak i niewymagania od nich, by byli zawsze nieomylni i „bez skazy“.

Na jakość świadomego podporządkowania nie powinny wpływać ani okoliczności, ani potknięcia lub te czy inne słabości przełożonego. Jest on również tylko człowiekiem i tak jak każdy inny żołnierz może popełnić błąd. Należy dbać o to, by nie sprowadzać wzniosłych pobudek podporządkowania wojskowego do gry osobistych nastawień uczuciowych (np. sympatii do dowódcy) lub — co gorsze — do egoistycznego wyrachowania. W służbie zdecydowanie odsuwa się na bok wszelkie względy natury osobistej, które nie powinny wywierać wpływu na wspólne wykonywanie obowiązku wojskowego.

Jeśli omawiana w poprzednim rozdziale zmienność sytuacji rzutuje wyraźnie na wzrost roli rozumienia przez podwładnych intencji przełożonego, to niewątpliwie z drugiej strony sprawia ona, że każdemu przełożonemu nader cenne są prawdziwe dane o wykonywa-

niu stawianych przez niego zadań i o sytuacji. Prawdziwość tych danych jest jednym z niezbędnych warunków podejmowania prawidłowych decyzji, dotyczących dalszego działania. Najbardziej prawidłowy tok myślowy nie doprowadzi do słusznych wniosków, jeśli przesłanki rozumowania są fałszywe. Nieuchronnie runie budynek o najlepszym nawet rozwiązaniu architektonicznym, ale o chwiejnych fundamentach. Z tych względów swoim przełożonym w każdych warunkach win-



ni ś m y m e l d o w a ć prawdę. Zdarzają się jednak informacje nieprawdziwe. Popróbujemy ustalić ich przyczyny. Doświadczenie wskazuje, że niektórzy mijają się z prawdą w obawie przykrych dla siebie konsekwencji po stwierdzeniu istotnego stanu rzeczy. Pobudka to niegodna żołnierza i popularnie zwana „kryciem własnej skóry“. Na imię jej bojaźń i chęć ukrycia winy.

Inni znowu, zbyt pochopni, powierzchownie zbierają dane o sytuacji lub też bezkrytycznie wierzą we wszystkie meldunki. Najmniej jest chyba tych, którzy po prostu nie potrafią z braku kwalifikacji uzyskać, właściwie zestawić i zameldować potrzebnych wiadomości.

Żołnierzy dwu ostatnich kategorii dowódca zwykle stara się wychować, a zanim to nastąpi, ostrożnie wykorzystuje uzyskiwane od nich dane. Wypada jednak zdecydowanie potępić tendencyjne ukrywanie prawdy i kłamstwa zarówno ze względu na to, że pozbawiają

one przełożonego prawidłowej oceny położenia, jak i podrywają zaufanie do podwładnych. Dlatego też, jeśli nawet stwierdzenie rzeczywistego stanu rzeczy ma wykazać nasze osobiste niedociągnięcia, rzeczą godną naszego oficera jest meldować całą prawdę i nie starać się wykazać lepszym, niż się jest w rzeczywistości; tylko wtedy prowadzi prosta droga do poprawy błędów i odzyskania zaufania przełożonego.

Czy oznacza to jednak, że nie należy np. przygotowywać się do zapowiedzianego przeglądu? Oczywiście — nie, w pełni bowiem zrozumiałe i uzasadnione są wysiłki podwładnych, by wypaść w nim jak najlepiej. To samo odnosi się również np. do ćwiczenia pokazowego, gdzie się wymaga wzorowego pokazu, a jest rzeczą niemożliwą uzyskać go bez żmudnej nieraz pracy przygotowawczej. Oznacza to natomiast, że zawsze i wszędzie tam, gdzie przełożonemu zależy na stwierdzeniu bez osłonek istotnego stanu rzeczy, wszelkie próby zmylenia go nie są niczym innym, jak działaniem na szkodę naszego wojska i postępowaniem niegodnym mianem żołnierza.

No tak — powie ktoś — a w sprawach drażliwych, w niewygodnych sytuacjach? W każdym wypadku bardzo wiele zależy od tego, w jakiej formie i z jaką intencją przedstawia się swój pogląd lub ocenę. Przełożony bez trudu wyczuje postawę, którą znamionuje wyłączna troska o dobro sprawy z pominięciem wszelkich względów natury osobistej oraz poczucie taktu i szacunku należnego żołnierzowi zajmującemu wyższy szczebel w hierarchii wojskowej.

Nieraz zachodzi potrzeba uzasadniania swego zdania. Wymaga to dużo spokoju i krytycyzmu, wymiany zdań w atmosferze wolnej od fałszywej ambicji i podniece-

nia. Broniąc zdecydowanie swego stanowiska pilnie należy zważać również na argumenty strony przeciwnej. Zdarzyć się może, że jedno nawet pytanie lub też replika odkryje nagle nowy aspekt zagadnienia — i to tak ważny, że wymaga on radykalnej rewizji dotychczasowego poglądu. W takim wypadku obrona sprawy, w którą sam zaczynam wątpić, świadczyć może co najmniej o małostkowym uporze.

Argumentacja kończy się z chwilą otrzymania rozkazu. Od tego momentu, mając na względzie sprawność wykonania zadania i dobro oddziały, całą swoją uwagę skupić należy na najlepszym zrealizowaniu polecenia.

W przedstawianiu swoich poglądów, jak i w całym postępowaniu wobec przełożonego nie może być miejsca na schlebienie i zabieganie o jego względy; jeśliby bowiem ktokolwiek tak postępował, oznaczałoby to, że podporządkowuje on swoje działanie nie wymogom służby Ojczyzny, lecz niskiej korzyści osobistej. Ponadto tego rodzaju postępowanie, chociażby i przynosiło przejściowo doraźne korzyści, wcześniej czy później — jak pokazuje praktyka — doprowadza do lekceważenia takiego „dworaka“ przez jego otoczenie, kolegów i przez samego przełożonego. Jeśli więc zlecono np. opracowanie poglądu na jakąś sprawę, nie warto zaprzętać sobie głowy przypuszczalnym zdaniem na ten temat naszego przełożonego, tak jak nie warto na ćwiczeniu zgadywać, jakie rozwiązanie dla danej sytuacji przewiduje konspekt prowadzącego, trzeba natomiast samodzielnie i rzetelnie bez wszelkich sugestii poszukiwać rozwiązania, które wydaje nam się najtrafniejszym. Dopiero tak opracowany materiał stanowić może właściwe oparcie i pomoc dla przełożonego.

Lakiernictwo i schlebianie przełożonym, przesłaniające rzeczywisty obraz i usypiające czujność — to ulubione metody postępowania ludzi małodusznych, ale nie pozbawionych sprytu. Choroba ta rozszerzając się toczy jak rak zdrowy organizm wojskowy, dlatego też walczyć z nią należy zawczasu i zdecydowanie.

Oddzielną, mniejszego kalibru, ale podobną sprawą jest wykorzystywanie nastrojów lub sytuacji, w jakiej znajduje się przełożony, dla załatwienia swoich spraw. Stosunki z dowódcą nie wymagają podchodzenia go — taktyki, lecz tylko — taktu.

Zdarza się w pracy, że coś się nie powiedzie i przełożony wytyka nam ujawniony błąd. Szczere i męskie przyznanie się do pomyłki — to jedyna słuszna reakcja na jego słowa. Potknięcie przytrafia się każdemu, kto pracuje, i wcale nie oznacza upadku. Rzecz w tym tylko, jak to trafnie ujmuje przysłowie ludowe, żeby „dziewięć razy potknąć się, ale dziesięć razy wstać”. Sprawiedliwość i właściwy umiar przełożonego w wytykaniu błędu oraz żołnierskie podporządkowanie się podwładnego nie tylko służą dobru sprawy, ale nie naruszają w niczym ich solidarności i wzajemnego szacunku.

W wypadku ujawnienia błędu lub w innej krytycznej sytuacji ten czy ów przełożony może unieść się i rozzłościć. Nie znamy wszystkich jego spraw i zmartwień. Nie wykluczone jest, że ta ostatnia stanowi przysłowiową kroplę, która dopełnia kielicha. Niezależnie jednak od tego, czy jest tak w istocie, wskazanym jest wówczas słuchać jego słów w spokoju, bez oznak poniżenia czy hardości, zwracając uwagę na istotną treść i intencję jego uwag i nie przywiązując zbytnej uwagi do ich formy. Postawa taka ma i tę

zaletę, że przyczynia się do szybszego opanowania swych nerwów przez przełożonego.

Nie jest wykluczone, że w niektórych wypadkach podwładny może poczuć się dotknięty w swej godności osobistej. Stąd rodzi się niechęć, niekiedy zaś ujawniają się skłonności do nie doceniania autorytetu dowódcy. W tych warunkach atmosfera współpracy staje się ciężka i nie sprzyja wydajnemu wysiłkowi. Duszenie w sobie podobnych stanów uczuciowych mogłoby prowadzić wprost do niesubordynacji. Żołnierze dbający o dobro służby i właściwe stosunki z przełożonym stara się przede wszystkim bezstronnie i krytycznie przyjrzeć swemu postępowaniu, jeśli zaś nie znajdzie w nim źródła napięcia atmosfery, szuka środków jej rozładowania na drodze osobistej rozmowy z dowódcą czy też w postawieniu sprawy jako członek partii przed właściwą instancją partyjną. Warto pamiętać przy tym, że niczym innym, niż wykroczeniem przeciwko etyce byłoby wszelkie próby szukania oparcia w życzliwości wyższego przełożonego lub u kolegów swego dowódcy. Gorzej jeszcze wypadłoby ocenić usiłowania wywarcia nacisku na swego przełożonego przez wpływy środowiska cywilnego. Usiłowania te kolidowałyby bowiem wyraźnie z zasadami podporządkowania wojskowego i wystawiały złe świadectwo wobec społeczeństwa o stosunkach w oddziale.

Sądzę, że przedstawione tu myśli ukazują, jak ważne a równocześnie niełatwe jest ułożenie właściwych stosunków z przełożonymi, ile trzeba taktu i umiaru, by sprostają one różnorodnym i trudnym próbom, jakie niesie ze sobą każdy dzień szkolenia i każda godzina walki. Stosunki z przełożonym, zachodząc bezpośrednio na oczach naszych podwładnych, bądź też

docierając w inny sposób do ich wiadomości, wpływają w dużej mierze na kształtowanie podobnej postawy i ustosunkowanie się ich do nas, jedno zaś i drugie posiadają decydujące znaczenie dla spójności i siły całego oddziału.

Podwładny i przełożony wykonują wspólnie ten sam obowiązek żołnierski. Ileż to razy mogłoby zapobiec nienormalnym naprężeniom bliższe wzajemne poznanie się, staranie o przystosowanie charakterów i pewna doza pobłażliwości.

B. DOWÓDCA A RÓWNI MU STOPNIEM I FUNKCJA

Przejdźmy z kolei do stosunków między dowódcami o równym stopniu i funkcją. Wspólna praca, ten sam garnizon, sąsiednie rejony na ćwiczeniach i w walce, jednakowe mniej więcej zaawansowanie w służbie, wreszcie podobne warunki bytowe stanowią podłoże, sprzyjające kształtowaniu się różnorodnych stosunków służbowych i pozasłużbowych. Nie ulega wątpliwości, że właściwe ułożenie tych stosunków okazuje istotną pomoc w dowodzeniu oddziału, nieporozumienia zaś, zatargi czy kumoterstwo szkodzą sprawie wychowania podwładnych.

Wykonywanie podobnych funkcji służbowych, jednakowe stopnie i wiek skłaniają w naturalny sposób do silniejszych powiązań osobistych, wzajemnego zrozumienia, życzliwości. Wytwarza się koleżeństwo. Nie każde jednak bliższe stosunki zasługują na to miano. Nie jest np. oznaką koleżeństwa tzw. „wzajemna pomoc” w ukrywaniu braków czy w utracaniu słusznej krytyki. Prawdziwe koleżeństwo kształtuje się i rozwija na podstawie sumiennego wykonywania obowiązku żołnierskiego. Tylko takie więzi zdolne są prze-

kształcić się w koleżeństwo bojowe. Zasadniczym probierzem koleżeństwa jest pryncypialność, utrata jej oznacza staczenie się do kumoterstwa.

Właściwie pojmowane koleżeństwo pomiędzy oficerami Ludowego Wojska, które współdziała w przekształcaniu w imię dobra ogółu obecnej rzeczywistości społecznej, w żadnym wypadku nie powinno stępiać ostrza pryncypialności w wykonywaniu obowiązków żołnierskich oraz przyczyniać uszczerbku w stosowaniu ustalonych norm i zasad.

Przyjaźń żołnierska napotyka nieraz przeszkody w dość jeszcze żywej u nas dbałości o „własny interes”. Nikt jednak nie zaprzeczy, że ugodowość, odstępowanie od zasad, by pójść na rękę koledze lub nie narażać czyichś ambicji, działanie z przyczyn „ad personam” wyjaławia charakter człowieka i stanowi nieraz skuteczną zaporę przeciwko inicjatywie i realizacji słusznych wniosków, wpływających z bezstronnej oceny sytuacji. Zdarzają się i tacy, którzy w swoisty i wygodny dla siebie sposób rozumieją np. elastyczność w postępowaniu. W ich pojęciu — a raczej w ich postępowaniu — polega ona nie na dostosowywaniu sposobów wykonania zadania do sytuacji i posiadanych możliwości, a odwrotnie na odstępie w określonych warunkach od realizacji wyznaczonych celów przez wzgląd na interes innych osób. Liczy się przy tym, że osoby te w ewentualnych „kłopotach” odpłacą się podobną monetą. Jest to droga koleżeństwa kosztem służby — droga rezygnacji ze służenia dobru wojska i narodu na rzecz ciasnego egoizmu. To kumoterstwo. Początek kumoterstwa tkwić może niekiedy w pierwszym wspólnym błędzie, gdy w obawie przed nieraz zbyt rygorystycznymi, jak na ten

pierwszy raz, konsekwencjami u współwinnych dochodzi do głosu instynkt samoobrony. Wyraża się on we wzajemnym „kryciu“ i „wyciąganiu“, a stąd już wyrasta swoista sprzeczna ze służbą solidarność, rozwijająca się przysłowiovo „od rzemyczka do koniczka“.

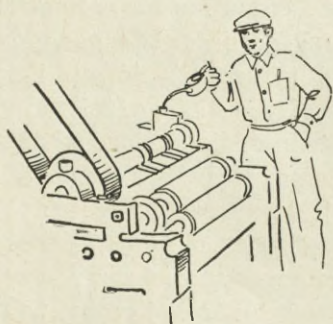
Liczę na to, że czytelnik wybaczy te kilka uwag o cieniach koleżeństwa. Będą one usprawiedliwione, jeśli przysłużą się w jakiś sposób do ustrzeżenia tej pięknej i wzniosłej cechy od poniżających ją bezideowości i prywaty.

Kogo można uważać więc za dobrego kolegę? Jest nim chyba ten, kto umiejętnie łączy koleżeństwo z wymogami obowiązku wojskowego. Kolega taki nie zawsze „poklepuje po plecach“ i mówi nam rzeczy przyjemne. Czasami potrafi wygarnąć prosto w oczy nawet gorzką prawdę, jednak zawsze czujemy, że mówi ją w przyjaznej intencji. Nie zawsze można natomiast liczyć na przyjaźń tych, którzy garną się do nas, gdy znajdziemy się w pomyślnej sytuacji życiowej, i to z kilku przyczyn. Po pierwsze chyba dlatego, że trudno z miejsca poznać rzeczywiste intencje takiego zbliżenia, po drugie zaś nie wiadomo, jakby się zachowali wobec nas w trudnej sytuacji i po trzecie wreszcie — dlatego, że w każdych warunkach „okrągłe słowa“ i „dymy kadzideł“ mogą nam przesłonić obraz rzeczywistości i osłabić krytycyzm wobec własnej osoby. Głęboka prawda tkwi w przysłowiu: „Prawdziwych przyjaciół poznajemy w biedzie“.

W stosunkach z równymi sobie warto unikać oficjalności i dyplomacji, czynią one bowiem wzajemne kontakty uciążliwymi i wytwarzają sztuczny dystans — sprzyjający komentarzom i plotkom. Zamknijmy im dostęp do naszego środowiska, gdyż są to złośliwe pozostałości drobnomieszczaństwa, które kryło pod poli-

turą zewnętrzną kultury obskurantyzm, egoizm i satysfakcję z poniżania człowieka. Najskuteczniej wydaje się przeciwdziałać temu złu bezpośredniość bycia. Jest to niewątpliwa zaleta w stosunkach pomiędzy oficerami, ale i ona ma swe granice i niedobrze się dzieje, gdy przeradza się w gruboskórność, nieliczenie się z poglądami innych, w urażanie ich godności. Nieodstępnymi więc towarzyszami bezpośredniości powinny być taktyka i życzliwość. Są to cechy, które spełniają rolę oliwy w skomplikowanym mechanizmie stosunków międzyludzkich.

Duże znaczenie dla zbliżenia i lepszego wzajemnego zrozumienia mogą mieć spotkania towarzyskie wyłącznie w oficerskim gronie, na których w swobodnej koleżeńskiej atmosferze, nieraz w żartobliwej formie omawia się



wrażenia z ostatniego okresu, opowiada ciekawe epizody z pracy i wymienia doświadczenia. Na spotkaniach takich, a także i w innych okolicznościach wywiązują się dyskusje. Umiejętność prowadzenia dyskusji jest sprawą dużej kultury.

Chodzi m. in. o to, by dawać w nich pierwszeństwo obiektywnym argumentom, rozumowi, odsuwając na dalszy plan przesłanki natury osobistej.

Zacietrzewienie i zaciekle obrona w sporze własnego podwórka nie przydają splendoru dyskutującemu. Wspomniane zaś podwórko przestaje być w naszym ustroju argumentem przekonującym, a i ma to do

siebie, że często bywa ciasne. T. Kotarbiński w „Kursie logiki dla prawników“ w ten sposób zachęca do rzeczowej dyskusji: „Ty będziesz próbował bronić swojej hipotezy, a ja swojej, i zobaczymy, co z tego wyniknie. Ja będę próbował obalać twoje twierdzenia, a ty — moje. Próbujmy podważyć w dociekaniach wszystko, gdyż w ten tylko sposób można wykryć to, co się podważyć nie da. To, co się ostoi, będzie prawdą wspólnie uznaną i niechaj ona okaże się jedynym w sporze zwycięzcą“. Jest to przeciwne korzystaniu z każdego słabego punktu w argumentacji przeciwnika, by go w ogóle pognać i za wszelką cenę przeforsować tezę, którą się pierwotnie głosiło samemu.

Doświadczenie wykazuje, że nie zdobywa się autorytetu w środowisku drogą wywyższania się ponad innych czy też udawania wszechwiedzącego. Prawdziwe na dłuższą metę uznanie w oczach kolegów przychodzi samo, gdy się wykaże koleżeńskość, dobre wyniki w służbie i pozytywne cechy charakteru i umysłu.

Ugruntowaniu się takiego uznania sprzyja stosowanie na codzień dawno już znanej, często niestety jednak lekceważonej zasady harmonii myśli, słów i czynów. Chodzi o to, by nasze wypowiedzi były zgodne z tym, co się myśli, to zaś, co się robi — zgodne z tym, co się mówi. Zgodność taka zapewnia nam harmonię wewnętrzną i rzutuje skutecznie na ugruntowanie naszej pozycji w zespole.

Wzajemne stosunki z równymi stopniem i funkcją sprzyjają wymianie doświadczeń. Wymiana ta trwa praktycznie i nie wymaga specjalnych zebrań czy odpraw, znajduje bowiem podatny grunt w podobnej sytuacji, programach i kierunkach szkolenia i wychowania żołnierzy. Świadomy swych zadań dowódca i do-

bry kolega zwykle nie czeka na pytanie innego oficera, by mu opowiedzieć o swych niepowodzeniach i sukcesach w pracy, występuje zaś z inicjatywą sam, stara się przy tym rozszerzyć wymianę doświadczeń poza teren swego oddziału, stanowi ona bowiem bardzo realny i korzystny dla służby wynik koleżeństwa żołnierskiego.

Wypada wspomnieć również i o ujemnym zjawisku towarzyszącym utrzymywaniu stosunków koleżeńskich. Występuje ono szczególnie wtedy, gdy stosunki te przenoszą się na teren prywatny, do mieszkania oficera, chociaż zdarza się również i w czasie wykonywania obowiązków służbowych. Chodzi o marnotrawstwo czasu. Czy nie odczułeś tego, Czytelniku, na sobie, kiedy np. podczas opracowywania ćwiczenia, wchodzi do twego pokoju kolega, rozsiada się i rozpoczyna pogawędkę o wszystkim i o niczym. Ty zaś usiłujesz utrzymać przerwany wątek myśli i bezkutecznie starasz się jakoś bez urazy dla gościa finalizować rozmowę. Mówisz wprost wreszcie, że nie masz czasu, na co otrzymasz replikę, że ćwiczenie rozpoczyna się np. za tydzień, a więc zdążysz. Albo inna sytuacja. Siedzisz u siebie w domu i czytasz interesującą książkę. Nagle bez zapowiedzenia dzwonek — wchodzi sąsiad oświadczając, że nudzi się i nie wie, co zrobić ze swoim czasem. Odprawiasz go szczęśliwie po godzinie, z westchnieniem ulgi sięgasz po odłożoną książkę — nowy dzwonek...

Koleżeństwo może przechodzić w formę zażyłości, ale najbliższa nawet zażyłość nie powinna przesłaniać właściwej miary spraw i rzeczy. Nie może również dawać przywileju na samowolne dysponowanie czasem kolegi. Miłe są zarówno dłuższe, ale zawczasu uzgodnione spotkania, jak i przypadkowe, tym ostatnim

jednak towarzyszyć ma rzeczowość, dbałość o czas i takt.

Nasz czas osobisty, jedno z dóbr, które rozchoduje się niezależnie od tego, czy jest wykorzystany dobrze, czy marnotrawiony, staje się coraz bardziej cenną pozycją w życiu kulturalnego człowieka, w bilansie możliwości oficera. Jakże więc aktualne i szczególnie ważne dzisiaj, w dobie postępu technicznego, wydają się rady filozofa rzymskiego Seneki, zawarte w jego „Listach moralnych do Lucyliusza”: „...wszystkie godziny oszczędzaj. A tak stanie się, iż mniej od jutra zależeć będziesz, jeśli na dniu dzisiejszym dłoń swą położysz. Rozpraszane życie szybko przemyka. Wszystko, Lucyliuszu, jest cudze, tylko czas jest nasz; ...wyzuwa nas z niego, kto jeno zechce. A takie wielkie jest w tym względzie głupstwo ludzkie, iż... nikt nie uważa się być winien cokolwiek, kto zabrał nam czas, gdy właśnie to jest jedno, czego nawet wdzięczny człowiek zwrócić nie zdoła“.

Rzucone tu niektóre uwagi o stosunkach z równymi w służbie zakończmy przypomnieniem roli, jaką odgrywa zgranie i dobre współzycie zespołu dowódców w oddziale dla harmonijnego i wydajnego kierowania i wychowawczego oddziaływania na podwładnych żołnierzy.

C. DOWÓDCA A PODWŁADNI

Właściwą trudność w ujęciu zagadnienia napotykamy przy próbie omówienia stosunków dowódcy z podwładnymi. Na dobrą sprawę w pojęciu tym może zmieścić się lwia część problematyki dowodzenia, stosunki te bowiem zachodzą w dziedzinie kierowania i działalności wychowawczej. Każde zetknięcie się z podwładnym żołnierzem czy też oddziałem wyraża

w jakiś sposób proces dowodzenia lub też nań wpływa. Każde również posiada wyraźny aspekt wychowawczy. Przyjmijmy, że właściwe stosunki kierowania zostały już omówione w rozdziale, traktującym o analizie funkcji dowodzenia, strona zaś wychowawcza dowodzenia stanowiąca nader istotny i obszerny problem, wymaga oddzielnego naświetlenia, co też i postaramy się w zarysie chociaż uczynić w rozdziale następnym. Pozostałoby wobec tego — i o to właśnie autorowi chodzi — omówienie niektórych czynników, wpływających na właściwą postawę dowódcy wobec swych podwładnych oraz zasad godnych zastosowania w stosunkach przełożenstwa z obywatelami, wykonującymi obowiązującą nas wszystkich powinność wojskową.

Władza dowódcy opiera się na uznaniu przez obywateli powszechnego obowiązku obrony Ojczyzny. Uosabiając w oczach podwładnych ten obowiązek całym swym zachowaniem się, pracą i postawą przełożony uzyskuje w stosunku do nich trwałą i silny wpływ kierowniczy. Będzie to chyba prawidłowym uogólnieniem licznych obserwacji i doświadczeń, jeśli powiemy, że podwładni chcą widzieć w swym dowódcy przede wszystkim żołnierza całkowicie oddanego sprawie obronności kraju, człowieka o wysokim morale i prawym charakterze, umiającego w każdej sytuacji stać się panem położenia.

W ustroju socjalistycznym zanikają przyczyny antagonizmów pomiędzy dowódcami i podwładnymi, nie wygasają jednak przez to automatycznie wszystkie ogniska zgrzytów i nieporozumień. Duża ich część mieści się w sferze psychologicznej. Obserwacje wskazują, że już w samym istnieniu podziału na dowódców i podwładnych założone są pewne napięcia psychiczne. Mniej uświadomieni żołnierze odczuwają go jako ucią-

żliwe ograniczenie swobody osobistej. Dobrze się więc stanie, jeśli oczyścimy atmosferę współpracy z podwładnymi od wszelkich zastrzeżeń natury osobistej, uwypuklając jej właściwy sens i te wyższe cele, dla których wymaga się podporządkowania wojskowego.

Mając pod swoją komendą ludzi trzeba postępować z nimi zgodnie z zasadami moralności, w każdym z nich widzieć obywatela i żołnierza i energicznie przeciwdziałać wszelkim pozostałościom starego układu społecznego, który rodził m. in. brutalność, podstęp, złość i kłamstwo. Można chyba przyjąć, że sekret należytego stosunku przełożony — podwładny tkwi w tym, by swoją rolę dowódcy i wychowawcy godzić umiejętnie z postawą opiekuna i starszego kolegi. Ustawiając dowodzenie na płaszczyźnie współpracy zapobiegamy m. in. skierowaniu solidarności oddziału przeciwko dowódcy i nie dopuszczamy do zahamowań psychicznych u żołnierzy przed bezpośrednim kontaktem z przełożonym.

Dobry dowódca pozostaje w naszych warunkach ustrojowych w pełnej zgodzie z oddziałem, jest uważany za „swego“, co nie może przeszkadzać, a odwrotnie, winno umacniać jego przodującą pozycję w tym oddziale. Jednym z koniecznych warunków tej „zgody“ jest chyba utrwalanie przekonania, że działa się, mając zawsze na względzie dobro całego oddziału, a nie wybranych żołnierzy. Nie można się zgodzić z przyznawaniem jakichkolwiek względów niektórym podwładnym, każdy bowiem objaw protekcji stanowi niedwuznaczny wyraz nierównego traktowania podwładnych, a to podważa ich wzajemne więzi i stosunki z dowódcą.

Przełożony ma wiele okazji do wykazania życzliwości i troski o dobro i bezpieczeństwo każdego żołnierza,

dając temu wyraz czy to podczas ćwiczeń, czy na strzelnicy, głównie zaś w walce.

Niewątpliwie w zakres troski o powierzonych sobie żołnierzy wchodzi uwzględnianie ich potrzeb, próśb i wniosków. Zdarza się jednak, że mimo najlepszej chęci nie jesteśmy w stanie zadośćuczynić jakiejś potrzebie, po prostu dlatego, że wykracza ona poza nasze aktualne możliwości. Nie trzymajmy takiej sprawy w ukryciu, postarajmy się natomiast wyjaśnić sytuację zainteresowanym. Niezorientowani podwładni mogą poczytać przedłużające się załatwienie wręcz za lekceważenie ich potrzeb i brak chęci. Wyjaśnijmy, że każda pomoc wymaga zarówno chęci ze strony przełożonego, jak i tego, by ustalona potrzeba nie przekraczała jego możliwości. Troska o podwładnych rozwija się w atmosferze wzajemnego zrozumienia i nie znosi nieдомówień. Unikajmy przede wszystkim pochopnych „obietek”, wyprzedzających zarówno ocenę stopnia potrzeby, jak i zakresu swoich w tym względzie możliwości.

Stwierdzając jakąś potrzebę nie wolno przejść obok niej obojętnie. Rzeczą słuszną jest zawsze wykazać zrozumienie, po rozważeniu zaś sprawy bądź zapewnić pomoc, bądź też zawczasu wyjaśnić, że trzeba liczyć tylko na własne siły i ewentualnie doradzić przy tym sposób wyjścia z trudności.

Taką właśnie troskę okazywali swym podwładnym, otoczeni w zamian ich szacunkiem i miłością, wielcy dowódcy wojskowi. Postępowanie np. wybitnego dowódcy i działacza wojskowego — Michała Frunze, wykazuje, jak wielką rolę przywiązywał on do właściwego stosunku i opieki nad żołnierzami. W pismach M. Frunzego znajduje się kateryczne zalecenie:

„Dla dowódcy, który nie troszczy się o czerwonoarmistów, nie ma miejsca w szeregach Armii Czerwonej“*.

Wielu z nas mogło stwierdzić, że za okazywanie rzetelnej życzliwości podwładni odpłacają z reguły podwójną monetą. Powierzchnownie i opacznie ujmują jednak sprawę życzliwości ci, którzy usiłują uchodzić w oczach żołnierzy za obrońców przeciwko ich bezpośrednim przełożonym, np. podoficerom, lub też tłumaczą się przed nimi z niespełnionych obietnic: „ja bym to na pewno zrobił, ale widzicie, nie pozwala mój przełożony“. Trudno nazwać takie postępowanie inaczej, niż szkodliwym ubieganiem się o tanią popularność.

Zdarza się nieraz, że takiemu właśnie zrzucaniu odpowiedzialności na swych przełożonych towarzyszy również uchylanie się od odpowiedzialności również za podwładnych. Występuje to wówczas, gdy w wypadku stwierdzenia niedociągnięć w wykonaniu polecenia starszego przełożonego ten czy ów „umywając ręce“ wskazuje na bezpośredniego wykonawcę, mimo że w każdym wypadku sam dowódca odpowiada za zorganizowanie i dopilnowanie prawidłowego przebiegu wykonania.

Niektórzy oficerowie sądzą, że bezpośredni i bliski kontakt dowódcy z żołnierzami wywiera ujemny wpływ na wykonawstwo, a surowość i zniecierpliwienie mają być dowodem wymagalności. Jest to chyba przeżytek jeszcze z okresu feudalnego i nie wytrzymuje w praktyce próby współczesności. Pogląd ten jest obalany przez samo życie; wiadomo bowiem, że im bardziej dowódca zbliży się i zwiąże ze swym oddziałem, tym lepiej zna ludzi i sprawniej nimi kieruje. Zbliżenie to nie

* A. Kofiukow, *Wojenno pedagogiczeskije wzgliady* M. W. Frunze, Moskwa 1960, str. 149.

powinno jednak przekraczać ani zacierać granicy ustanowionej hierarchią stopnia i funkcją służbową. Nie można być również zbyt wyrozumiałym dla błędów, zarówno własnych jak i cudzych. Jeszcze gorzej bywa, gdy dowódca jest wymagający wobec podwładnych, a pobłażliwy dla siebie i swoich braków. Postawa taka przeczy pojęciom prostej uczciwości. W służbie i poza służbą wymagana jest jednakowa miara dla siebie i podwładnych żołnierzy; miarę tę ściśle określają regulaminy i instrukcje, a w poszczególnych wypadkach rozkazy i zarządzenia wyższych przełożonych.

Z przodującą rolą dowódcy w oddziale licuje zachowanie postawy wyrażającej zarówno pewność siebie, jak i przyjazne ustosunkowanie się do żołrzy i pogodę ducha. Wspomnijmy z własnego doświadczenia, jak ważną rolę odgrywał nieraz taki nastrój w trudnych sytuacjach, jak dobroczynny wpływ może on wywrzeć na rozładowanie napięć. Oczywiście nie jest łatwo odizolować się od trosk, wynikających zarówno ze służby, jak i osobistych zmartwień i niepowodzeń, tym większą więc sztuką jest odsunięcie na bok złego nastroju, by nie zatruwać nim atmosfery wspólnej pracy.

Nasze stosunki z podwładnymi nie układają się wyłącznie w chłodnej sferze rozumowej. Jest to zupełnie naturalne zarówno ze względu na układ psychiczny człowieka, jak i na ten szczególny charakter naszej ludowej armii, w którym założona jest wspólnota celów i dążeń wojska i narodu. Wspólnota ta stwarza podatny grunt do kształtowania się uczuć sympatii, koleżeństwa i przyjaźni. Doświadczenie skłania jednak do rady, by i tę dziedzinę nastawień uczuciowych poddawać bezstronnej kontroli. Dobrze jest stwierdzić, czy naszą sympatię w określonym wypadku rodzi wzorowa po-

stawa żołnierska i chętne, sprawne wykonawstwo, czy też może — a zdarza się to niekiedy — pewna uniżoność i zabiegi danego żołnierza wokół osoby przełożonego, powiedzmy prościej — wazeliniarstwo. Nie wolno spraw tych traktować powierzchownie i liberalnie. Wystrzegajmy się złudzeń, tolerując bowiem — a tym bardziej wyróżniając — takie tuzinkowe charaktery umniejszamy swe oddziaływanie wychowawcze i ryzykujemy izolację od zdrowej większości oddziału. Miarą pozycji dowódcy w oddziale jest stosunek do niego zdrowego trzonu żołnierzy, którzy dobrze wiedzą, że nosząc mundur — służą Ojczyźnie, nie zaś temu czy innemu dowódcy. Idą oni za swym przełożonym pod warunkiem, że wiecie ich on we właściwym kierunku, jasno widzi rzeczywistość i nie marnotrawi możliwości oddziału, lecz usprawnia marsz i nadaje mu tempo.

W pracy z dużym zespołem zdarzają się okazje do zdenerwowania, nawet gniewu, i nie można się temu dziwić. Dowódca to człowiek z krwi i kości, nie zawsze więc może zwracać się do podwładnych głosem jednostajnym i bezbarwnym. — Niekiedy trzeba dać wyraz swego niezadowolenia, nawet gniewu, ale — jak zaleca Makarenko — winien to być gniew pedagogiczny, to znaczy wyrażony w sposób kulturalny i o świadomie regulowanym natężeniu. Dobrze jest trzymać na uwięzi swoje nerwy i nie dopuszczać, by poniosły one na manowce naruszenia godności osobistej żołnierza, które tworzy przepaść pomiędzy przełożonym i podwładnym. Gniew i popędliwość świadczą o tym, że poddaliśmy się uczuciowemu naciskowi sytuacji i umysł nasz zaćmiony emocją nie może dyktować nam postępowania. Prawda ta nie nowa, już bowiem Arystoteles twierdził, że: „roztropną

stanie się myśl, gdy jest wolna od wszelkich afektów". W stosunkach służbowych nie przesłaniajmy bez reszty naszych myśli nieraz barwną, zawsze jednak obniżającą ostrość widzenia zasłoną uniesień emocjonalnych.

Zdarza się niekiedy, że dowódca wobec całego oddziału lub jakiegoś zespołu na odprawie bez większego zastanowienia wyrazi np. sąd, który okaże się niezasłużenie krzywdzącym tego czy innego podwładnego. W takiej sytuacji warto zdawać sobie sprawę, że nie wystarczy uznanie swojej pomyłki wobec danego żołnierza gdzieś na osobności, odczuwa on bowiem krzywdę głównie dlatego, że wyrażono o nim dany pogląd przed szerszym gronem osób. Dobrze więc będzie, jeśli pomyłkę sprostuje się wobec tych wszystkich, którzy uprzednio przyjęli ją do wiadomości, jako coś, co odpowiada prawdzie.

Słowa nasze posiadają określoną wagę szczególnie wtedy, gdy wypowiedzane są wobec podwładnych, wobec zespołu. I to nie tylko wówczas, gdy ustalają one kierunki pracy i usytuowanie służbowe żołnierza w oddziale, ale również wtedy, gdy wpływają na kształtowanie opinii oddziału o poszczególnych żołnierzach oraz na ich nastroje. Słusznym więc będzie spokojnie rozważyć zawczasu rację swej wypowiedzi i przewidywany efekt, który zamierzamy przy pomocy swoich słów osiągnąć.

Nie chciałbym jednak, byś zrozumiał, Czytelniku, że w pojęciu moim dowódca — to flegmatyk, cedzący nawykowo w każdej sytuacji z namysłem „okrągłe” słowa. Byłby to obraz co najmniej smutny. Wyrobiecie kulturalne, wycucie miary i potrzeby sprawi, że w jednych warunkach wypada podjąć np. swobodną wartką rozmowę, okraszona celnym dowcipem, w innych zaś — sumiennie wywierać sens każdego słowa.

Nie można również czynić z siebie człowieka, którego zadaniem jest wykrywanie błędów i karanie za nie, inaczej i popularnie mówiąc: „przykręcanie śruby“. Jeśli przy tym podkreśla się swoją władzę ostrym i poręczym traktowaniem ludzi, nie trzeba się dziwić, kiedy wykażą oni skłonność do solidarnej obrony przed takim dowódcą.

Mądrość życiowa wymaga, by przełożony nie wykazywał swej wyższości i nie usiłował imponować np. wiedzą. Takt i umiar dowódcy w wypowiedaniu swych opinii w zestawieniu z ich solidnie przemyślaną treścią potrafią lepiej przekonać i ująć podwładnych, niż uczone określenia, wypływające z ust tego, kto „wszystko wie i poznał“.

Odnosząc tu, jako ciekawe zjawisko natury psychicznej, że pragnienie okazania się ważnym bywa tym większe, im faktycznie mniejszy jest zakres posiadanej władzy. Manią ważności dotknięte bywają głównie niższe szczeble dowodzenia, często podoficerowie. Głębsza analiza tego zjawiska mogłaby może uzupełnić naszą wiedzę o źródłach wyniosłego traktowania podwładnych, arogancji i poniżania ich godności. Człowiek pewny swej siły jest dzięki temu właśnie naturalny i spokojny, nie ma więc chyba sensu wszelkie sztuczne przybieranie „pozy dowódcy“. Nie przybędzie od tego powagi, można natomiast narazić na szwank swój autorytet. Czy nie nastąpi to np., gdy na oczach podwładnych przyjdzie nagle zmienić tę pozę na inną wobec nadchodzącego wyższego dowódcy.



W miarę rozwoju społecznego i kulturalnego następuje coraz większe różnicowanie indywidualności i struktury charakterów ludzkich. Docenianie tego faktu skłania do poznawania i uwzględniania specyficznych cech osobowości podwładnych w układaniu właściwych stosunków służbowych i wykonawstwa. Podwładni wysoko cenią dowody uznania ich indywidualności i nie znoszą traktowania ich jako niezróżnicowanej masy wykonawców. Tak jak trudno jest spotkać podobne twarze, nawet w wielkim zbiorowisku, tak samo a może i jeszcze trudniej bywa spotkać podobne układy psychiczne i fizyczne. Zbliżenie do żołnierza i spożytkowanie maksimum jego możliwości wymaga uwzględniania właściwych każdemu różnych cech charakteru i umysłu, a także kondycji fizycznej. Stosowanie w różnych przypadkach tych samych metod przy egzekwowaniu możliwości ludzkich wydaje się podobnym do starań otwarcia różnych zamków tym samym kluczem. Skutek bywa niewielki, przy uporczywym zaś manipulowaniu niewłaściwym kluczem można popsuć nawet dobry zamek.

Dowódca — wychowawca to człowiek przystępny. W rozmowach z żołnierzami potrafi on być dobrym słuchaczem, umie doradzić, nieraz rozładować wynikające z kłopotów tego czy innego żołnierza napięcie psychiczne. Nie każde jednak zetknięcie się czy też rozmowa zdolna jest zacieśnić stosunki i pogłębić znajomość podwładnego. Wymiana np. ogólników, rzucane w przejściu zdawkowe pytania i także odpowiedzi nie załatwiają sprawy zbliżenia; można je natomiast osiągnąć rozmową na temat bezpośrednio obchodzący i interesujący żołnierza. Rozmowa taka nie wymaga nieraz wielu słów, sztuki

ka zaś polega głównie na tym, by celnie trafić w sprawę, która aktualnie rozmówcę najbardziej obchodzi, wymienić poglądy na nią oraz wykazać zrozumienie dla jego trosk i zamiarów. Jeśli natrafimy w takiej rozmowie na szczególne zainteresowania żołnierza, starajmy się je poznać i zrozumieć, wnikając w ich przyczyny. Czasem zainteresowanie takie staje się kotwicą, która utrzymuje równowagę psychiczną człowieka w trudnych dla niego okolicznościach życiowych, często świadczy ono o niewykorzystanych uzdolnieniach i możliwościach, niekiedy zaś wyrastają zeń osiągnięcia pozytywne dla ogółu, np.: jakieś nowe rozwiązania techniczne czy też opracowania ważnych zagadnień wojskowych.

Umiejętne wykorzystanie indywidualnych uzdolnień i zainteresowań wydatnie przyczynia się zarówno do podniesienia jakości wykonywanych zadań, jak i do uzyskiwania przez podwładnych osobistego zadowolenia ze zlecanej im pracy. Zainteresowanie swoją pracą nie dopuszcza ponadto do zniechęcenia. A przecież niekiedy możemy je zaobserwować i u dobrego żołnierza. Doświadczenie uczy, że w takim wypadku dobrze jest sprawdzić, czy nie pochodzi ono z okoliczności zależnych od nas, mianowicie z braku organizacji, niedoceny inicjatywy i ograniczania samodzielności podwładnego; w tej bowiem sytuacji najlepszy nawet żołnierz może opuścić ręce, jak to uczyni żeglarz na łodzi pozbawionej żagla i wiosł.

Indywidualne podejście do podwładnych zakłada poszanowanie ich osobowości, i to zarówno w sprawach wielkich, jak i małych. Zdarza się np., że przełożony, zachowując się z pozoru poprawnie, popełnia jednak rażące nietakty wobec swych podwładnych. Nie inaczej oceniają żołnierze np. niedbałą odpowiedź na powita-

nie, przeglądanie papierów podczas rozmowy, przerywanie podwładnemu w pół słowa jego prośby, by apodyktycznie stwierdzić, że się na to nie zgadzam itp. Jakże przykro bywa wycofywać się w ostatnim wypadku wobec dalszych rzeczowych argumentów z tej lekkomyślnie zajętej pozycji. Czasem w prośbie takiej zawarte jest upomnienie się o urlop, awans itp. O ile nie wynika ono z uzasadnionej konieczności, świadczy wówczas niekorzystnie o podwładnych. Jeśli zaś jest uzasadnione, dowodzi małej troski o żołnierzy i nie może dobrze świadczyć o przełożonym, słusznym jest bowiem, by dbał on o prawa swych podwładnych, pozostawiając im dbałość o wykonanie obowiązków. Niekiedy jednak zdarzyć się może odwrotnie, a to byłoby już groźnym symptomem rozprężenia w oddziale.

W naszym ludowym wojsku przełożeni i podwładni służą jednej sprawie i pochodzą z tych samych klas społecznych, są więc wszelkie dane do zadzierzgnięcia pomiędzy nimi węzłów wzajemnej sympatii i solidarności, przyczyniających się w dużej mierze do rozwoju uczucia, które Francuzi nazwali „esprit de corps” (duch oddziału). Uczucie to sprawia, że każdy żołnierz poczytuje sobie nie tylko za obowiązek, ale i za zaszczyt godne reprezentowanie oraz obronę interesów i dobrego imienia swego oddziału.

Im większa jest zwartość zespołu i intensywniejsze jego życie, tym wydaje się on wywierać większy wpływ na jednostkę zarówno w sferze intelektualnej, jak i emocjonalnej. Makarenko słusznie podkreśla, że jednostka formuje swą osobowość w dużej mierze przez dostosowanie się do wymogów życia zbiorowego. Kształtowanie się pełnowartościowego członka zespołu dokonuje się najskuteczniej drogą obcowania jednostki z grupą, przy czym modelującymi czynnikami są krytyka i uznanie ze strony kolektywu. Z e s p ó ł ż o ł-

nierzy, oddział nie jest więc zwykłą arytmetyczną sumą poszczególnych indywiduów, lecz realną pozycją społeczną. Byłoby więc poważnym błędem nie uwzględnić jego roli w kształtowaniu stosunków między dowódcą a podwładnymi.

Pozycja dowódcy wobec całego oddziału jest jednoznaczna — określają ją regulaminy wojskowe. To stanowisko, ustalone przez wyższych przełożonych, dobrze jest wesprzeć wyrobieniem uznania swej przodującej roli w zespole i kształtującego wpływu na jego oblicze.

Znamy z różnych okresów historii działaczy, którzy usiłowali zapewnić sobie panowanie nad ludźmi przez wyzyskiwanie ich słabych stron. Postępowali oni według starej rzymskiej maksymy „dziel i rządź”. Ludzie ci nie przebierali w środkach. Wyzyskując zawiść, miłość własną, strach i aktywizując niskie pobudki rozbiłali oni solidarność zespołów, by rzucić samemu niepodzielnie i samowolnie. Przeżytki takiego postępowania tkwią gdzieś do dziś jeszcze. Tu i ówdzie zdarzy się tego typu kacyk, snujący jak pajak nici intryg w ciemniejszych i dalszych zakątkach. Praktyka podobna ma jednak na szczęście nader „krótkie nogi”, gdyż nieodwołalnie powoduje słabość i rozpad zespołu, który nie potrafi się jej przeciwstawić, wali się więc gałąź, którą podpierał siedząc na niej nasz „działacz”, spada zatem i on sam.

Trwałą budowę uzyskuje się poprzez umiejętny dobór i spajanie jej składowych części. Dobry, zgrany oddział wychowuje się, podnosząc i rozwijając zalety żołnierzy, a zmniejszając i eliminując ich wady, usuwając przyczyny nieporozumień. Tak postępowali wszyscy wielcy

dowódcy. Są to sprawdzone metody zespалania oddziału i nawiązania ścisłego kontaktu z żołnierzami.

Poprzez ułożenie dobrych stosunków z oddziałem dowódca zapewnia przytem rzetelne informowanie go ze strony wykonawców, rozwiewając obawy przed szczerym przyznaniem się podwładnego do własnych niedociągnięć, nie dopuszczając do naciągania referowanego obrazu do sytuacji i życzeń czy oczekiwań przełożonego do obawy przed wypowiedzianiem tego, czego on „nie chce słyszeć“. Szczególna dbałość o dopływ właściwych informacji od dolnych ogniw swego aparatu wskazana jest na wyższych szczeblach dowodzenia, gdzie przełożonego od źródeł wiadomości oddziela szereg ogniw pośrednich. Stanowią one niekiedy szkodliwe filtry dla przedstawianych danych, wniosków, opinii i sprawozdań. Jeśli zaś w tym czy innym ogniwie zagnieździ się klika, zdolna jest ona wręcz przesłonić lub fałszować w swoich interesach obraz sytuacji, powodując mylne i krzywdzące decyzje w stosunku do spraw i ludzi.

Niezawodnym miernikiem harmonii, panującej pomiędzy dowódcą i podwładnymi, jest zawsze morale oddziału. Przez morale, inaczej mówiąc — potencjał moralny, rozumiemy nie tylko poziom sił moralnych oddziału czy zespół idei, w imię których przygotowuje się on i idzie do walki, ale również stopień powiązania żołnierzy z narodem oraz układ stosunków ekonomicznych i społecznych, stanowiących właściwe źródła sił moralnych. Właśnie w wartości tego morale odbija się jak w zwierciadle charakter celów, w imię których kształtują się wspomniane stosunki, odbijają się metody, którymi posługuje się w tym względzie przełożony. Przypadkowość w stosowaniu tych metod, nie liczenie się z psychiką podwładnych nie może sprzyjać zacieś-

nianiu odpowiadających wymogom służby wojskowej stosunków pomiędzy przełożonymi i podwładnymi.

Podstawą stosunków przełożony-podwładni jest — jak już wspomnieliśmy — wzajemny szacunek i zaufanie. Oba te walory decydują o sukcesach osiągniętych przez oddział w czasie pokoju i na wojnie.

Wydaje się słusznym wspomnieć w końcu o zawartym w tych stosunkach elemencie realizmu i aspekcie wychowawczym. Realizm zakłada potrzebę obiektywnego widzenia każdego podwładnego w jego rozwoju i nie sugerowania się zbyt tym, co było, żołnierz bowiem posiada naturę plastyczną, podlegającą zmianom i kształtowaniu. I tu się zaczyna wychowawczy aspekt omawianych stosunków, gdy dowódca jako świadomy obywatel i żołnierz włącza się czynnie do właściwego ukierunkowania indywidualnego rozwoju swych podwładnych i scalania oddziału w imię najlepszego wykonania obowiązków, które na armię naszą nakłada Ojczyzna.

Sumując całość dotychczasowych rozważań tego rozdziału można by — jak sądzę — podkreślić, że nasi przełożeni, następnie nasi koledzy równi nam funkcją i stopniem oraz nasi podwładni są naszymi współpracownikami w służbie wojskowej. Winniśmy więc im rzetelność, pomoc i oparcie. Obowiązkiem dowódcy jest rozumieć i realizować intencje przełożonego, znać swe miejsce i współdziałać w zespole kadry jednostki oraz kształtować swe stosunki z podwładnymi pod kątem podnoszenia morale żołnierzy i sprawności wykonywania zadań bojowych.

D. DOWÓDCA A ŚRODOWISKO SPOŁECZNE

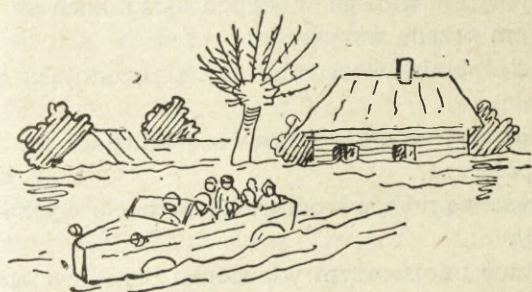
Oficer wykonując obowiązki dowódcy styka się na płaszczyźnie zarówno służbowej, jak i prywatnej ze

środowiskiem społecznym, nawiązując stosunki z instytucjami i osobami cywilnymi.

W naszym ustroju każdy dowódca jest przedstawicielem władzy ludowej, któremu naród z pełnym zaufaniem powierza przygotowanie swej młodzieży do obrony Ojczyzny. Reprezentując w tej dziedzinie interesy narodu działa on w jedności i zgodzie ze społeczeństwem i tą jego częścią, która włożyła mundury wojskowe i przeszła czasowo w jego podporządkowanie. Już samo stanowisko i mundur wojskowy daje oficerowi pewne przywileje. Tradycje poszanowania munduru i przywiązania do wojska są ciągle żywe w naszym narodzie. Zarówno oddziały, jak i poszczególni żołnierze spotykają się w środowisku cywilnym z życzliwością i przychylnością. Skłania to każdego dowódcę do liczenia się z tymi objawami i do osobistego wkładu na rzecz ich dalszego rozwijania i utrwalania.

Společne stanowisko dowódcy wynika zarówno z roli naszych Sił Zbrojnych, jak i wartości osobistych członków korpusu oficerskiego. Swą pracą, postawą i zachowaniem się zdobywa oficer uznanie ze strony współobywateli tak dla całości naszego wojska, jak i dla poszczególnych żołnierzy. Swoją rolę w środowisku cywilnym powinno się również widzieć od strony nie tylko głównej funkcji armii, ale również od strony wzrastającego jej udziału w społecznej akcji wychowawczej i świadczeniach w okresie pokoju na rzecz gospodarki narodowej. Szybki i wydajny udział naszych oddziałów w likwidacji klęsk żywiołowych, w akcjach gospodarczych i w kształceniu specjalistów technicznych niewątpliwie zacieśnia i pogłębia wzajemne więzi pomiędzy dowódcami a organami władzy w terenie, instytucjami i poszczególnymi obywatelami naszego państwa.

Jednym z istotnych czynników więzi socjalistycznej armii z narodem oraz ważnym elementem odpowiadającym współczesnym wymaganiom wychowania żołnierzy jest łączność oddziałów wojskowych z miejscowym społeczeństwem. Przybiera ona m. in. formy spotkań z działaczami partyjnymi i przedstawicielami władz państwowych, gdzie omawiane są kierunki polityki



Partii i Rządu oraz aktualne zagadnienia społeczno-gospodarcze danego terenu. Kolejnymi formami tej łączności są: udział oficerów w pracy miejscowych organizacji społecznych, utrzymywanie kontaktów z oficerami rezerwy, wspólne imprezy artystyczne i propagandowe, zwiedzanie przez żołnierzy zakładów pracy oraz pobyt w jednostkach przedstawicieli miejscowej ludności cywilnej.

Codziennie umacnianie przyjaźni żołnierzy z miejscową ludnością, zapobieganie wszelkim konfliktom i nieporozumieniom — stanowi niewątpliwie nader poważny przedmiot troski każdego dowódcy. Właściwe ułożenie stosunków ze społeczeństwem pozwala przy tym mieć pod swą kontrolą wiele dodatkowych środków wychowawczego oddziaływania na żołnierzy oddziału.

Można by uczynić próbę zestawienia tych celów, które powinny przyświecać dowódcy przy nawiązywaniu i utrzymywaniu stosunków ze środowiskiem społecznym. Będzie to zestawienie — jeśli można się tak wyrazić — tylko na bieżący użytek, nie pozbawione chyba jednak pewnego znaczenia praktycznego. Sądzę, że pożytecznym jest widzieć w swych stosunkach ze społeczeństwem przede wszystkim:

- zacieśnianie więzi żołnierzy z przodującą częścią ludzi pracy,

- oddziaływanie wychowawcze oddziału na środowisko społeczne,

- właściwą pomoc środowiska w dziele wychowania żołnierzy,

- pomoc miejscowym władzom i organizacjom społecznym w wykonywaniu zadań, związanych z obronnością kraju i większych akcji politycznych,

- opiekę i udział w pracy organizacji młodzieżowych,

- podnoszenie autorytetu wojska w społeczeństwie.

Rozważmy z kolei kilka zagadnień, których należyte rozumienie wydaje się poważnie ułatwiać dowódcy osiągnięcie powyższych celów.

Na początku wypada usunąć wszelkie wątpliwości co do proporcji osobistego zaangażowania się dowódcy w pracy służbowej oraz w działalności społecznej. Nie ulega chyba wątpliwości, że wynikająca z ustalonego i usankcjonowanego przez władzę państwową społecznego podziału obowiązków praca służbowa stanowi podstawowy i decydujący wkład każdego dowódcy w dzieło obronności kraju, a przez to i na rzecz dobra całego narodu. Tu nie może być wahań — pierwsze są obowiązki służbowe. Każdy jednak dowódca, doceniający swoją pozycję społeczną i należycie organizujący wykonanie zadań służbowych, z pewnością znajdzie

czas na aktywne i rozsądne udzielanie się w życiu społecznym.

Oficera obowiązuje znajomość zasad współżycia pomiędzy ludźmi i kultura osobista.

Formy współżycia zmieniają się stosownie do zmian ustroju społecznego. W warunkach socjalizmu odrzucamy te z nich, które nie mają pokrycia w treści, pozostawiamy zaś i rozwijamy to wszystko, co wyraża wzajemne poszanowanie wolnych ludzi i ułatwia podniesienie na wyższy poziom kulturalny ich wzajemnego współżycia.

Cywilizacja ostatnich dziesiątków lat, rozumiana jako ogół dóbr materialnych oraz środków i umiejętności produkcji, zdaje się poważnie wyprzedzać rozwój kulturalny współczesnego człowieka, to znaczy jego zdolność do twórczego korzystania z sił przyrody i celowego kształtowania własnej osobowości oraz tworzenia form współżycia pomiędzy ludźmi. Jest to zresztą naturalny stan rzeczy. Dopiero po rewolucji społecznej i technicznej nadchodzi uwarunkowana przez nie rewolucja kulturalna. W kraju naszym historyczne przemiany społeczne czekają pełnego zrealizowania się w szerokim froncie postępu kulturalnego. W dziedzinie tej rola naszych oficerów, jako części ludowej inteligencji, polega między innymi na przyczynianiu się do kształtowania w społeczeństwie nowych form wzajemnych stosunków międzyludzkich, opartych na poszanowaniu człowieka pracy. Należą do nich między innymi: poszanowanie starszych, opieka nad słabszymi, higiena, estetyka i wszystkie te zasady, które można by ująć pod łącznym mianem, ukutym przez filozofów Wschodu: „Nie rób tego drugiemu, co tobie nie miło“.

Sprawa kultury osobistej ma i ten bardzo istotny aspekt, że dowódca swym zachowaniem się kształtuje

podobne cechy u swych podwładnych i w bezpośrednim otoczeniu wojskowym.

Jest faktem, że ludzie kulturalni, pozostając w każdej sytuacji sobą i nie rezygnując z własnych poglądów i dążeń dla dogodzenia gustom otoczenia, zachowują jednak jego szacunek i życzliwość. W pojęcie kultury człowieka wchodzi również kultura języka, poprawność jego treści i formy, oczyszczenie języka i zachowania z przesady i wulgarności. Podniesiony np. ton nigdy nie potrafi zastąpić rzeczowego argumentu i nie przyczynia się do przekonania rozmówcy, przeczy zaś elementarnym wymogom taktu. Uznania nie uzyskuje się również przesadną grzecznością, nie licuje ona zresztą z postawą szanującego się obywatela i żołnierza. Dowódca zawsze zachowuje się z godnością, nie robi wyjątków w uprzejmym traktowaniu współobywateli, w sytuacji zaś krytycznej nie da się sprowokować do słów i czynów niegodnych munduru, zachowując nieodłączną zimną krew i rozwagę. Być taktownym — znaczy również przez odpowiedni dobór słów i postępowania unikać zbędnych tarć i zapobiegać powstawaniu uraz.

Trzeba zgodzić się z poglądem, że brak umiejętności współżycia powoduje zatrucie atmosfery i marnotrawstwo naszej energii psychicznej.

Szczególną uwagę na poprawność swego zachowania się trzeba zwracać w miejscach publicznych. Znajdujemy się tam bardziej niż gdzie indziej pod ostrzałem obserwacji współobywateli, wielu zaś z nich skłonnych jest nie bez racji według naszej miary sądzić o poziomie kulturalnym oficerów w ogóle. Dobrze jest pamiętać, że poza bramą koszar czy instytucji wojskowej występuje się zawsze jako przedstawiciel społeczności wojskowej, reprezentując dobre imię i godność zarówno

no kadry swego oddziału, jak i wojska w ogóle. Nie oznacza to w żadnym wypadku, by rezygnować z naturalności zachowania się. Nasuwa się tu kilka myśli o życiu prywatnym dowódcy. Jest ono oczywiście ściśle osobistą dziedziną dowódcy, z tym jednak zastrzeżeniem, że nie wchodzi w kolizję z dobrem Sił Zbrojnych. Szczegóły tego życia, zwłaszcza w warunkach mieszkań na terenie koszar, przenikają nie tylko do otoczenia, ale i do wiadomości podwładnych. Tryb życia normalny, skromny i uporządkowany nie wzbudza niezdrowych zainteresowań innych obywateli i nie daje tematu do komentarzy. I to jest właściwa gwarancja „osobistości“ prywatnego życia dowódcy.

Byłoby co najmniej dziwnym, gdyby oficer, który potrafi kierować życiem i pracą całego oddziału nie był w stanie lub lekceważył potrzebę organizowania swych spraw osobistych. Dużą rolę odgrywa tu rozsądne planowanie wydatków domowych. Chodzi o to, by wysokość swych potrzeb dostosowywać do posiadanych możliwości, co pozwoli zapobiec okresowym kłopotom materialnym. Państwo zapewnia żołnierzom wystarczające środki dla zabezpieczenia ich bytu. Wypada więc rozchodowywać je rozsądnie i planowo, uwzględniając również potrzeby rozwoju kulturalnego.

W miejscu zamieszkania nawiązują się zwykle bliższe stosunki z otoczeniem. Dobrze jest przestrzegać w nich zasady: „nic złego o nieobecnych“, która zakłada, by nie wierzyć bezkrytycznie złym opiniom i nie powtarzać niesprawdzonych wiadomości. Przypominamy to zalecenie celowo; specyficzne bowiem warunki życia, szczególnie w odleglejszych garnizonach, wydają się sprzyjać wzajemnej bliższej obserwacji i nieraz

rodzącym się stąd, jeśli brak jest poważniejszych zainteresowań kulturalnych i społecznych, pospolitym plotkom.

Doświadczeni dowódcy przestrzegają nowo przybyłych oficerów przed pochopnym narzucaniem się środowisku cywilnemu zarówno na gruncie pracy społecznej, jak i na płaszczyźnie stosunków czysto osobistych. Chodzi o to, by nie wywołać wrażenia, że zamierza się dowodzić również na gruncie społecznym. W każdym nowym środowisku szczególnie wskazanym jest zachować umiar w słowach i zabierać głos na tematy, w których ma się istotnie coś do powiedzenia. Cenną umiejętnością ludzi przyzwyczajonych raczej do tego, że ich słów cierpliwie słuchają podwładni, jest uważne słuchanie cudzego zdania. Warto pamiętać, że we współżyciu tym nie może być nawet cienia apodyktyczności, jedyną bowiem płaszczyzną, na której układają się stosunki dowódcy ze środowiskiem cywilnym, jest życzliwa współpraca. Brak kontroli nad sobą w tym względzie może doprowadzić w niektórych sytuacjach do zaprzepaszczenia zdobytego zaufania lub wręcz do ośmieszenia się.

Suma poczynionych wyżej spostrzeżeń i uwag pozwala chyba na zorientowanie się w problematyce stosunków dowódcy z otoczeniem wojskowym i środowiskiem cywilnym. Stosunki te nazwaliśmy umownie sferą dowodzenia.

Kończąc ich przegląd wypadałoby poświęcić kilka słów jeszcze temu okresowi, kiedy nowo przybyły do jednostki dowódca wchodzi dopiero w funkcję dowodzenia. Jest to okres, posiadający istotne znaczenie dla właściwego ukształtowania się jego stosunków z ludźmi.

Pierwsze kroki młodego dowódcy w nowym środowisku i pierwsze zetknięcie się z nim, szczególnie z podwładnymi, poważnie rzutują nieraz na jego dalszą pracę. Żołnierze usposobieni są zwykle do nowego dowódcy życzliwie, ale i wyczekująco. Życzliwość tę należy rozumieć, jako kredyt zaufania i kapitał zakładowy dla przyszłego kierowania oddziałem. Z drugiej strony trzeba liczyć się z tym, że podwładni, jak i kadra jednostki, bacznie przyglądają się przybyszowi i byle potknięcie może stać się powodem do wzięcia go „na języki“. Przybywający do oddziału oficer powinien pamiętać o tych dwu względach, radzić mu przy tym można, by pozostał wierny swemu naturalnemu sposobowi bycia i zachowania się. Do ludzi trzeba podejść poważnie, rzeczowo i po ludzku. Zbędny pośpiech i pochopność raczej tu przeszkadzają, niż pomagają.

Rozpoczynając nową pracę dobrze jest rozpoznać położenie i zapewnić sobie trwałe podstawy i niesłabnące tempo pracy w przyszłości. Nic dobrego nie mówi o tym czy innym nowym dowódcy potoczne określenie: „Przyszła nowa miotła“ — uzupełnione później: „Miotła była nowa, ale już się zdarła“, czy też porównanie pierwszych jego poczynąń do słomianego ognia, przymiotu, jakże znamiennego dotąd dla wielu naszych rodaków.

Obejmując dowództwo nie warto szukać taniej popularności w krytykowaniu poleceń i metod pracy swego poprzednika, nawet gdyby istotnie nie były one fortunne. Nie zyska się przez to na autorytecie, ryzykuje się natomiast poderwanie

powagi funkcji dowodzenia, którą realizuje każdy dowódca we właściwy sobie sposób. Jeśli zaś zachodzi istotna potrzeba ustosunkowania się do „przeszłości“ wydaje się, że lepiej jest powiedzieć np.: „bardziej mi odpowiada to, a nie tamto“, niż cokolwiek uszczypliwego o swym poprzedniku. Piękna to, od dawna znana i społecznie pożyteczna zasada, by nie mówić nic takiego o nieobecnym, czego by się nie powtórzyło jemu w tymże gronie prosto w oczy. Rozumiemy, że zdolność obserwacji nowo przybyłego człowieka jest bardziej wyczulona i wnikliwa. Może on znaleźć w oddziale szereg spraw niezgodnych z wymogami regulaminów i rozkazami wyższych przełożonych. W ocenie ich przyczyn trzeba zachować jednak ostrożność nie tylko ze względu na autorytet dowodzenia, lecz również z uwagi i na to, że początkowo nie zna się zwykle całokształtu i wzajemnych powiązań warunków, które spowodowały ten stan rzeczy. Z tego też względu w początkowym okresie pracy bardzo oględnie i rozważnie podchodzić wypada do zmiany obowiązujących zarządzeń, by nie narazić się na niemiłą konieczność odwołania ich po bliższym zapoznaniu się z sytuacją.

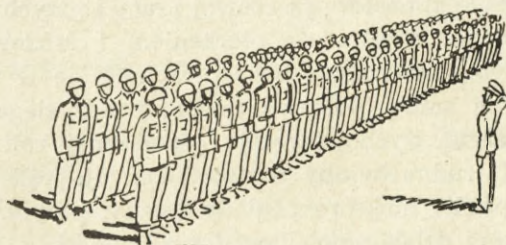
Dobrze jest natomiast, tak jak w działaniu bojowym, skoncentrować swój wysiłek na rozpoznaniu położenia. Interesować nas tu mogą, a chyba i powinny m. in.:

- warunki bytowe i zadania stojące przed oddziałem,
- stan realizacji rozkazów wyższych przełożonych,
- morale oddziału, jego postawa społeczna,
- struktura wewnętrzna i powiązania zachodzące pomiędzy żołnierzami oddziału,
- osobowość poszczególnych żołnierzy,

-- materiałowa baza, zapewniająca wykonywanie zadań przez oddział.

Zorientowanie się w tych zagadnieniach zarysuje przed nami właściwy obraz wyjściowej sytuacji naszej działalności dowódczej.

Szczególną uwagę wypada zwrócić nowemu dowódcy na wystąpienie przed frontem swego oddziału. Patrząc wtedy na niego jednocześnie wszyscy podwładni, niechaj więc widzą w jego wyglądzie, postawie, zachowaniu się, głosie i treści komend wzorową zgodność z wymogami regulaminowymi, powagę i silną wolę.



Jasne jest, że kilka rzuconych tu myśli nie претендуje do wyczerpania poruszonego tematu. Rzeczywistość jest tak różnorodna, tak rozmaite są warunki i okoliczności, związane z początkiem dowodzenia jednostką, że jedno, co może w uzupełnieniu powyższych uwag uczynić autor, to doradzić młodemu dowódcy, by rozpoczynając pracę był szczególnie rozważny, a przy tym naturalny i pamiętał o tej prawdzie, że zawsze i wszędzie wzajemne wrażenia z pierwszych zetknięć się ludzi są silne i sugestywne.

Rozumiejąc znaczenie poruszonych zagadnień nie-trudno jest dojść do wniosku, jak ważnym jest niezwłoczne przedstawienie kadrze i oddziałowi nowo przybywających

oficerów i podoficerów oraz życzliwe wprowadzenie ich w obowiązki. Jest to właściwie początek pomocy oddziału nowo przybyłemu dowódcy. Nieraz w codziennym życiu pełen zapału młody oficer odczuwa po pewnym czasie swego rodzaju zawód, napotykając cały szereg trudności, a niekiedy i nieprawidłowości, którym sam poddać nie jest w stanie. Zapobiegając narastaniu takich zawodów dobrze jest już od pierwszych kroków w nowym oddziale podtrzymywać go moralnie, okazując mu zrozumienie i koleżeńską pomoc oraz zdecydowanie współdziałać z nim w realizowaniu poczynań, zmierzających do dobra oddziału i wojska. Wszystkim nam wypada dbać o to, by dowódca ten na każdym kroku odczuwał wokół siebie atmosferę rzeczowej pracy i przychylności.

Omawiając stosunki z otoczeniem i środowiskiem społecznym, nie można było utrzymać się w ramach rozważenia samej postawy dowódcy bez sięgania do problematyki wychowawczej i społecznej roli dowodzenia. I trudno byłoby postąpić inaczej, jeśli chciało się uwypuklić niektóre poglądy i rady, przydatne dla praktycznej działalności dowódcy.

VII. O WYCHOWAWCZYM CHARAKTERZE I SPOŁECZNEJ ROLI DOWODZENIA

Motto:

*Kto planuje rok naprzód, ten sieje
zboże; kto spogląda na dziesięcio-
latkę, ten sadzi drzewo; kto jednak
zamierza pracę na sto lat, ten wycho-
wuje człowieka.*

(z mądrości Państwa Srodka)

A. O WYCHOWAWCZYM CHARAKTERZE DOWODZENIA

Wychowanie nowego człowieka i uszlachetnienie form współżycia społeczności staje się w krajach budujących sprawiedliwy ustrój społeczny jednym z zasadniczych warunków postępu społecznego. Coraz wyraźniej w związku z tym w szeroko zakrojonej akcji wychowawczej zarysowuje się rola państwa i jego organów, a więc i rola wojska.

Wojsko stanowi jedno z poważnych ogniw w ogólnonarodowym systemie wychowania obywateli, stając się w pewnej mierze dla wielu z nich przedłużeniem szkół i kuźnią kształtowania i krzepnięcia świadomości oraz wielu umiejętności o poważnym znaczeniu społecznym.

Armia spełnia w każdym ustroju określoną funkcję wychowawczą, przyczyniając się do realizacji linii politycznej panującej klasy. Nasze Siły Zbrojne brały aktywny i szeroki udział w masowych akcjach i kampaniach politycznych. Obecna sytuacja wewnętrzna budownictwa socjalizmu i demokratyzacji

stosunków społecznych oraz zewnętrzna, charakteryzująca się umacnianiem pozycji obozu socjalizmu w walce o pokój, zdają się wypuklać rolę wojska, jako wielkiej instytucji wychowawczej, przyczyniającej się w coraz większym stopniu do kształtowania właściwej postawy obywatelskiej naszej młodzieży i podnoszenia jej użyteczności społecznej.

Uczestnictwo wojska w procesie wychowania społecznego stanowi w ten sposób jakby wstępny okres oddziaływania wychowawczego na przyszłych żołnierzy, zanim zostaną oni wcieleni do jednostek wojskowych.

Główny kierunek wychowania w wojsku zmierza ku wykształceniu zalet, cennych dla potrzeb obrony ojczyzny, zalety te zaś posiadają wielkie znaczenie również i w pokojowym życiu narodu. Wspomnijmy tu dla przykładu o wysokim morale, zdyscyplinowaniu, zdecydowaniu i konsekwencji w działaniu czy też o sprawności pracy.

Duże znaczenie przypisywane w wojsku oddziaływaniu wychowawczemu na żołnierzy uzasadnia się tym, że przygotowanie do działań bojowych, do stawiania czoła groźbie śmierci, do znoszenia trudów i wyrzeczeń, wymaga wyrabiania zawczasu wysokiej świadomości, zdyscyplinowania i siły charakteru. Z tych też względów problemy wychowania podległych żołnierzy znajdują się w centrum uwagi i przewijają się przez wszystkie funkcje dowodzenia.

Wychowawcze oddziaływanie dowodzenia posiada jednak podłoże znacznie głębsze.

Marksizm określa jednoznacznie, że osobowość ludzka kształtuje się nie tylko pod wpływem środowiska i wa-

runków zewnętrznych, ale — i głównie — w procesie aktywnej działalności, która zmierza do zmiany i przekształcania tego środowiska i warunków pod kątem potrzeb społecznych.

Ani wrodzone zadatki, ani środowisko, chociaż czynniki te mają poważny wpływ i znaczenie, same przez się nie decydują o rozwoju osobowości, zadatki bowiem z natury rzeczy są plastyczne, środowisko zaś zmienne. Kierunek rozwoju zadatków i charakter oddziaływania środowiska zależy przede wszystkim od działalności człowieka, od warunków i charakteru jego pracy. Kształtująca rola pracy stanowi jedną z podstawowych tez teorii marksistowskiej. Wskazując na wzajemną zależność pomiędzy człowiekiem a pracą Marks wyjaśnia, że człowiek wykonując pracę określa jej cel, przez cały zaś czas jej trwania skupia uwagę i kieruje swą wolą na uzyskanie zamierzonego wyniku; z drugiej jednak strony środki pracy (maszyny, narzędzia, materiały) narzucają mu sposób pracy, tak iż musi podporządkować im metody postępowania. To wzajemne oddziaływanie człowieka na pracę i pracy na człowieka wyraża Marks twierdzeniem, że „oddziałując... na przyrodę zewnętrzną i zmieniając ją człowiek zmienia zarazem swoją własną naturę“.*

Istotna rola w kształtowaniu osobowości człowieka przypada wszystkim tym, którzy świadomie organizują jego działanie. Charakter pracy i wysiłku w wojску, intensyfikacja trudności, stwarzanie koniecznych warunków działania oraz automatyzm codziennego biegu powinności wydają się stwarzać większe niż gdzie indziej możliwości oddziaływania. O kierunku, sposobach i rytmie działalności oddziału decyduje dowódca. Jest on

* K. Marks, *Kapitał*, t. I, Warszawa 1950, str. 183.

więc tą osobą, która skupia w swym ręku główne instrumenty wychowawcze.

Dowódca, jako świadomy wychowawca, posiada w ustroju socjalistycznym szczególne możliwości oddziaływania na swych żołnierzy, bowiem w ustroju naszym zlikwidowane zostały wszystkie podstawowe przyczyny, oddzielające i wyobcowujące kadrę dowódczą od mas żołnierskich, państwo zaś w ramach swej działalności wychowawczej tworzy coraz więcej warunków sprzyjających pracy nad uspołecznieniem i uszlachetnianiem swych obywateli, w szczególności wykazując troskę o zapewnienie optymalnej sytuacji wychowawczej w Siłach Zbrojnych.

Wydaje się, że pobieżne nawet porównanie wykazuje, jak radykalnie odmienną od naszej jest sytuacja wychowawcza w armiach kapitalistycznych. Ustrój kapitalistyczny sprawia — jak zwięźle formułuje to W. Skopin w swej pracy „Militaryzm” — że w armiach imperialistycznych zachodzą zasadnicze sprzeczności:

- klasowa: między kadrą dowódczą a większością żołnierzy, pochodzących z klas wyzyskiwanych,

- między wymogami współczesnej sztuki wojennej a mechaniczną dyscypliną,

- oraz między powierzchownym i przemijającym poczuciem swej słuszności w walce a prawdziwą stałą świadomością niesłuszności sprawy, której broni reakcyjna armia.*

Łatwo zdać sobie sprawę, że w warunkach takich sprzeczności wszelkie przejawy oddziaływania na żołnierza pozbawione są realnej podstawy społecznej oraz perspektyw trwałych wyników wychowawczych.

* W. Skopin, *Militaryzm*, Warszawa 1959, str. 305.

Nie oznacza to wcale, że pedagogika burżuazyjna nie dysponuje szeregiem godnych uwagi sposobów i metod wychowania. Metody te jednak są na dłuższą metę bezsilne, przeciwdziała im bowiem sam układ stosunków społecznych, który główny czynnik oddziaływania wychowawczego, jakim jest praca, wypacza i krępuje w więzach kapitału.

Dowodząc podwładnymi wywieramy poważny wpływ na ich działalność, określamy jej kierunki i charakter, kształtujemy odpowiednie warunki działania, regulujemy jakość i ilość wykorzystywanych środków. Wobec tego każdy dowódca i przełożony niezależnie od tego, w jakiej mierze zdaje sobie z tego sprawę, wpływając na działalność żołnierzy, oddziałuje wychowawczo na ich osobowość i stosunki w oddziale. I to w każdej sytuacji, poprzez każdą decyzję, interwencję czy też osobisty przykład, a nie tylko podczas prowadzenia programowego zajęcia wychowawczego, ćwiczenia czy też odprawy służbowej.

Można więc mówić, że dowodzenie jest działalnością o charakterze wychowawczym. Zdawanie sobie sprawy z tego, że każdy przejaw działalności dowódczej posiada siłę wpływu wychowawczego, pozwoli bardziej świadomie i skutecznie kształtować funkcje dowodzenia pod kątem ich skutków wychowawczych.

Jeżeli wojsko ze względu na swe przeznaczenie i charakter posiada większe od innych organizacji społecznych możliwości oddziaływania wychowawczego, a więc i dowodzenie dysponuje nimi w większym chyba stopniu niż inne formy kierowania. Wynika to zarówno z warunków służby wojskowej, z form współ-

życia i działania oddziału, intensywności oddziaływania dowódcy na żołnierzy i środowiska oddziału na jego poszczególnych członków, jak i z charakteru tej służby, wymagającej nieraz większego napięcia sił fizycznych i psychicznych, większych trudów i niewygód. Dowódca dysponuje wobec tego dużymi możliwościami w kształtowaniu cech obywatela i żołnierza na czele z takimi cechami, jak panowanie nad sobą, nad swymi popędami i egoizmem, oraz świadomość potrzeby osobistych świadczeń na rzecz dobra ogółu.

Szukając właściwych dróg wychowania, dopatrywać się ich trzeba w każdej czynności służbowej, w każdej okazji osobistego styku z podwładnymi, nie ma bowiem oddzielnych prac, przedmiotów czy sytuacji wychowawczych i dobrze się dzieje, jeśli każda z nich nosi na sobie znamię świadomego kształtowania charakteru i psychiki żołnierza. Wypada jednak przestrzec przed stosowaniem powierzchownych chwytów i pogonią za niezwłocznymi efektami wychowawczymi. Ani mentorstwo, ani wytarte slogany, którymi niektórzy „chrzczą” początek swych zajęć, ani najbardziej kolorowe hasła nie stanowią same przez się o przemyślanej i dostosowanej do sytuacji akcji. Działalność



dowódcy winna być nacechowana sensem wychowawczym głównie i przede wszystkim w swojej intencji, istocie i treści.

Dużą pomoc w celowym realizowaniu zadań wychowawczych okazać może dowódcy sam oddział, jako zwarty zespół żołnierski. Silne oddziaływanie w oddziale opinii i atmosfery życia zespołu na poszczególnych żołnierzy jest poważnym środkiem, kształtującym ich psychikę.

Dostosowywanie się żołnierza do wymagań życia oddziału, dążenie do uznania, odczuwanie krytyki kolektywu wpływa modelująco na jego osobowość.

Im większa zwartość oddziału i im bardziej intensywne jego życie zbiorowe, tym silniejsze są jego wpływy na poszczególnych żołnierzy. Potwierdził to w swej praktyce pedagogicznej i uogólnił w dziełach znakomity pedagog radziecki Antoni Makarenko. Uważał on za jedną z głównych cech pedagoga radzieckiego jego umiejętność kierowania życiem kolektywu. Wskazywał przy tym, że w kolektywie bardziej niż gdzie indziej kształtuje się postawę podporządkowania swego postępowania interesom ogółu.

Właściwym ośrodkiem opinii i rdzeniem kolektywu każdego oddziału jest organizacja partyjna i młodzieżowa. Z tego względu posiada ona duże możliwości wpływu na zdrową atmosferę, wzajemne powiązanie i ukierunkowanie całej jego działalności, ułatwia dostarczenie dowódcy do wewnętrznego życia oddziału i zwiększa możliwość wychowawczego oddziaływania na żołnierzy.

Niemalą rolę w kształtowaniu opinii oddziału i postawy poszczególnych żołnierzy odgrywają nieformalne powiązania pomiędzy poszczególnymi żołnierzami,

kształtujące się na bazie ich przynależności do określonych środowisk w cywilu, wspólnych upodobań, zainteresowań, na podłożu specjalizacji w oddziale itp. Występują one w postaci zażyłych stosunków, przyjaźni i wzajemnych świadczeń. Powiązania te mogą ułatwić osiąganie zadań oddziału i potęgować wychowawczy wpływ dowódcy pod warunkiem jednak, że są dobrze rozpoznane i brane w miarę możliwości pod uwagę przy rozwiązywaniu problemów organizacyjnych.

Na jeszcze inny aspekt wychowawczego oddziaływania w zespole zwraca uwagę S. Baley przy okazji omawiania wychowawczych składników sprawnej pracy. Chodzi mianowicie o to, że w ramach dobrze prowadzonego działania rozwijają się u uczestników zespołu takie ważne właściwości, jak zdolność inicjatywy, skupienie uwagi, konsekwencja w postępowaniu, wytrwałość i krytycyzm.*

Sprawne funkcjonowanie szkolenia, toku życia koczowego (czy obozowego), ład i porządek — sprzyjają ponadto rozwijaniu się u żołnierzy zamiłowania do pracy i szacunku do swych przełożonych.

Dowódca nie tylko wychowuje żołnierzy swego oddziału, ale ma również okazję i możliwości wywierania wpływu na swe środowisko społeczne. Dowodzenie realizuje się w sferze stosunków międzyludzkich. Wykonując swe funkcje, każdy dowódca ma do czynienia nie tylko ze swymi przełożonymi, podwładnymi, współpracownikami i kolegami, ale i z przedstawicielami społeczeństwa w swoim garnizonie, z władzami partyjnymi i państwowymi oraz z organizacjami spo-

* S. Baley, *Psychologia wychowawcza w zarysie*, Warszawa 1958, str. 231.

łecznymi. Jest to więc cała sfera możliwości oddziaływania na innych, które realizować można głównie poprzez przykład osobisty, przez rozsądne i życzliwe stosunki z ludźmi oraz właściwe zachowanie się, jak również i głównie chyba, przez takie ustosunkowanie się do spotykanych lub rozstrzyganych zagadnień i osobiste w nich zaangażowanie, które świadczy o dobrze rozumianym interesie społecznym i wojskowym, jak i o znajomości zarówno spraw, jak i ludzi.



Stara to prawda, że po to, by pokierować środowiskiem, trzeba przed tym w nie wejść. Chodzi zaś nie tylko o samo pokierowanie, nieraz bowiem można się wiele też nauczyć. Takiemu wejściu i omijaniu zgrzytów sprzyja znajomość i przestrzeganie uznanych norm i zasad postępowania. Normy te stanowią wobec tego ważny instrument kontaktowania się i otwierania możliwości wychowawczych dowódcy.

Z dotychczasowego toku naszych rozważań wynikałoby raczej, że sytuacja dowodzenia pod każdym względem odbija się korzystnie od sytuacji wychowawczej w innych organizacjach społecznych. Tak jednak nie jest, głównie ze względu na specyficzne trudności w dziedzinie wychowania wojskowego. Wyjaśnijmy to przy pomocy kilku porównań. O ile do szkół i zakładów

napływają młodzi ludzie przeważnie z tego samego środowiska i pozostają tam stosunkowo długo, to do oddziałów wojskowych przychodzi młodzież, jak to już wspominaliśmy na innym miejscu, z różnych środowisk i na okres stosunkowo krótki. W odróżnieniu od szkół przychodzą do nas ludzie z bardziej wyrobionymi poglądami, przyzwyczajeniami i nawykami. O ile w szkołach młodzież uczy się zasad i sposobów współpracy w życiu pokojowym, co wiąże naukę z bezpośrednią osobistą korzyścią jednostki i nie pozostaje w kolizji z normalnym sposobem jej bycia, o tyle wojsko, ucząc sposobów walki, przyzwyczajając do trudów i wyrzeczeń — wymagania swe odnosi może raczej tylko do wyższego typu motywów — dobra ogółu, służenia wzniosłej idei, miłości Ojczyzny.

Zważmy ponadto, że kiedy w zakładach pracy i instytucjach skutki pracy wychowawczej są sprawdzalne stosunkowo łatwo, bo w ilości i w jakości produkcji, to w wojsku żołnierskie cechy charakteru jednostek i moralny hart oddziału w pełni uwidaczniają się dopiero w ogniu walki. Stwarza to określoną trudność w wychowaniu wojskowym, a i sprawia niekiedy, że w praktyce dowodzenia zamierzenia wychowawcze schodzić mogą na dalszy plan, jako trudniejsze do skontrolowania od np. działalności administracyjnej, w której tkwią czułe elementy odpowiedzialności finansowej.

Ponieważ wojsko jest jednym z ogniw społecznego systemu oddziaływania wychowawczego, jako akcji długofalowej, której skutki uwidaczniają się zwykle po dłuższym czasie, słusznym jest, by system i główne zamierzenia wychowania wojskowego koordynować z działalnością „sąsiednich” instytucji wychowawczych.

Młody żołnierz przychodzi do oddziału z pewnym

bagażem wychowawczym, wyniesionym ze szkoły i z oddziaływania poprzedniego środowiska i otoczenia. Dobrze będzie, jeśli dowódca, przy pomocy podległego sobie aparatu politycznego, zorientuje się i zadba o zakres i jakość tego wychowania „przedwojskowego”. Z kolei korzystnym okazuje się współpraca dowódców w dziele wychowania ze znajdującymi się w rejonie postępu oddziału przodującymi zakładami pracy, organizacjami społecznymi oraz władzami terenowymi i partyjnymi. Wreszcie poważne znaczenie posiada interesowanie się i utrzymywanie różnych form kontaktu oddziału z rezerwistami, podtrzymywanie u nich zaszczerpionych w wojsku walorów żołnierskich.

By działalność dowódcza jednocześnie z realizacją zadań szkoleniowych dawała zamierzone efekty wychowawcze, wydaje się, że powinna ona spełniać kilka podstawowych postulatów, których znaczenie rozprze-strzenia się na inne formy kierowania w różnych dziedzinach życia społecznego. Jednym z nich jest zgodność postępowania dowódcy z ustalonymi dla danej dziedziny zasadami i przepisami, przy uwzględnianiu konkretnej sytuacji. Następny postulat: podwładni winni rozumieć cel i motyw działania oraz przyczyny ewentualnych jego zmian. Treścią ostatniego postulatu jest zalecenie konsekwentnego przestrzegania i egzekwowania wydanych nakazów i zakazów.

Omawiając wychowawczy sens dowodzenia słusznym jest zwrócić uwagę, chociaż pobieżnie, na historyczny aspekt tego zagadnienia. Studium historii potwierdza, że dowodzenie od zarania swego ukształtowania się jest czynnością wychowawczą. W miarę zmian sposobów produkcji i stosunków społecznych można obserwować

odpowiednie modyfikacje w celach, kierunkach i związanych z nimi środkach wychowawczych. I tak np. w różnych formacjach ucisku społecznego jednym z głównych celów wychowawczych było wyrobienie u żołnierzy ślepego posłuszeństwa i obcości wobec narodu, jako koniecznego warunku wykorzystania ich w postaci narzędzia ucisku. Służyły zaś temu celowi różne sposoby, poczynając od kary cielesnej do nadziału ziemi lub też premii w pieniądzu. Dopiero w armii państwa socjalistycznego dowodzenie uzyskuje pełne podstawy i warunki oraz moralne prawo do przejawiania całej swej siły oddziaływania wychowawczego.

Na zakończenie poczynionych tu uwag, które służą raczej zaznaczeniu, a nie wyczerpaniu tak wielostronnego i bogatego problemu, jakim jest wychowanie, wypada stwierdzić, że zarówno ze względu na przeznaczenie, charakter działalności i potrzeby wojska, jak i na istotny sens czynności dowódczych, wydaje się nie ulegać wątpliwości, że dowodzenie posiada duże walory i zobowiązania wychowawcze. Ktokolwiek by tego nie rozumiał, zubożałby samo pojęcie dowodzenia i zamykał oczy na rzeczywistość.

Dowódca z prawdziwego zdarzenia jest nie tylko znawcą zagadnień wojskowych, ale, a może i przede wszystkim, wychowawcą, umiejętnie stosującym zasady pedagogiki wojskowej.

B. O SPOŁECZNEJ ROLI DOWODZENIA

Spółeczna rola dowodzenia wynika przede wszystkim z faktu, że stanowi ono jedną z ważnych form kierowania w ogóle.

Omówiony wyżej wychowawczy charakter dowodze-

nia jest tym głównym czynnikiem, który stanowi o społecznym znaczeniu działalności dowódców.

Problem wychowania coraz wyraźniej warunkuje osiągnięcia w dziedzinie gospodarczej i społecznej. Szybsze tempo budownictwa socjalistycznego, osiąganie większej gospodarności jest nie do pomyślenia bez podnoszenia poziomu świadomości społecznej i wdrażania umiejętności współzycia i współpracy. Wojsko nasze nie tylko wykorzystuje dla kształtowania takich cech, jak subordynacja i poczucie spójni cenne elementy życia społecznego, lecz ze swej strony przyczynia się do pełniejszego wykształcenia tych cech i krzewienia ich w środowiskach zarówno przez bezpośredni wpływ oddziałów, jak i pośrednio — przez oddziaływanie na swe otoczenie żołnierzy przechodzących do rezerwy.

W warunkach silnych współzależności wojskowych wykształca się u żołnierzy stosunkowo szybko poczucie więzi z zespołem. A od niej już tylko krok do szerszych więzi społecznych. Jest to zagadnienie o dużym znaczeniu, gdyż nasze czasy wymagają szczególnie silnego powiązania obywatela ze społeczeństwem. Praktycznym postulatem moralnym staje się świadome uczestnictwo w życiu zbiorowości, udział we współtworzeniu jego nowych lepszych form. To świadome zaangażowanie rodzi się z coraz dalej idącego związania życia indywidualnego z dynamiką życia społecznego. Powiązanie działalności pojedynczych ludzi ze zbiorowością nie jest rzeczą nową, tylko bowiem na tej drodze jednostki wpływały na przeobrażenia w życiu społecznym; dopiero jednak w socjalizmie zaczynamy przeobrażać to życie według z góry określonych planów.

Poddanie młodych obywateli w czasie służby wojskowej kształtującemu wpływowi oddziałów i dowód-

ców rozwija w nich cechy niezbędne do takiego właśnie świadomego i aktywnego uczestnictwa w życiu społecznym. Są nimi poczucie obowiązku, zdyscyplinowanie, słowność, koleżeństwo, umiejętność sprawnego działania i inne.

Wojsko stanowi wyspecjalizowaną część społeczności i jest jedną z ważnych podpór ustroju społecznego i władzy państwowej. Działalność kierownicza w Siłach Zbrojnych zapewnia osiąganie zamierzeń klasy panującej, głównie poprzez zabezpieczenie swobodnej realizacji jej polityki, niezakłóconej interwencją z zewnątrz. Przygotowanie do funkcji obrony istniejącego porządku społecznego wymaga powoływania do oddziałów wojskowych bardziej przydatnej w tym względzie części obywateli, których wspólnym obowiązkiem jest niezależnie od różnych pozycji społecznych i kwalifikacji zawodowych przyswojenie sobie podstawowych umiejętności żołnierskich. Sytuacja ta w pewnym sensie podnosi rangę i rozszerza zakres funkcji wojskowej kadry zawodowej, w szczególności zaś dowódców, pod których kierownictwem uzyskuje się ten rodzaj kwalifikacji społecznych.

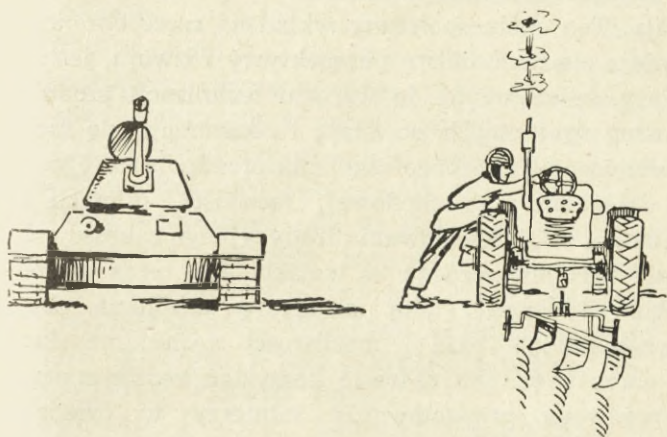
Jak wynika z samego toku rozważań, właściwą ocenę społecznej roli dowodzenia rozwinąć można dopiero w powiązaniu z rolą, jaką odgrywają w społeczeństwie nasze Siły Zbrojne.

Armia nasza — jak to podkreśla w swej pracy Jerzy Wiatr — nie tylko znajduje się pod wpływem ogólnego układu stosunków społecznych, lecz również sama przyczynia się do ich przekształcania*.

Teza ta w szczególnie wyraźny sposób uwidacznia się

* J. Wiatr, *Armia i społeczeństwo*, Warszawa 1960, str. 470—380.

na przykładzie rosnącego udziału wojska w przygotowywaniu specjalistów w dziedzinie techniki. Jest to przy tym zjawisko zależne od stopnia dopływu nowego sprzętu do oddziałów wojskowych. Im więcej tego sprzętu, im bardziej nowoczesny, tym większe są możliwości wojska w przygotowywaniu obok specjalności czysto wojskowych także i takich, które bieżąco spożytkowuje gospodarka narodowa, a więc remontowców, kierowców samochodowych, traktorzystów, wykwalifi-



kowanych pracowników różnych dziedzin budownictwa, specjalistów łączności itp. Dopływ zaś sprzętu do wojska zależy z kolei od uprzemysłowienia kraju i wielkości wydatków na cele wojskowe. I tu właściwie koło przyczyn zamyka się, pozostają jednak możliwości dalszego zwiększania udziału wojska w technizacji naszego życia gospodarczego i przy nie zwiększonych wydatkach państwa na Siły Zbrojne. Rozszerzenie i wykorzystanie tych możliwości leży w ręku dowódców oddziałów.

Dowódców oddziałów pancernych i zmechanizowanych stać np. dzisiaj na to, by przyczynić się do wdro-

żenia takiego zamiłowania na wsi do traktorów, jakie wynosili przed wojną rolnicy do koni po odbyciu służby w pułkach szwoleżerów, ułanów i strzelców konnych.

Z drugiej strony możemy zaobserwować nasilające się w miarę wewnętrznej konsolidacji narodu i konkretyzacji poglądów na charakter współczesnej wojny zjawisko powiązania społeczeństwa z armią już w czasie pokoju, głównie w dziele przygotowań do współudziału w obronie terytorium kraju. Ten ogólnospołeczny wkład na rzecz obronności wydaje się mieć dalsze perspektywy rozwoju, jeśli się zważy, że stosownie do wzrostu technizacji produkcji i usług społecznych powstają i rozszerzają się możliwości specjalistycznego szkolenia przedpoborowego, np. w dziedzinie samochodowej, łączności, pilotażu itp. Skłania to do zrewidowania tradycyjnego zakresu szkolenia specjalistycznego w wojsku. Już teraz możemy sobie wyobrazić taką strukturę szkolenia, która uwzględniając bazę i możliwości techniczne kraju w coraz większym zakresie korzystać będzie z przedpoborowego przygotowania żołnierzy w dziedzinie technicznej. I tak np. szkolenie kierowców samochodowych może być realizowane przed służbą wojskową, w wojsku zaś będzie się ich uczyć tego, co każdy kierowca obowiązany jest umieć, jako żołnierz, a więc np. jazdy w kolumnie, maskowania, zasad zachowania się w służbie i w walce, użycia broni itp. Schemat ten ma walor i dla niektórych innych specjalności.

Tak więc wojsko nasze, uczestnicząc w przeobrażaniu stosunków społecznych, samo z kolei w coraz większej mierze korzysta i będzie korzystać z pomocy i współpracy całego społeczeństwa. I jest to chyba jedna z istotnych cech wzmagającej się organicznej spójni

pomiędzy narodem i armią w warunkach ustroju socjalistycznego.

Wzrost świadomości społecznej, przejawiający się w tendencji do usprawnienia całokształtu działalności organizmu gospodarczego, przyczynia się do rozszerzenia kryterium ekonomiczności z poszczególnych miejsc pracy, zakładów i przedsiębiorstw na całe dziedziny życia gospodarczego. Znajduje to również swoje odbicie w odniesieniu do wojska, tym wyraźniejsze, im bardziej sprzyja zdrowemu układowi stosunków ekonomicznych ogólna sytuacja polityczna oraz im bardziej kierunek odpowiednich przekształceń w wojsku zgadza się z koncepcjami użycia Sił Zbrojnych lub ich części na wypadek wojny. I tu, w dziedzinie, gdzie może bardziej niż gdzie indziej zarysowuje się we współczesnych warunkach perspektywa ewolucji Sił Zbrojnych narodu, poważna, decydująca rola do spełnienia przypada kadrze dowódczej, od niej bowiem zależeć będzie w praktyce utrzymanie właściwych proporcji pomiędzy wielkością bezpośrednich świadczeń oddziału na rzecz gospodarki narodowej a jego przygotowaniem do wykonania zadań na wypadek wojny.

I jeszcze jeden aspekt społecznej roli dowodzenia — opiniowanie podległych żołnierzy i przesuwanie ich w hierarchii służbowej. Funkcja ta posiada nie tylko poważne znaczenie dla siły i sprężystości organizacji wojskowej, ale również i duże znaczenie ogólnospołeczne, szczególnie jeśli chodzi o wykorzystywanie opinii o odchodzących z wojska żołnierzach w różnych miejscach ich późniejszej pracy zawodowej.

W związku z tym obowiązuje postulat takiego postępowania w praktyce dowódczej, które nie hamuje słusznego i pożytecznego społecznie wzrostu jednostek wartościowych i nie forsuje z różnych względów, mniej lub

bardziej odległych od interesu służby i dobra ogólnego, jednostek miernych i społecznych, których główną zaletą jest obrotność, spryt i nieraz służalczość w imię własnego interesu.

Właściwe rozumienie przyczyn rozwoju osobowości wskazuje, że dla oceny charakteru i intelektu żołnierza podstawowe znaczenie posiada jego osobiste zaangażowanie się w przekształcaniu rzeczywistości (oczywiście zaczynając od rzetelnego wykonania swego obowiązku służbowego, który przecież temu przekształcaniu służy). Dla słusznej oceny żołnierza ważniejsze są jego poszukiwania nowych rozwiązań, próby osobistego przyczyniania się do usprawnienia działania, nawet gdyby po drodze mylił się i potykał, od biernego utrzymywania się w określonych ramach i bezbłędnego kroczenia po utartych już drogach. Postawa poszukiwania nowych rozwiązań jest cenną zarówno w wojsku, jak i w codziennym życiu społecznym.

Dobry dowódca siłą swego przykładu, jak i poprzez wpływ zorganizowanego przez siebie otoczenia w procesie sprawnego kierowania działaniem, przyczynia się do wytworzenia określonych nawyków organizacji pracy, umiejętności — wydaje się — ciągle deficytowych w naszym społeczeństwie. Im więcej sprawności w organizowaniu pracy, tym większe stają się szanse wykorzystania wielorakich uzdolnień, których niemało tkwi w naszym narodzie, dla przyspieszenia tempa jego przeobrażeń w kierunku dobrobytu i wszechstronnego rozwoju osobowości ludzkiej.

Jeśli więc dowodzenie spełnia poważną rolę społeczną, to zagadnieniem tej samej rangi społecznej jest proces przygotowania dowódców, w szczególności w szkołach i uczelniach wojskowych. Szkolenie kadr dowódczych jest chyba bez przesady jednym z central-

nych ogniw realizowania w wojsku ogólnej potrzeby społecznej — potrzeby obronności kraju. Wychodząc z tego założenia, prawidłowy program szkolenia dowódców uwzględnia zarówno postulaty współczesnych koncepcji prowadzenia działań bojowych, jak i tę podstawową prawdę, że dowodzenie jest jedną z form kierowania społecznego, jest funkcją społeczną, a więc powinno spełniać określoną rolę w ogólnym układzie stosunków społecznych. Ponieważ zaś wojsko w naszym ustroju coraz bardziej wiąże się ze społeczeństwem, a działalność wojska (przynajmniej w okresie pokoju) z ogólną działalnością społeczną, wykształcenie dowódcy winno sprzyjać również przygotowaniu go do kierowniczej działalności w społeczeństwie, rozwinięciu w nim cech działacza społecznego, człowieka, który rozumie i popiera ogólny kierunek zamierzeń społecznych i wojskowych, umie przełożyć go na język praktycznych zadań i potrafi sprawnie pokierować wykonaniem tych zadań.

Chodzi nam przy tym o kadry kierowników w społeczeństwie i dowódców w wojsku nie tylko znających się na arkanach swych specjalności, ale i poszukujących nowych lepszych rozwiązań, wyczulonych na kwestię sprawności wykonawstwa, boleśnie odczuwających i bezkompromisowo reagujących na każdą nieudolność i nieuczciwość. Nastawienie takie stanowi niewątpliwie poważny kapitał społeczny. Że nie zawsze kierunek wychowawczy w szkolnictwie wojskowym, a także i cywilnym, należyte uwzględnia te właśnie elementy, świadczy o tym charakter wielu ćwiczeń sprawdzających i egzaminów, nastawionych nieraz wyłącznie na pamięciowe opanowanie materiału, jak również cho-

ciężby popularne w kraju konkursy, na których wymaga się wielkiej erudycji i wysiłku pamięci, nie wymaga się natomiast w tymże stopniu inwencji i pomysowości.

Należyte uświadomienie sobie społecznej roli dowodzenia wydaje się posiadać i ten walor, że w każdych warunkach pozwala na odnajdywanie właściwego miejsca dowódcy w dowodzonym oddziale, przypomina nam bowiem każdy raz, że dowodzenie powstało i trwa wyłącznie ze względu na potrzeby społeczne, na ludzi. Przypomina jednocześnie, że każdy dowódca jako przedstawiciel władzy ludowej reprezentuje tym samym na swym odcinku najszerzej pojęty interes państwowy i społeczny.

VIII. NIEKTÓRE PROBLEMY EWOLUCJI DOWODZENIA

Motto:

Radź się przeszłości, kieruj teraźniejszością i patrz w przyszłość.

(stara sentencja rzymska)

Prawidłowe zorientowanie się w problematyce dowodzenia wymaga szkicowego chociażby przeglądu niektórych przyczyn, jak i kierunków ewolucji działalności dowódczej. Wypada zatem rozważyć kilka aspektów oddziaływania warunków społeczno-ekonomicznych, jak również zmian, jakie powodują w dowodzeniu nowe koncepcje działań bojowych.

W tym celu posłużyć się przyjdzie kilkoma uogólnieniami, gdyż tylko na tej drodze uzyskamy konieczny dystans wobec interesującego nas problemu, dystans, który choć może zawieść w tych czy innych szczegółach, pozwala jednak zorientować się w zarysach zagadnień, sięgnąć myślą do przebiegu ich w przeszłości i popробować zajrzeć w przyszłość.

„Jeśli rozpatrywać jakiekolwiek zjawisko społeczne w procesie jego rozwoju, zawsze w nim okażą się pozostałości przeszłości, podstawy teraźniejszości i zadatki na przyszłość“. Są to słowa Lenina*. Warto więc zająć się procesem rozwojowym zjawiska społecznego, jakim jest dowodzenie, by zorientować się, co w nim

* W. Lenin, *Dzieła*, t. I. Warszawa 1950, str. 162.

przeżywa się i obumiera, co dopiero się wyłania i ma tendencje rozwoju. Czynimy to w przekonaniu, że wnioski stąd płynące godne są wykorzystania w praktycznej działalności dowsódczej.

Zagadnienie ewolucji metod i form dowodzenia w układzie niniejszej pracy traktuje się raczej jako zarys problemu, który ze względu na znaczenie zasługuje chyba na oddzielne opracowanie.

Poczynając od XIX wieku zachodzą szczególnie szybkie zmiany zarówno w technice, jak i świadomości narodów, rewolucyjny ruch robotniczy nabiera coraz większej siły i znaczenia. Wielka Rewolucja Październikowa koronuje walkę klasy robotniczej o wyzwolenie narodowe i społeczne. Procesy te zostają wyraźnie przyśpieszone przez odkrycie i eksploatację nowych, potężnych źródeł energii i wprowadzania automatyzacji. Umaszynowanie pracy ludzkiej nie tylko ułatwia działalność, ale i wymaga nowych wartości: umiejętności wykorzystania narzędzi i, co ważniejsze — umiejętności współżycia i współpracy, wymaga wyższych, lepszych form stosunków między ludźmi.

Właśnie te nowe, wyższe formy stosunków społecznych w Związku Radzieckim i w krajach budujących socjalizm zapewniają większą swobodę rozwoju technicznego, co przyznają, stojąc wobec faktów takich osiągnięć, jak elektrownie atomowe, sputniki, sukcesy w automatyzacji produkcji, nawet działacze i uczeni zachodni. Jeden z nich, S. Lilley, w swej książce „Ludzie, maszyny, historia“, charakteryzując wielki udział Związku Radzieckiego we wzroście wynalazczości pisze wręcz, iż: „zjawisko to świadczy, że Związek Radziecki jest pierwszym państwem, które stworzyło ustrój spo-

łeczny, eliminujący błędny podział siły nabywczej w społeczeństwie, usuwający bezrobocie oraz znoszący władzę prywatnych monopolów nad przemysłem“*. A te właśnie czynniki, również jego zdaniem, hamują tempo postępu technicznego.

Działalność każdego im bardziej jest wyspecjalizowana, tym bardziej staje się osobista i swobodna. Działalność taka, przekształcając z jednej strony luźne zespoły w zwarte organizmy społeczne, zapewnia jednocześnie rozwój osobowości ich uczestnikom. Tworzą się w ten sposób nowe warunki działania, zatem powstaje potrzeba zmian i w kierowaniu tym działaniem.

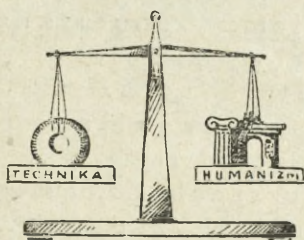
Nowoczesne organizmy społeczne wykazują z jednej strony zapotrzebowanie na specjalistów o coraz wyższych kwalifikacjach fachowych, z drugiej zaś strony niewątpliwie występuje potrzeba coraz wszechstronniej przygotowanych do swych zadań sił kierowniczych. Od ludzi zajmujących stanowiska kierownicze wymaga się coraz bardziej, by nie tylko w pełni rozumieli cele i zadania zespołów, ale by potrafili przełożyć je na odpowiednie formy planowania i organizacji, umiejętnie pobudzając i kontrolując przy tym wykonanie każdego zadania. Sprawność organizacyjna i harmonijne stosunki międzyludzkie wydają się nabierać coraz większego znaczenia, jako podstawy powodzenia każdej działalności społecznej. Jednocześnie coraz wyraźniej zarysowuje się, jako nader istotny warunek kierowania ludźmi, wiara w człowieka, w jego siły i możliwości.

W procesie różnicowania się charakteru pracy zawodowej i związanych z tym kierunków zainteresowań

* S. Lilley, *Ludzie, maszyny, historia*, Warszawa 1958, str. 398.

i upodobań tym jaśniejszą staje się potrzeba rzetelności, wzajemnego zaufania, poszanowania innych — jednym słowem: umiejętności współpracy i współżycia. Jest to chyba ta właściwa płaszczyzna, na której wspierają się wzajemnie technika i humanizm. Harmonia zaś obu tych elementów leży u podstaw rozwojowych społeczeństwa socjalistycznego.

Wszystko to nie może nie oddziaływać na stosunki w wojsku. Jeszcze w XIX wieku istniała względna jednolitość w uzbrojeniu oddziałów wojskowych. Dowódca zwykle miał do czynienia z zespołem podwładnych o jednej lub najwyżej kilku mało skomplikowanych



specjalnościach. W tych warunkach dowódca średniego i niższego szczebla mógł lepiej znać się na tych specjalnościach od każdego ze swych żołnierzy. Wydaje się, że zarówno jednolitość uzbrojenia i sprzętu oddziału, jak

i stopień „fachowości” dowódcy sprzyjały utrzymywaniu się komenderowania. Obecnie już w pododdziale spotykamy szereg specjalności, których łączne dokładne przyswojenie przekracza siły przeciętnego oficera. Już to samo tylko stwarza nowe warunki dowodzenia, w których zarysowuje się raczej potrzeba koordynowania wysiłków specjalistów, potrzeba ta zaś wymaga przy określonej znajomości techniki głównie znajomości i umiejętności kierowania ludźmi. Wymaga tego sama rzeczywistość.

Wyraźnie wzrasta ranga i wymogi współdziałania. Współdziałanie wyraża sobą potrzebę tak dawną, jak zbiorowa działalność ludzka. Zarówno w przeszłości, jak

i dziś sukces w walce możliwy jest tylko na drodze zgranych wysiłków oddziału. Sama zasada skoordynowania poszczególnych poczynań na rzecz osiągnięcia wspólnego celu była znaną od zamierzchłych czasów i nie jest wymysłem współczesności. W miarę jednak rozwoju ekonomicznego i postępu społecznego ulegały zmianie zakres i sposoby współdziałania. Łatwo sobie wyobrazić, że zakres ten wzrastał stosownie do wzrostu organizmów wojskowych, te ostatnie zaś rozwijały się i komplikowały pod wpływem nasycania wojsk nową techniką wojenną. A sposoby współdziałania? Były one daleko prostsze i wymagały mniej umiejętności w małym oddziale jazdy, uzbrojonym jednolicie np. w szablę, niż dla przykładu w przedwojennej kompanii piechoty, dysponującej karabinami, ręcznymi karabinami maszynowymi i granatnikami. I to jest jasne, jeśli przypomnimy, że w dawnej Polsce szlachcic już od młodości zaprawiał się w jeździe konnej i władaniu szablą, posługiwania się natomiast karabinem i rkm-em uczono w zasadzie tylko w okresie służby wojskowej. Niewątpliwie z kolei łatwiej było dosiąść innego konia, gdy padł własny, prościej było zająć miejsce przy rkm-ie zamiast rannego kolegi czy też ująć wodze konnego furgonu, niż obecnie zająć miejsce kierowcy w wozie opancerzonym, wykonać skomplikowane czynności obsługi stacji radiolokacyjnej czy przyrządów chemicznych. Współczesne narzędzia walki wymagają większej wiedzy i precyzji wykonania. Współdziałanie w miarę udoskonalania się i wzrostu narzędzi walki stawia wobec wszystkich żołnierzy kategoryczny nakaz poznawania techniki, większego ciężaru gatunkowego techniki w programach szkoleniowych, potrzeby dokładniejszych obliczeń i ścisło-

ści, wobec kadry technicznej — wprowadzania konstrukcji maksymalnie uproszczonych i dostosowanych do psychofizycznych możliwości człowieka oraz racjonalnej unifikacji typów. Dopiero w tych warunkach można oczekiwać dzisiaj i na jutro zgrania wysiłku specjalistów i niezbędnego minimum zamienności.

Funkcje żołnierzy, jako bardziej wyspecjalizowane i samodzielne, wymagają świadomego zaangażowania się wykonawców, ich inicjatywy i samodzielności. Podwładny coraz bardziej ewoluuje od roli biernego wykonawcy do roli aktywnego współpracownika. Najłatwiej zjawisko tej ewolucji daje się zaobserwować w pododdziałach, które dysponowały już wcześniej lub posiadają obecnie stosunkowo najbardziej nowoczesny sprzęt, a więc u załóg okrętów, samolotów, czołgów, stacji radiolokacyjnych itp.

Nawet pobieżny rejestr technizacji armii na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat wykazuje, że technika i wynikająca z niej specjalizacja nie rozwijają się równomiernie w całych siłach zbrojnych. Dobrze jest pamiętać, że np. mechanizacja jednostek, którą przechodzą wojska lądowe, została w zasadzie zakończona już na początku XX wieku w jednostkach marynarki wojennej. Załoga okrętu wojennego od dawna stanowi zespół specjalistów, obsługujących różnorodne agregaty i przyrządy, których precyzyjne współdziałanie warunkuje — jeśli się tak można wyrazić — sprawność bojową i manewrową. Specyficzne warunki morskiego teatru działań wojennych sprawiają, że okręty wojenne prowadzą walkę często w odosobnieniu, dowódcy zaś ich zdani są w trudnej sytuacji walki z nieprzyjacielem i żywiołem na własne siły i inicjatywę. Na okrętach wojennych powstały więc już w dużej mierze warunki, które się dopiero kształtują w oddziałach wojsk lądo-

wych. Przyjrzyjmy się wobec tego, jaki wpływ wywarły one na działanie załogi i pozycję dowódcy.

Obserwatora z miejsca uderza ścisła i znana wszystkim numeracja, obejmująca zarówno każdego marynarza, jak i ich zespoły, stosownie do wykonywanej specjalności, jak również szereg zawczasu ustalonych wariantów ustawienia załogi na sygnał stosownie do zaistniałej sytuacji i zadań okrętu. Widzi się jednocześnie bezapelacyjne podporządkowanie dowódcy i bliskie więzi koleżeństwa całej załogi, wyraźniej bowiem dochodzi tu do świadomości każdego członka załogi wartość wykonawstwa poszczególnych czynności, czy to na pomoście dowodzenia, czy też w maszynowni, nie tylko dla wykonania zadania, ale i dla zachowania życia całości załogi. Przebywając na okręcie odczuwa się wyraźniej niż gdzie indziej, że poszczególne działania specjalistów mają wartość tylko wtedy, gdy są należycie skoordynowane, ujęte w ramy władzy kierowniczej. Po wyjściu w rejs, na szerokim morzu, dowódca okrętu reprezentuje na tym suwerennym skrawku terytorium kraju, jakim staje się wtedy okręt, najwyższą władzę wojskową i państwową.

Już samo wyliczenie tych kilku zagadnień wskazuje, że warto są one analizy porównawczej. O podobnej sytuacji, przyszłościowej w stosunku do pododdziałów wojsk lądowych, możemy również mówić w odniesieniu do załóg samolotów bombowych, czołgów itp.

Z powyższego wynika — jak sądzę — potrzeba i korzyść wymiany doświadczeń dowodzenia pomiędzy poszczególnymi rodzajami naszych Sił Zbrojnych.

Na marginesie omawianego zagadnienia warto zaznaczyć, że niektórzy działacze społeczni widzą pewną groźbę, wynikającą z postępującej specjalizacji, która wg nich pociąga za sobą atomizację życia, odizolowywanie się i utratę „wspólnego języka“ pomiędzy oddzielnymi zamkniętymi grupami fachowców. Zagadnienie to warto mieć chyba na względzie tym bardziej, że zbyt zamknięta specjalizacja jest zjawiskiem szczególnie niebezpiecznym w oddziałach wojskowych. Nie wdając się bliżej w istotę zaznaczonego problemu, można by wskazać na dwa kierunki zapobiegania „wyrażaniu się“ specjalizacji. Jednym z nich jest odpowiednie dozowanie politechnizacji, drugim zaś wykształcanie silnych więzów wspólnoty na płaszczyźnie wspólnych ideałów, dążeń, zainteresowań, wzajemnego poszanowania i przyjaźni. Doświadczenia np. okrętów wojennych wskazują, że można z powodzeniem uniknąć ujemnych skutków specjalizacji poprzez wzajemne zrozumienie, poszanowanie i wspólne cele.

Jesteśmy świadkami ciekawej i napawającej optymizmem na dalszą przyszłość antytezy. Z jednej strony postęp społeczny i wzrost kultury powoduje konieczność ściślejszej współpracy i wzajemnego współżycia ludzi, z drugiej zaś strony potężniejące środki wojenne i związane z nimi koncepcje prowadzenia działań bojowych coraz wyraźniej nastawione są na niszczenie, na masową zagładę. Jeśli wspominam przy tym o optymizmie, to w tym sensie, że ludzie o wyższym poziomie kultury bardziej świadomie i silniej mogą się przeciwstawiać jej zaprzeczeniu i barbarzyństwu.

Nasza rola, wojskowych zawodowych, polega na tym, by współtworząc silny potencjał obronny bezpośrednio przyczyniać się do dostatecznego ostrzeżenia agresora, które jest zdolne po-

wstrzymać go od szalonego kroku pod groźbą jego własnej zagłady.

Wyobrażamy sobie ewentualną wojnę, jako nagłe i potężne starcie obu stron, obejmujące nie tylko walczące armie, ale głównie narody z całym ich potencjałem materialnym i moralnym. Odeszły już do lamusa sytuacje, jak ta z piosenki legionowej, kiedy to we wsi grzmi mazur, a „...tam pod lasem wre potyczka, słychać pierwsze strzały“. I nie tyle już istotnym jest, kto z teoretyków wojskowych uzyskałby wątpliwą satysfakcję odnośnie do bardziej obronnego czy też bardziej manewrowego charakteru przyszłych działań bojowych wobec faktu, że jak w jednym tak i w drugim wypadku działania te obejmą całe terytorium kraju, gdyż leżeć on będzie w zasięgu rakiet, lotnictwa i desantów powietrznych.

Spójrzmy z kolei na główniejsze zarysy ewolucji form prowadzenia walki. I tu obserwujemy zasadnicze zmiany. W zasadzie do masowego pojawienia się na polach bitew broni maszynowej walka nosiła charakter gromadnego aktu, żołnierzy ściskano w zwarte szeregi ze względu zarówno na siłę jednorazowego uderzenia w bezpośrednim zwarciu, jak i by podnieść poczucie spoistości wewnątrz oddziału oraz ułatwić oddziaływanie dowódcy. Głównymi formami wdrażania posłuchu były komendy i wykorzystywanie psychiki tłumu. Tym ostatnim tłumaczyć można tak plastycznie przekazane nam przez Sienkiewicza wyzwiska i harce przed starciem, które miały zapalać „złość w sercach żołnierskich“. Prawdopodobnie takie samo pobudzanie zapалу, a nie rozumu leży u podstaw sporej części licznych w historii naszej wojskowości „szarż“ ułańskich, które niewątpliwie nie pozostały bez wpływu na naszą psychikę narodową.

Obecnie pojęcie spoistości na współ-

czesnym polu walki nabiera znaczenia raczej moralnego. Współczesna technika daje w ręce dowódcy środki komunikowania się z podwładnymi, niemniej jednak zdaje się odpowiadać rzeczywistości pogląd o umniejszaniu się osobistego bezpośredniego wpływu dowódcy w walce na swych podwładnych.

Przeciwdziałać temu wypada poprzez uzyskanie takiego wpływu moralnego na żołnierzy, by odległość nie osłabiała w nich woli realizowania naszych zamierzeń oraz poprzez usprawnienie środków i metod łączności. W związku ze wspomnianymi tu środkami informowania można by bez większego chyba błędu określić dalsze ich kierunki rozwojowe, jako tendencję do użytkiwania maksymalnej niezależności w przekazywaniu informacji od warunków zewnętrznych oraz zwiększenia jego szybkości, wierności, dokładności i maskowania przed nieprzyjacielem. Na rozwój metod informowania wpływają takie czynniki, jak wzrost świadomości żołnierzy, rodzący np. potrzebę motywowania poleceń, rozszerzanie się i zacieśnianie współdziałania, powodujące mnożenie informacji w poziomie między różnymi wykonawcami jednego szczebla, oraz — że ograniczymy się do tego momentu — wzrost precyzji wykonawstwa, domagający się większego natężenia ilościowego i jakościowego informacji w pionie, w szczególności informacji sprawozdawczej.

Informacja sprawozdawcza posiada w procesie dowodzenia tę samą rangę co informowanie, idące do podwładnych od ich dowódcy. Na podwładnych bowiem wywiera wpływ nie tylko wola dowódcy, ale również w procesie wykonawstwa otaczające środowisko i oddziaływanie nieprzyjaciela. Te ostatnie czynniki często przeszkadzają w realizacji otrzymywanych rozkazów. Przeciwdziałanie tym zewnętrznym

przypadkowym wpływom jest ogólnym prawem każdego kierowania. Ponieważ jednak przewidzieć wszystkie tego rodzaju oddziaływania jest sprawą praktycznie niemożliwą, zachodzi konieczność spowodowania, by każde faktyczne, wywołane przez nie odchylenie wykonawstwa niezwłocznie mogło być korygowane odpowiednią reakcją dowódcy. Staje się to możliwe tylko wtedy, kiedy dowódca jest bieżąco i wiernie informowany o położeniu i zmianach sytuacji u podwładnych. Taka właśnie sprawna informacja od dołu urasta w warunkach wielkiej zmienności położenia bitewnego i rozproszenia oddziałów do roli czynnika pierwszej wagi. Od niej to w dużej mierze zależeć będzie szybkość i właściwość przystosowania się całości oddziału do każdej nowej sytuacji, które pozwoli konsekwentnie realizować wyznaczone cele walki.

Omawiana tu tzw. odwrotna łączność jest wyrazem uniwersalnej zasady kierowania, wyrażającej się przyjętym w cybernetyce określeniem sprzężenia zwrotnego. Zasada ta znajduje zastosowanie w każdym systemie kierowanym, czy to jest organizm ludzki, czy też urządzenie automatyczne*. Zasluguje ona na szczególną uwagę we współczesnych organizmach wojskowych.

Wszystko wskazuje raczej na to, że przeżyły się czasy, kiedy daleko posunięta centralizacja dyspozycji pozwalała na ograniczanie informacji dla wojsk własnych, przez co zamykało się również drogi jej ewentualnego przecieku do nieprzyjaciela. Granica przekazywania wiadomości wydaje się wyraźnie przesunąć na korzyść informowanych, w miarę jak wzrasta udział ich samodzielnych poczynań dla całości działania od-

* E. Roweński i in., *Maszyna i myśl*, Moskwa 1960, str. 76.

działu. Jednocześnie wzrasta waga samych informacji. Można więc przypuszczać, że w tych warunkach osiągnięcie idealnego rozwiązania, jakim jest niewątpliwie pełnia zorientowania własnych wojsk przy równoczesnym utrzymaniu w niewiedzy odnośnie do tych spraw nieprzyjaciela, możliwa jest nie na drodze ograniczania wiadomości, lecz poprzez podnoszenie morale żołnierzy i usprawnienia techniczne.



Przyjmując się u nas określenie „pustka“ nowoczesnego pola walki nie może być rozumiane dosłownie, bo nowa technika komunikowania się i zasięg broni coraz bardziej zmniejszają znaczenie czynników czasu i przestrzeni, jednak rzeczywiste, fizyczne rozproszenie w terenie staje się poważnym probierzem morale i zdyscyplinowania oddziału. Coraz większe znaczenie zdają się uzyskiwać prawidłowo ukie-
runkowane i samodzielne działania mniejszych zespołów bojowych do pojedynczego żołnierza włącznie, który nieraz w osamotnieniu będzie podejmował decyzję i wykorzystywał silne środki oddziaływania na nieprzyja-

ciela. Wydaje się zatem, że we współczesnej walce nie tylko będzie miało znaczenie, czy podwładny umie wykonać powierzone mu zadania, ale czy on sam chce je wykonać, co odnosi samo wykonawstwo w dziedzinę świadomości żołnierza i autorytetu moralnego jego przełożonego.

Ani udoskonalenia techniczne, ani usługi automatyki nie zastąpią takich zalet żołnierza, jak wiara w siebie, panowanie nad nastrojami, duch ofensywny, inicjatywa. Wszystkie te zalety zależą od tego, w jakim stopniu żołnierz jest zainteresowany w przejawianiu pełni swych możliwości, a więc od jego stanu moralnego. Narastający udział mas ludowych w polityce walczących państw oraz wpływ opinii i nastrojów narodu i armii na sam przebieg wojny powodują nieustanny wzrost roli czynnika moralno - politycznego. Jak wskazują niedawne wydarzenia międzynarodowe — we współczesnej wojnie można ponieść klęskę moralną i polityczną nawet wówczas, gdy nie dojdzie do klęski wojskowej. Klęska tego rodzaju spotkała np. agresorów angielsko-francusko-izraelskich w Egipcie. Straty moralne, jakie ponieśli oni w tej wojnie, okazały się o wiele większe i bardziej dotkliwe niż straty czysto wojskowe.

Strona walcząca, która nie posiada dziś lub nie potrafi wykorzystać swych rezerw moralno-politycznych, ryzykuje przegranie wojny nawet wówczas, gdy armia jej nasycona jest we współczesne środki walki. Największe osiągnięcia techniczne zdają się wyraźnie zwiększać rolę ludzi, którzy mają się nimi posługiwać, jak również znosić ich oddziaływanie.

Wysoki duch moralny stanowi źródło świadomej dyscypliny oraz sprzyja narodzinom nowych form prowadzenia walki. Było tak np. przy forsowaniu z marszu

przez Armię Radziecką w 1943 roku szeroko rozlanego Dniepru, jak i przy zaskakującym przełamaniu z marszu przez wojska radzieckie i polskie głęboko urzutowanego systemu umocnień tzw. Wału Pomorskiego.

Odnotowując wzmaganie się znaczenia czynnika moralnego wypada podkreślić przy tym, że rozwijanie się jego uwarunkowane jest sprawiedliwym ustrojem społecznym, umacnianie zaś — właściwymi formami pracy partyjno-politycznej, realizowanej przez dowódcę w oparciu o aktyw partyjny i aparat polityczny. Współcześni teoretycy wojenni burżuazji, uznając decydującą rolę ducha moralnego, wskazują jednak nie na jego źródła, lecz na czynniki i metody jego kształtowania. Nie jest to przypadkowe, nie mogą oni bowiem, a może i nie chcą widzieć istotnych podstaw społecznych morale żołnierza. I tak np. amerykański generał MacLean twierdzi, że: „choć morale stanowi czynnik bezcenny, to jednak okrywa go zawsze tajemnica“*.

Odnosi się wrażenie, że w poszukiwaniach swych budują oni różne konstrukcje bez oparcia jednak swych budowli na silnych fundamentach stosunków produkcyjnych i społecznych, a zaledwie na zmiennym podłożu cech biologicznych i psychicznych człowieka.

Byłoby poważnym błędem sądzić, że współczesny bardziej rozwinięty i uświadomiony żołnierz nie wymaga dyscypliny. Dyscyplina jest niezbędnym warunkiem w każdym zbiorowym działaniu, a tym bardziej w walce. Gwarantuje ona jednokierunkowość i zgranie wysiłków bojowych. Chodzi o to jednak, że stanowiąc jeden z przejawów stosunków pomiędzy ludźmi ewoluje ona w parze z tymi stosunkami.

Dyscyplina wyraża się w świadomym rezygnowaniu

* *Czynnik moralno-polityczny w wojnie współczesnej*, Warszawa 1960, str. 11.

z osobistych zamierzeń i interesów na rzecz wykonywania wspólnych idei. Napięcia psychiczne, które jej towarzyszą, są uzależnione od dystansu pomiędzy tym, co „osobiste“, a tym, co „wspólne“. Im bardziej zmniejszamy ten dystans, przybliżając osobiste interesy i zamiary do idei i zadań ogólnych, społecznych, tym bardziej dyscyplina staje się świadomą i mniej uciążliwą.

Niewątpliwie ten, kto utrzymuje porządek w oddziale, wdraża dyscyplinę; bardziej jednak skutecznym jest wywierać taki wpływ na żołnierzy, by każdy z nich sam dbał o porządek.

Można przypuszczać, że krótkie nawet zastanowienie się nad ostatnimi sformułowaniami może rzucić dodatkowe światło na jakościową różnicę pozycji oficera i podoficera w dziele kształtowania świadomej dyscypliny żołnierskiej.

Każda społeczna organizacja pracy tworzyła własną dyscyplinę. Pańszczyźniana organizacja pracy w feudalizmie opierała się na niewolniczej karności pałki. Kapitaлистyczna organizacja pracy opiera się na karności wolnego najmu, rynku bezrobocia.

W ustroju socjalistycznym powstały warunki do oparcia stosunków w pracy na świadomym współuczestnictwie w działaniu równoprawnych współgospodarzy, co oddziałuje na przekształcanie stosunków między żołnierzami w naszym wojsku. Wobec przełożonych wysuwa to postulat wymagalności nie w ogóle, lecz rozsądnej, przekonywającej, która przede wszystkim zobowiązuje do dokładnego zważenia wszelkich aspektów stawianego wymagania.

Zależy nam na wykształceniu świadomej dyscypliny, która ma wyrażać się w czynach i wyrzeczeniach, wyma-

gających silnej woli, wyklucza to uszczuplanie, a zakłada wzmocnienie woli żołnierza. Podczas gdy ślepe posłuszeństwo niszczyło wolną wolę i indywidualność, świadoma dyscyplina, oparta na wysokich motywach społecznych, indywidualność tę rozwija i hartuje. Wola skierowana na opanowanie siebie wydaje się być jednym z największych przymiotów człowieczeństwa.

W związku z tym warto zdawać sobie sprawę, że w procesie wychowania silnej woli, samodzielności i inicjatywy podwładnych znaczą nie tyle chwilowe wyniki ich działania, ile tendencja do samodzielnego radzenia sobie z sytuacją.

Trzeba zważać, by zbyt rygorystycznym karceniem i ukierunkowaniem nie hamować rozwoju czynnych jednostek. Wymaga tego sama walka.

To co było uważane i traktowane do niedawna w regulaminach, jako swoisty „margines posłuszeństwa“, przekształca się w jego regułę. O ile przedtem zezwalało się w wypadkach, gdy położenie nagle się zmieni, a nie ma możliwości uzyskania nowego polecenia od dowódcy, działać wg intencji rozkazu, o tyle obecnie uznana za regułę zmienność sytuacji postuluje większą swobodą działań dla wykonawcy, ale zawsze w myśl i zgodnie z intencją dowódcy. Działanie takie wymaga posłuszeństwa nie na komendę, ale inteligentnego, chętnego i nacechowanego inicjatywą.

Kierowanie działalnością bojową żołnierzy w warunkach rozproszenia i manewru domaga się nie tylko właściwie pojętej dyscypliny i rozkazodawstwa, ale i bardziej giętkiej organizacji współdziałania wykonawców oraz dalekowzrocznych przewidywań. Sam wartki przebieg działań bojowych i płynność położenia odbiera realność częstym i konkretnym rozkazom, wy-

daje się tracić sens częste fiksowanie poszczególnych faz rozwoju sytuacji na rzecz studiowania i przewidywania kierunku tego rozwoju.

Można przypuszczać, że przyszłe rozkazy będą miały charakter dyrektywny. Potrzeba ujmowania w swe ręce bezpośredniego dowodzenia na wyższych szczeblach zachodzić będzie w decydujących momentach walki (podczas np. zastosowania broni atomowej, czy koncentracji oddziałów). Poza tym słuszniej będzie pozostawiać dużą samodzielność podwładnym dowódcom.

Wynikająca stąd sprawa samodzielności, chociaż posiada uzasadnienie teoretyczne, zaciemnia się jednak nieraz w praktyce i prowadzi do obu szkodliwych krańców. Niektórzy dowódcy pozostawioną podwładnym swobodę doboru metod wykonawstwa zadania odczuwają jako ograniczenie swojej władzy, obawiają się przy tym ich pomyłek, zapominając, że sami również są omylni. Inni znowu, fałszywie rozumiejąc znaczenie samodzielności, zawierzają wykonawstwo wyłącznie woli podwładnych i biegowi wydarzeń, zrze-



kając się wytyczania kierunków, koordynowania i kontrolowania ich działania. To druga skrajność samodzielności podwładnych i jej przeciwieństwo — samowola.

Samodzielnym jest ten — jak słusznie ocenia prof. T. Nowacki — kto nie wymaga nieustannego instru-

wania, kto nie czeka na wytyczne, a sam dostrzega zadania, dobiera trafne środki, wiodące do ich wykonania oraz sam koryguje działanie swoje i podwładnych stosownie do kierunku intencji wyższego przełożonego. Samodzielność oznacza więc wyjście ponad postawę posłusznego wykonawcy, określoną dojrzałość do sytuacji*.

Potrzeba samodzielności we współczesnej wojnie rodzi problem zaufania. Zacieśniając duchową spójnię pomiędzy dowódcą i podwładnymi przeciwdziała ono wbiciu pomiędzy nich klina grozy nowych środków walki i propagandy nieprzyjaciela. Zaufanie ma rację bytu chyba tylko wtedy, gdy jest wzajemne. W życiu codziennym, nim się komuś zaufa, zastanowić się wypada, czy jest on „godzien zaufania” i nie zawiedzie pokładanych w nim nadziei. W tej zaś dziedzinie decyduje głównie stan morale, wspólność interesów, zbieżność poglądów. Zaufanie należy więc do pojęć społecznych i może rozwijać się w pełni w społeczeństwie pozbawionym antagonizmów klasowych, budującym przyszłość w pełnej jedności interesów i dążeń.

Doświadczenie wskazuje, że tak jak nie można od razu rzucać nieumiejącego pływać na głęboką wodę, tak również ryzykownym jest okazywać z miejsca całą pełnię zaufania. Powinno ono narastać stopniowo. I tak np. przy równych szansach za i przeciw można zakładać, że meldunek podwładnego jest prawdziwy, z kolei dobrze jest wykazywać np. przychylny stosunek do projektów i zamierzeń podwładnego, dając tym wyraz wiary w jego możli-

* T. Nowacki, *Studia Pedagogiczne tom IV*, Wrocław 1957, str. 231—232.

wości i wolę zrealizowania zamiaru. Celowym jest stopniowo rozszerzać zakres samodzielności działania podwładnych przez powierzanie im zadań, wymagających większego udziału samodzielności i inicjatywy.

Ograniczmy się jednak na tym, weszliśmy bowiem zbyt chyba daleko w zakres metod wychowawczej działalności dowódcy. Dodajmy tylko na potwierdzenie więzi samodzielności z zaufaniem, że o ile usamodzielnianie stwarza pole do wypróbowania stwierdzonych przez nas możliwości podwładnego, o tyle zaufanie wytwarza odpowiednią atmosferę dla tej próby, apelując raczej do cech charakteru żołnierza.

Groza położenia bitewnego i siła oddziaływania współczesnej broni skłania do zrewidowania naszych poglądów na tzw. „chrzest bojowy“. Wydaje się, że w przyszłości nie można już będzie ryzykować wysyłania do walki stosunkowo surowego żołnierza, licząc na jego okrzepnięcie w ogniu, taki bowiem egzamin przydatności może stać się zamiast okazji do zahartowania zbyt silnym ciosem w siły fizyczne i morale oddziały. Stąd wypływa wyraźniej niż dotąd potrzeba przygotowania żołnierzy do walki zawczasu fizycznie, moralnie i fachowo. Trzeba żołnierzy uodpornić na wstrząsy, jakie przewidujemy na nowoczesnym polu walki, nie można bowiem liczyć w ewentualnej wojnie, która stanie się zmaganiem na śmierć i życie, na jakikolwiek humanitaryzm ze strony nieprzyjaciela, pamiętając o prawdzie ludowego przysłowia: „tonący i brzytwy się chwyta“.

Powracając tu do uczynionej uprzednio wzmianki, liczyć się trzeba i z tym, że walka przebiegać będzie w sytuacji wielorakich zagrożeń, które posiadają ogromne znaczenie psychologiczne. Zagadnienie zagrożenia

w działaniach bojowych zwraca na siebie uwagę jeszcze z jednego względu.

W epoce walk dynastycznych, w których nie było w zasadzie osobistego zaangażowania dowódców, a już na pewno mas żołnierskich, samo zagrożenie mogło zastąpić rzeczywistą walkę. Tak też i działo się nieraz przy zdobywaniu twierdz i poddawaniu się całych armii jedynie na podstawie oceny przez dowódców grozy sytuacji.

Poczynając od okresu Rewolucji Francuskiej, kiedy rzucone idee stały się własnością mas ludowych i sztandarem ich walki, coraz większe osobiste zaangażowanie żołnierzy w wojnie doprowadziło do masowych krwawych starć, zniszczenia fizycznego i powstania teorii uzasadniających nieuniknioną zniszczenia przeciwnika, np. teoria Clausewitza.

Na obecnym etapie rozwoju historycznego, który charakteryzuje z jednej strony stały wielki wzrost świadomości społecznej, z drugiej zaś strony, kiedy zagrożenie może być spełnione niezwłocznie i w niespotykanych dotąd rozmiarach, prowadząc w konsekwencji do zniszczenia nie tylko armii, ale całych państw i ludzkości, sprawa zagrożenia nabiera innego znów znaczenia.

Nie rozwijając analizy istoty zagrożeń, która stanowiłaby odrębny, ciekawy problem poszukiwań badawczych, ograniczmy się do uwagi, że i w chwili obecnej mamy na świecie również w dziedzinie polityki międzynarodowej swego rodzaju grę zagrożeń jako rozumowego, psychologicznego porównywania sił.

Zagrożenie znajduje swój wyraz w wojnie psychologicznej. Najważniejszą bronią tego typu zmagania jest wg określenia Regulaminu Armii Stanów Zjednoczonych propaganda*.

* *Biuletyn Informacyjny GZP* Nr 27, Warszawa 1957, str. 12.

Chociaż zjawiska oddziaływania psychologicznego na nieprzyjaciela znane już były za czasów Hannibala i Dżyngis Chana, wielkie znaczenie oddziaływania na morale żołnierzy dzisiaj polega na oparciu metod wojny psychologicznej na nowoczesnej technice i wykorzystaniu współczesnych możliwości organizacyjnych.

Propaganda staje się groźną bronią w arsenale środków wojennych. Tezę tę wydaje się potwierdzać możliwość natychmiastowego i masowego użycia na poparcie rzucanych słów groźby potężnych środków walki, których siły i zakresu oddziaływania nie doświadczyliśmy w ubiegłej wojnie.

Sytuacje zagrożenia i rozsiewania rozkładu moralnego podkreślają raz jeszcze znaczenie wysokiego ducha moralnego oddziałów.

W okresie pokoju współpracuje nad umocnieniem morale żołnierzy całe społeczeństwo i w jego imieniu kadra dowódcza, wnosząc zawczasu do ich świadomości główną tamę przeciwko dywersji psychicznej w postaci pogłębiania przekonań o słuszności naszej drogi rozwojowej, ugruntowując zaufanie do dowódców i zaufanie do powierzonego żołnierzom sprzętu i broni.

W czasie zaś działań bojowych wpływ na morale oddziału zależeć może przede wszystkim od bezpośrednich przełożonych, od młodszych dowódców do podoficerów włącznie, gdyż mogą oni nieraz okazać się „najwyższą instancją” w trudnej sytuacji walki. W kręgu ich możliwości pozostanie wzajemne zrozumienie i więź z oddziałem, trzeźwa ocena sytuacji, wskazywanie zgodnego z zadaniem kierunku działania, wreszcie prawdziwość w postępowaniu i wypowiedziach.

Umacniając i chroniąc morale żołnierzy, dobrze jest jednocześnie pamiętać o tym, że świadomość sprawiedliwych stosunków społecznych i postępowość naszych

dążeń czynią każdego naszego żołnierza bardziej odpornym na działanie, wymierzone w jego morale, od żołnierzy, występujących w interesie reakcyjnego systemu społecznego.

Maszynizacja współczesnych działań bojowych, zwiększająca się możliwość samodzielności i manewru w walce wskazują coraz dobitniej drogę do rozstrzygnięć w sferze przewagi jakościowej.

Dobre dowodzenie uwzględnia fakt, że współczesne starcia zbrojne rozgrywać się będą coraz bardziej w sferze jakości, zarówno duchowych, jak i materialnych. Warto więc jakości te poznawać, mnożyć i należyście uwzględniać.

O ile we współczesnych działaniach bojowych coraz wyraźniej zarysowuje się problem skrupulatnego liczenia się z technicznymi możliwościami broni i sprzętu (jego wydajnością i wytrzymałością) oraz z zagadnieniami zaopatrzenia materiałowego, o tyle również coraz ostrzej uwypukla się potrzeba uwzględniania możliwości wykonawców, zarówno zespołów, jak i poszczególnych żołnierzy. Rzecz w tym, że bardziej wydajne maszyny stawiają wobec obsługi coraz wyższe wymagania dochodzące do granic i nieraz przekraczające wytrzymałość ludzi. Prawidłowo eksploatowany samochód czy czołg może np. poruszać się bez większych przerw dłużej, niż zdolny to jest wytrzymać organizm kierowcy. Wykorzystywanie urządzeń technicznych w coraz mniejszym stopniu angażuje nasze siły fizyczne, natomiast coraz intensywniej wymaga wydatkowania energii psychicznej, którą można kompensować poprzez wypoczynek, głównie poprzez sen. Dochodzą do tego napięcia powodowane wzmagającym oddziaływaniem na psychikę żołnierzy

nowoczesnych środków walki. Stąd też samo życie wskazuje na wzrastające znaczenie, a wobec tego i potrzebę bardziej wnikliwego liczenia się z czynnikiem psychicznym.

Stara i od dawna uznana zasada wymaga przybliżania warunków szkolenia pokojowego do wyobraźalnej rzeczywistości pola walki. Rodzi ona słuszne tendencje do stwarzania na ćwiczeniach atmosfery trudności i rygorystycznego egzekwowania możliwości wykonawców. Warto jednak pamiętać, że głównym przeznaczeniem ćwiczenia, tak jak walki, jest osiągnięcie celu, a nie maksymalne wyczerpanie wykonawców, chociaż nieraz istotnie jedno nie może obejść się bez drugiego. Dobrze jest, mając powyższe na względzie, systematycznie uczyć się osiągać wyznaczone, cele coraz mniejszym kosztem sił ludzkich, sprzętu i materiałów, przy zachowywaniu coraz wyższej ich gotowości do wykonania zadań następnych. Nie zawsze stwierdzenie, że żołnierze są ostatecznie wyczerpani, jest jednoznaczne z pozytywną oceną ćwiczenia, tak jak trudno przyznać miano realisty temu, kto przesuwając po mapie kolumny wojsk, zgodnie zresztą z potrzebami walki, nie uwzględniając np. możliwości ludzi. Błąd w kalkulowaniu czynnika ludzkiego z zasady załamuje najlepiej nawet przygotowane działanie. Dobry dowódca to ten, który w każdej sytuacji realnie uwzględnia i racjonalnie wykorzystuje swoje możliwości, głównie zaś możliwości ludzi, techniki i zaopatrzenia. Nie ulega chyba wątpliwości, że zawsze przy porównaniu lepszym dowódcą okaże się ten, który zorganizował wykonanie tego samego zadania mniejszym nakładem sił i środków. Rzeczywistość dzisiejsza zdaje się coraz bardziej domagać przełożonych tego właśnie typu. Konieczność sięgania w określonych

okolicznościach do maksimum sił podwładnych zakłada potrzebę troskliwego ich oszczędzania, gdy pozwala na to sytuacja.

Wymagania współczesnego pola bitwy, jak i zróżnicowanie się i wyspecjalizowanie form oddziaływania na żołnierza podczas służby wojskowej w okresie pokojowym sugerują również poddanie rewizji dotychczasowych założeń i przeznaczenia musztry. Formalne wymusztrowanie oddziału przestało być kryterium jego gotowości bojowej, od czasu jak znikły z pola walki zwarte szyki oddziałów i różnicowały się funkcje pojedynczych żołnierzy. Wytrąciło to podstawę stosowania w walce komendy, wymagających natychmiastowego, jednoczesnego i jednolitego wykonania.

W związku z tym wydaje się, że warto poddać wnikliwej ocenie wszelkie formy przygotowania żołnierza, których celem było uzyskanie powyższych cech wykonawstwa. Replikom niektórych dowódców, wskazujących, że obecna musztra sprzyja zdyscyplinowaniu i wyrabia właściwą postawę żołnierską, nietrudno przeciwstawić stwierdzenie, że postawę i kondycję fizyczną żołnierza kształci wyszkolenie fizyczne. Musztra wyrabia podatność na komendy, właściwe zaś zdyscyplinowanie kształtuje się na bazie wzrostu świadomości żołnierza, w procesie narastania przewagi motywów społecznych w jego postępowaniu nad pobudkami i motywami osobistymi.

Nie oznacza to negowania musztry w ogóle, skuteczność jednak stosowania tej dyscypliny zależeć będzie od jej właściwego ukierunkowania i ograniczenia do sytuacji rzeczywiście niezbędnych. W szczególności wydaje się, że m. in. pozostaje aktualną potrzeba uczenia poruszania się i szyków pojedynczego żołnierza i oddziału w marszu i w walce oraz zwrócenia większej

uwagi na automatyzację ruchów przy obsłudze i wykorzystaniu współczesnej broni i sprzętu na polu walki.

Pozostanie również pożytecznym przestrzeganie we współżyciu wojskowym tych zasad zachowania się, które usprawniają to współżycie i stanowią dla żołnierzy pomiędzy sobą i dla środowiska oznakę przynależności danego obywatela do organizacji wojskowej.

Jeśli zaś chodzi np. o wyrobienie spójności oddziału, to nie polega już ona na fizycznej bliskości sąsiada, lecz przechodzi zdecydowanie w sferę psychiczną. Stąd też ciężar gatunkowy kształtowania tej więzi przesuwają się z dziedziny musztry do dziedziny świadomości uczestnictwa w zbiorowym wysiłku i solidarności w osiąganiu wspólnego celu poprzez sumę działań, różnych nieraz w sposobie wykonania.

Ewolucja wojska na przestrzeni wieków podążała śladami różnych okresów produkcji społecznej.

Okresowi produkcji rzemieślniczej odpowiadało wyposażenie oddziałów w łuki, lance, broń białą, główną zaś formą stosunków wykonawstwa była komenda, dominował przykład osobisty dowódcy, jego siła fizyczna i zręczność.

W okresie maszynowym rozpoczął się szybki dopływ do wojska różnych rodzajów broni o coraz większej sile i sprawności działania. Okres ten zapoczątkowała bitwa pod Wagram, gdzie Napoleon nie mając dostatecznej ilości żołnierzy zastąpił ich bateriami dział. Stosunki wykonawstwa w tym okresie stopniowo przechodzą na formę rozkazu, od dowódcy w coraz większym stopniu oprócz wiedzy o taktyce wymaga się znajomości techniki.

W czasie II wojny światowej zarówno na froncie wschodnim, jak i zachodnim masowe nasycenie techniką w niektórych operacjach zdawało się rodzić nowe

jakości i powodować dalsze poważne przeobrażenie wojsk o charakterze jakościowym. Wspomniane nasycenie ograniczało z jednej strony możliwości dowódców w fachowym objęciu całokształtu spraw, związanych z obsługą i eksploatacją mnożących się rodzajów i typów broni i sprzętu, z drugiej zaś strony postulowało większą sprawność organizacyjną, większą znajomość i umiejętność kierowania żołnierzami-specjalistami — krócej mówiąc, wymagało lepszego dowodzenia.

Odpowiedniki tych wymagań odnajdujemy pomiędzy głównymi przymiotami wielkich dowódców ubiegłej wojny, czy to w bitwie pod Stalingradem, czy w rozgromieniu hitlerowskich wojsk pod Kurskiem, czy też podczas lądowania aliantów w Normandii. Przymioty te polegały głównie na tym, że przy swej orientacji operacyjnej dowódcy ci byli dobrymi znawcami ludzi i organizatorami.

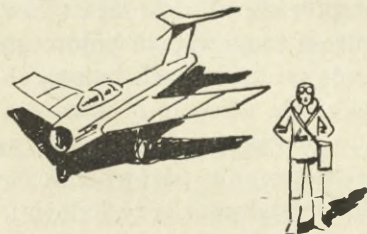
Ze zmianą zatem wyposażenia wojska i jego sposobów działania zmieniały się i wyobrażenia społeczne co do cech, kwalifikujących na dowódcę, poczynając od siły i sprawności fizycznej poprzez fachowość techniczną w kierunku kwalifikacji koordynatora współdziałania zespołu specjalistów wojskowych.

Nie neguje się przy tym znaczenia kondycji fizycznej i dobrej prezencji, są to nadal zalety ważne, ale już nie pierwsze.

Jednocześnie ewolucja stosunków społecznych zmieniała kryteria przydatności dowódcy od feudalnego prymatu pochodzenia, kiedy i u nas w Polsce szlacheckiej były wypadki nadawania stopni wojskowych jeszcze „w kołysce“, poprzez kapitalistyczny prymat posiadania do stosowanego u nas prymatu społecznie i wojskowo użytecznych kwalifikacji osobistych, wy-

rażających się w wartościach morale, charakteru i intelektu żołnierza.

W dowodzeniu współczesnym wyspecjalizowanym oddziałem, w celowym i sprawnym koordynowaniu działań wzrasta rola rozumu. Jest to odbicie ogólnej potrzeby społecznej, która w hierarchii stanowisk



skłonna jest na pierwszym miejscu ustawiać profesora uniwersytetu. W warunkach gdy technika wymaga znajomości szczegółów, nader ważnym staje się jasne rozumienie ogólnych zasad. Chodzi o to, by pamięciowo opanowane szczegóły nie przesłaniały nam szerszego spojrzenia na sprawę, lecz by stanowiły ugruntowane oparcia dla rozleglejszych horyzontów umysłowych. Szczególnie potrzebną staje się umiejętność widzenia nie tylko „pojedynczych drzew, lecz i lasu, jako całości“, jak to obrazowo określił W. S. B. Beveridge w swej książce „Sztuka badań naukowych“ (Warszawa 1960). W sprawach wymagających dobrej znajomości określonej dziedziny coraz częściej zawodzi pochopny osąd, przyznając jedynie jego autorowi miano niedbałego lub śpieszącego się, a zawsze zarozumiałego dyletanta. W coraz większej cenie jest rozważa, rzecz szczególnie pożądana, ale i trudna w ograniczających moż-

liwość oceny sytuacjach współczesnego pola walki.

Rozpatrując ewolucję warunków dowodzenia nie sposób pominąć zagadnienia zaopatrzenia w aspekcie, wiążącym je z omawianą problematyką dowodzenia. Nie ulega wątpliwości, że całokształt zaopatrzenia materiałowego znajduje dopiero pełny wyraz w działalności dowódczej na szczeblu strategicznym, tym niemniej każdy współczesny dowódca powiązany jest bardziej z dowozem zaopatrzenia bojowego i wyraźniej odczuwa jego rolę w działaniach bojowych, niż w wiekach, kiedy rzecz szła głównie o paszę dla koni, proch i ołów. Jeden z wojskowych autorów szwajcarskich użył godnego odnotowania porównania oceny postępu technicznego do widzialności góry lodowej, której nadwodna część opiera się na dziesięciokrotnie większej masie, ukrytej w głębi oceanu. Porównanie to wskazuje na potrzebę głębokiej i wszechstronnej oceny ewolucji nowych środków walki i wzrastających wraz z nią potrzeb zaopatrzenia materiałowo-technicznego. Można zgodzić się, że problem dostaw frontowych i remontów staje się coraz bardziej czułą okolicznością w kierowaniu walką, coraz wyraźniej bowiem wpływa i warunkuje zarówno wykorzystanie bojowe broni i sprzętu, jak i morale żołnierzy. Współczesny dowódca winien być coraz bardziej przygotowany do widzenia i rozstrzygania w walce elementów nie tylko taktycznych, ale i zaopatrzeniowych.

Im większy zakres spraw i różnorodność funkcji w kierowanym zespole, tym więcej zagadnień wymaga rozwiązania w procesie dowodzenia. Wzmaga się w tych warunkach potrzeba pomocy dowódcy w objęciu całokształtu spraw, które wchodzą w zakres jego

kompetencji. Historycznie rzecz biorąc, potrzeba ta zarysowywała się początkowo na wyższych szczeblach dowodzenia, stąd już w armiach faraonów i władców chińskich, w wojskach Aleksandra Macedońskiego i Cezara pojawiły się zawiązki sztabów i początki podziału funkcji oficerów na dowódcze i sztabowe.

O właściwym ukształtowaniu się tego podziału można mówić od pierwszej połowy XVII wieku, kiedy to w sztabie Gustawa Adolfa figurowały już kompetencje szefów rodzajów wojsk i służb, jak również ujęta była w konkretne ramy organizacyjne sprawa zaopatrywania armii.

Okres uprzemysłowienia produkcji społecznej, wpływu do wojska urządzeń maszynowych przyspieszył proces podziału i różnicowania się funkcji i przeznaczenia poszczególnych służb, pododdziałów i żołnierzy, co zwiększało w sposób istotny obciążenie dowódców i powodowało potrzebę wprowadzania sztabów na coraz niższych szczeblach dowodzenia. Obecnie zawiązki sztabów występują już na szczeblu batalionu, a w niektórych armiach nawet i kompanii. Oznacza to niewątpliwy wzrost roli sztabu we współczesnych warunkach dowodzenia wojskami, nie oznacza chyba jednak, że sztab w coraz większym zakresie przejmuje od dowódcy jego kompetencje kierownicze — nie może on bowiem zastępować dowódcy w decydowaniu, osobistych kontaktach z podwładnymi i bezpośrednim oddziaływaniu na nich przez swój osobisty przykład i swoisty styl dowodzenia.

Wychodząc z tej roli, można by również określić zakres kompetencji sztabu w ten sposób, że powinien on wykonywać wszystkie te czynności, które dowódca wykonałby osobiście w dążeniu do zrealizowania swych decyzji, gdy-

by mu na to pozwalał czas. Oznacza to m. in., że tak jak dowódca, sztab nie może podejmować żadnych czynności, które wchodzą w zakres kompetencji dowódców niższego szczebla, prowadzi to bowiem nie tylko do uszczuplania tych kompetencji, ale i do nadmiernego rozrostu oraz zanikania operatywności takiego sztabu.

Rosnąca wciąż rola sztabu polega raczej na pomocy dowódcy w orientowaniu się, rozwikłaniu i porządkowaniu coraz większej ilości spraw, które przynosi ze sobą stałe różnicowanie działalności i sytuacji oddziału. W tych warunkach dowódca powinna wystarczać taka znajomość występujących w oddziale specjalności, która pozwoli rozumieć ich istotę i przydatność, jak również rozsądnie kierować pracą swoich pomocników, specjalistów w oddzielnych dziedzinach oraz wykorzystywać efekty tej pracy.

To co każdemu dowódcy wydaje się niezbędnym i gdzie musi liczyć na własne tylko siły — to umiejętność układania stosunków z ludźmi i kierowania całokształtem ich działalności w interesach dobra służby. Mówiąc dzisiaj o kierowniczej roli dowódców w oddziałach wojskowych, ma się na względzie głównie te ich umiejętności.

Organizowanie ludzi do współpracy w dążeniu do wspólnych celów należy dziś niewątpliwie i w społeczeństwie i w wojsku do najpoważniejszych zagadnień współczesności.

Uwypuklenie roli dowódcy nie oznacza wcale, że we współczesnych warunkach dowodzenia mógłby się on obejść bez pomocy swego sztabu i specjalistów i że odgrywają oni rolę w ogóle drugorzędną. Przez określenie „dowodzić” rozumiemy wypełnianie przez dowódcę stosunkowo samodzielnej funkcji w kierowaniu oddzia-

łem wojskowym w oparciu o określoną przezeń co do kierunku i treści współpracę i pomoc wielu ludzi, których specjalizowana działalność, chociaż nieraz mniej samodzielna, w nie mniejszej mierze przyczynia się do budowania gotowości bojowej i sukcesów oddziału w walce.

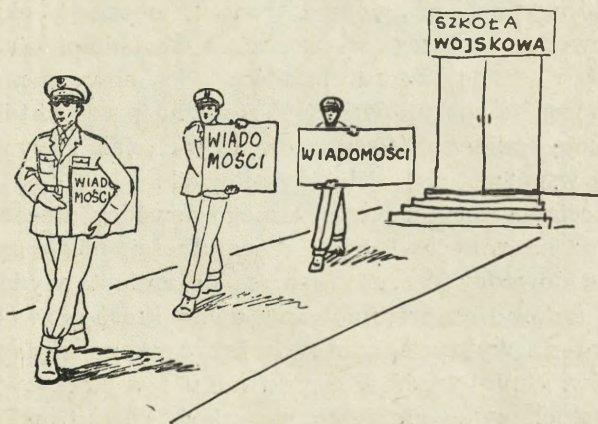
Współcześnie rozumiane dowodzenie pozbывa się zatem cech komenderowania, nie uznając ogólnych „bes-serwisserów“, rzekomo znających się na wszystkim i szukających oparcia nie w pomocy zespołu, lecz w podszepkach „geniuszu dowódcy“. Wymaga ono sprawnego kierowania oddanymi wspólnej sprawie specjalistami wojskowymi przy szerokim odwoływaniu się do ich współpracy i wciąganiu do aktywnego udziału doradczego.

Można sądzić, że główna trudność obecnego okresu w dowodzeniu polega właściwie na uświadomieniu potrzeby i przygotowaniu przejścia do nowych metod dowodzenia, postulowanych zarówno przez aktualną sytuację społeczną, technizację wojska, jak i wyobrażenia współczesnych działań bojowych.

Chociaż autorytet współczesnego dowódcy nie opiera się już na wszechwiedzy i nieomyślności, nie wszyscy chyba dowódcy przygotowani są do zmiany wydawanych sądów i do przyjmowania uwag, które pozwoliłyby im na wykrycie istotnych przyczyn popełnianych błędów. Umiejętność w uzyskiwaniu i wykorzystywaniu takich uwag nie tylko nie szkodzi prestiżowi, ale i wzmacnia wzajemne zaufanie, służąc lepszemu wykonywaniu wspólnego obowiązku wojskowego. Warunkiem wyrobienia w sobie tej umiejętności jest krytyczny stosunek do własnej pracy, nie zaciemniany przez uzyskiwane sukcesy ani przez względy osobistej ambicji.

Wszelkie przejawy opartej zwykle na rutynie, a przez to ograniczonej arbitralności i narzucania własnych sądów tylko z uwagi na autorytet stanowiska są wręcz niebezpieczne, gdyż nie tylko źle świadczą o danym dowódcy, a zatem stają się rysą na autorytecie dowodzenia w ogóle, ale mogą rozwinąć się w groźną chorobę komenderowania.

Dynamika życia społecznego i szybkie zmiany w wyposażeniu, metodach działania i strukturze wojska, nieustanny rozwój myśli wojskowej powoduje szybsze niż kiedykolwiek przedtem „starzenie się” wiedzy i umiejętności. Zjawisko to jest charakterystyczne nie tylko dla wojska, ale i dla wszystkich innych dziedzin życia społecznego.



Uzyskany w szkole zapas wiedzy i umiejętności, który jeszcze kilkadziesiąt lat temu zdawał się wystarczać dowódcom na cały okres ich służby wojskowej, dzisiaj może służyć jedynie jako podstawa i odskocznia do samodzielnego dotrzymywania kroku wzrastającym wymaganiom w dziedzinie dowodzenia.

Pojawiają się nowe wynalazki, powstają nowe rodzaje broni, opracowuje się nowe sposoby działań bojowych, zmieniają się ludzie.

Potrzeba doksztalcania się jest rzeczą ogólnie uznaną, wytacza się natomiast jako główny argument przeciwko samoksztalceniu — brak czasu. Sprawę tę, wydaje się, trzeba postawić tak, jak ona wygląda w istocie.

Do wyjątków należą takie sytuacje, gdy działalność dowódcza absorbuje przez dłuższy czas bez reszty wszystkie możliwości oficera. W przeciętnych warunkach uzyskanie czasu zależy wyłącznie od umiejętności zorganizowania swojej pracy, właściwego podziału kompetencji i ustalenia zakresu interwencji osobistej (zawsze jednak w taki sposób, by zachować w swym ręku kierownictwo oddziałem).

Przyzna to każdy, kto wnikliwie obserwował działalność dowódczą, że przeważnie na brak czasu narzekają ci oficerowie, którzy wdają się zbyt drobiazgowo w tok zajęć oddziału, wtrącają się bez potrzeby w funkcje podwładnych dowódców, nie wierząc w ich możliwości.

Właśnie tego typu dowódcy, nie umiejąc organizować własnego działania ani określić jego racjonalnych granic, wymagają tego samego stylu dowodzenia od swych podwładnych, co powoduje, że nieraz i światły oficer, dobry organizator, wciśnięty w bezlitosne tryby takiej maszyny, mimo że sam znalazłby czas, nie potrafi go uzyskać w nawale codzienności, w lawinie „spraw i sprawek“.

Dlatego też zwykle wskazanie na konieczność uzyskania czasu dla potrzeb samoksztalcenia z uwagi na współzależność szczebli dowodzenia dotąd pozostanie frazesem, dopóki nie udzieli się należytej uwagi racjo-

nalizacji „zwyczajowych“ form dowodzenia i podniesienia jego stylu — przejściu z ilości zużywanego czasu na jakość poczynań na wszystkich szczeblach dowodzenia jednocześnie.

Na cóż zdaje się wskazywać w sumie dynamika rozwoju procesów społecznych i przemian w wojsku?

Nie pomylimy się chyba, jeśli odpowiemy na to pytanie, akcentując głównie ewoluowanie podwładnych do roli samodzielnych współpracowników, uwypuklanie się w procesie technizacji znaczenia znajomości ludzi i umiejętności koordynowania ich działań oraz potrzebę podbudowywania autorytetu służbowego dowódcy osobistymi walorami przywódcy i działacza wojskowego.

Postęp społeczny coraz wyraźniej wymaga od współczesnego dowódcy postawy wychowawcy i działacza społecznego.

Tenże postęp zdaje się sugerować myśl o aktualnej potrzebie poważnej modyfikacji środków i metod, które zmierzają do podstawowego celu, godnego wysiłków dowódcy — do utrzymania w ręku swego oddziału, do wysokiego morale i sprawności organizacyjnej.

Wymaga to właściwego zorientowania się i świadomego systematycznego dążenia do podnoszenia swych kwalifikacji dowódczych.

Dramaturg i myśliciel niemiecki Hebbel wyraził kiedyś głęboką myśl: „Samo życie jest jeszcze niczym, jest tylko okazją do czegoś“.

Parafrazując tę myśl i wiążąc ją z wymogami współczesnego dowodzenia można by powiedzieć, że wyznaczenie na dowódcę jest tylko okazją do stania się dobrym dowódcą.

IX. KILKA WNIOSKÓW KOŃCOWYCH

W świetle przeprowadzonych rozważań wydaje się, że współczesny dowódca powinien przyswoić m. in. zasady kierowania ludźmi i naukowe podstawy kształtowania swego oddziału na zespołowy niezawodny instrument, działający świadomie i sprawnie w każdej sytuacji.

Działalność dowódcza wymaga od oficera wysokich zalet nie tylko umysłu, ale — a może i głównie — charakteru. Sprawa wykształcenia charakteru godna jest szczególnego akcentowania w procesie kształtowania osobowości młodego dowódcy. Chodzi o to, by na zdrowej postawie światopoglądowej rozwinąć m. innymi takie cechy, jak gotowość do poświęceń w imię obrony Ojczyzny, bezkompromisowość w walce z przeżytkami i przeszkodami na drodze naszego postępu, systematyczność wysiłku. Wzorować się w tym względzie warto zarówno na osiągnięciach własnych, jak i na pobudzającym dynamizmie doskonalenia się kadr u naszych sojuszników i przyjaciół radzieckich.

Praktyczne umiejętności dowodzenia nabywa oficer w toku służby. Uczyniony został co prawda poważny krok naprzód w rozszerzeniu możliwości wykorzystywania praktyki na stanowiskach dowódczych, słuszne to przedsięwzięcie nie wieńczy jednak sprawy, gdyż każdej efektywnej praktyce wskazuje drogę i towarzyszy teoria. W uzyskiwaniu więc umiejętności dowodzenia nie można się oprzeć tylko na praktyce, bo chociaż to metoda pewna, jest jed-

nak zbyt powolną i mało ekonomiczną, wydaje się więc słusznym uzupełnić ją również zorganizowanym szkoleniem teoretycznym, realizowanym głównie przez nasze uczelnie wojskowe.

W szkoleniu tym celowym jest wykorzystać osiągnięcia pedagogiki, socjologii, naukowej organizacji pracy i kierowania oraz nowej gałęzi nauki, prakseologii, ze szczególnym uwzględnieniem zasad wpływania na ludzi i organizowania ich sprawnego wysiłku.

Warto rozwiać do reszty pokutujące tu i ówdzie poglądy, że wystarczy praktykować, by stać się dobrym dowódcą. Dowodzenia trzeba się ponadto uczyć, poznawać istotę stosunków kierowania.

Wnikliwa analiza istotnych potrzeb naszego oficera wskaże nam chyba, że na kierunku głównego wysiłku szkoleniowego powinna znaleźć się nie tylko taktyka, ale i przedmioty orientujące w zagadnieniach kierowania ludźmi i organizowania ich działania, które umieściłbym pod wspólnym mianem „wiedza o dowodzeniu”. Przedmioty te powinny uzyskać stosownie do swej roli odpowiedni udział w programie i słusznym jest powiązać je w jedną całość, odpowiadającą realnym potrzebom dowodzenia.

W okresie szybkich przemian i starzenia się poglądów na sposoby prowadzenia walki w całokształcie szkolenia dowódców celowym jest zwrócenie większej uwagi na metodykę pracy myślowej i aktywność umysłową.

Godnym uwagi wydaje się pogląd, że lepiej jest popełniać błędy w próbach i poszukiwaniach nowych rozwiązań, niż nie podejmować tych prób tylko z uwagi na możliwość popełnienia błędu.

Szczególną uwagę temu zagadnieniu wypada poświęcić na wszelkiego rodzaju kursach doskonalenia, gdyż

głównym ich przeznaczeniem jest odrutynizowanie i rozszerzenie horyzontów umysłowych praktyków wojskowych. Z tego względu konieczną jest stała aktualizacja programów tych kursów i nastawienie na poszukiwanie najlepszych metod w prowadzeniu zajęć ze słuchaczami. Ponadto wydaje się słusznym, by w programach wspomnianych kursów znalazły się problemy teorii dowodzenia z szerokim zastosowaniem dyskusji przy omawianiu tych zagadnień.

Można się spodziewać również, że organizowanie w wojsku wymiany doświadczeń w dziedzinie dowodzenia oraz referatów i dyskusji, m.in. na bazie kół wiedzy wojskowej, mogłoby znacznie przyspieszyć proces uzyskiwania przez naszą kadrę cennych umiejętności dowódczych.

Poszukiwanie nowych metod i podnoszenie stylu dowodzenia, usprawnianie organizacji działania wydają się być godnymi ujęcia w główny nurt wysiłków racjonalizatorskich, obok usprawnień technicznych. Postawie zaś oficera wobec techniki nie tyle przyświecać powinno motto: „Oto urządzenie. Co ono sobą przedstawia, jak je obsługiwać i do czego służy“, ile raczej hasło: „Oto nasze potrzeby, a oto urządzenie; jak ono wpłynie na nasze działanie i stosunki między ludźmi, czy odpowiada ono potrzebom i jakie ewentualnie dodatkowe wymagania postawić można wobec jego konstruktorów“.

O ile kierownictwo zakładu produkcyjnego, ulepszając organizację pracy, zbiera plon w postaci widocznych wyników materialnych, to samo odnosi się do dowodzenia w dziedzinie podnoszenia jakości przygotowania obywateli do funkcji żołnierza, a na wojnie — do uzyskania sukcesu w walce.

Problematyka dowodzenia, w tym również sprawnego organizowania działań, niezależnie od ich treści, zasługuje chyba na większe uwypuklenie na ćwiczeniach, w szczególności w trakcie omówienia ćwiczenia celowym jest analizowanie i podkreślanie nie tylko jednego z jego elementów — rozwiązań taktycznych, ale wszystkich funkcji dowodzenia pod kątem najbardziej sprawnego ich przebiegu i rezultatów.

Wreszcie styl i sprawność dowodzenia powinny wejść jako stały element kontroli dowódczej i inspekcyjnej w jednostkach wojskowych.

Umiejętność dowodzenia jest podstawową umiejętnością każdego oficera. I z tego względu należy się jej poczesne miejsce w doskonaleniu się osobistym. Przygotowanie się do funkcji dowódcy realizuje się głównie w szkołach i oddziałach wojskowych. Nie są to jednak jedyne drogi zdobywania tej umiejętności.

Możliwości gromadzenia wiedzy i nawyków w tej dziedzinie posiada każdy oficer na swoim stanowisku służbowym. W tym czy innym stopniu jako przełożony kieruje on swymi podwładnymi i organizuje ich działanie oraz ma możliwość oddziaływania wychowawczego na podległych mu żołnierzy. Działalność każdego oficera obraca się również w sferze stosunków z przełożonymi, kolegami, otoczeniem i środowiskiem, co daje okazję do doskonalenia umiejętności współżycia z ludźmi.

Jak wykazuje doświadczenie, wszelkie kierowanie każdym zespołem wojskowym przygotowuje do dowodzenia, przyczynia się bowiem do wyrabiania takich zalet dowódczych, jak wywieranie wpływu na innych i organizowanie sprawnego działania. Niezależnie

zaś od charakteru sprawowanej funkcji wszyscy w zasadzie oficerowie posiadają równe możliwości w podnoszeniu poziomu swej wiedzy teoretycznej w dziedzinie dowodzenia.

Tylko szeroki front przygotowania oficerów do funkcji dowódczych, w którym dużą rolę spełnia samokształcenie, zapewnia właściwe zaplecze dla wyłaniania się „mistrzów”, stwarza przy tym realne możliwości stosowania w czasie wojny manewru personalnego pomiędzy sztabami, instytucjami i oddziałami wojskowymi. Doskonalenie się w umiejętnościach dowódczych nie tylko podnosi efektywność naszej działalności służbowej, ale pozwala przy tym szukać i znajdować w swej pracy celowość, ład, piękno i satysfakcję.

Doskonalenie się to rozszerza i podnosi ponadto naszą użyteczność, a więc i rolę społeczną.

Teoria dowodzenia jest dziedziną mało dotąd rozpoznaną i silnie powiązaną z wieloma innymi dyscyplinami naukowymi. Nie wszędzie można postawić przysłowiową kropkę nad „i”. Chodziło w tej pracy głównie o zebranie i pewne usystematyzowanie rozproszonego dotąd materiału i doświadczeń oraz zacieśnienie, posiłkując się nim, określonej sieci punktów orientacyjnych na nie dość dokładnie zbadanym obszarze wiedzy o dowodzeniu.

Metoda ta nadaje charakter niniejszej pracy, jako wstępnego studium wymagającego dalszych uzupełnień. Główne kierunki tych uzupełnień i rozwinięcia zawartych w pracy tez zarysowują się w dziedzinie osobistego przygotowywania się dowódcy do wykonywania swej funkcji oraz w dziedzinie praktycznego realizowania dowodzenia w procesie wychowania. szkolenia i za-

pewnienia gotowości bojowej i warunków bytu podległego oddziału wojskowego.

Przedstawiając niniejsze rozważania czytelnikowi autor nie dobywa przysłowiowej szpady do fechtunku pojęć i subtelności sformułowań, zapoczątkowuje raczej szpadlem zruszenie ugoru w nadziei, że uważny i pobłażliwy odbiorca znajdzie tu dość podstaw i tworzywa do osobistego zainteresowania i zaangażowania się w dziele usprawniania naszej działalności dowódczej.

BIBLIOGRAFIA

(główne pozycje)

- K. Marks, *Kapitał*, Warszawa 1951.
- K. Marks i F. Engels, *Dzieła wybrane*, Warszawa 1949.
- F. Engels, *Izbrannyye wojennyje proizwiedienija*, Moskwa 1956.
- W. I. Lenin, *Dzieła wybrane*, Warszawa 1949.
- W. I. Lenin, *O podbore i wospitanii kadrow*, Moskwa 1957.
- Zasady marksizmu-leninizmu, Warszawa 1960 r.
- Mao Tse-tung, *Dzieła wybrane*, Warszawa 1953.
- M. Kalinin, *O wychowaniu komunistycznym*, Warszawa 1960.
- M. Frunze, *Dzieła wybrane*, Warszawa 1953.
- A. Makarenko, *Dzieła*, Warszawa 1957.
- I. Kairo, *Pedagogika*, Warszawa 1950.
- L. Raskin, *Kształcenie świadomej dyscypliny*, Warszawa 1950.
- S. Baley, *Psychologia wychowawcza w zarysie*, Warszawa 1958.
- P. Guillaume, *Podręcznik psychologii*, Warszawa 1959.
- T. Jegorow, *Psychologia*, Warszawa 1957.
- A. Pennington i in., *Psychologia dowodzenia*, Warszawa 1958.
- E. Arnecker, *Zagadnienia psychologii społecznej (w wojsku)*, Warszawa 1937.
- N. Copeland, *Psychologija i soldat*, Moskwa 1958.
- W. Szewczuk, *Psychologia człowieka dorosłego*, Warszawa 1959.
- T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Warszawa 1958.
- S. Bieńkowski, *Psychologia kierownictwa*, Kraków 1947.
- Z. Rytel, *Teoretyczne podstawy organizacji*, Poznań 1947.
- P. Pszczołowski, *Zasady sprawnego działania*, Warszawa 1960.
- S. Rudniański, *Technologia pracy umysłowej*, Warszawa 1950.

E. Razin, *Historia sztuki wojennej*, t. II, Warszawa 1960.

A. Gavet, *Sztuka dowodzenia*, Warszawa 1926.

plk Lebaud, *Praca dowódcy*, Warszawa 1924.

Dowódca — instrukcja dla niższych dowódców, Londyn 1946.

J. Wiatr, *Armia i społeczeństwo*, Warszawa 1960.

Dowódca wychowawcą podwładnych (z doświadczeń Armii Radzieckiej), Warszawa 1954.

Czynnik moralno-polityczny w wojnie współczesnej, Warszawa 1960.

SPIS TREŚCI

Przedmowa	3
Wstęp	17
I. O genezie i społecznej sytuacji dowodzenia	21
II. Określenie kierowania	33
A. O kierowaniu	33
B. O przywództwie	38
III. O specyfice dowodzenia	47
A. O specyfice dowodzenia w przedmiocie i celu działania	47
B. O specyfice dowodzenia w środkach działania	50
C. Specyfika dowodzenia w sytuacji działania	57
D. Uwagi końcowe z analizy porównawczej	62
IV. O istocie dowodzenia	65
A. Kilka uwag wstępnych	65
B. Treść i zakres dowodzenia	69
C. Struktura dowodzenia	78
V. O funkcjach dowodzenia	84
A. Decydowanie	84
B. Planowanie	98
C. Organizowanie	104
D. Pobudzanie do działania	131
E. Kontrolowanie	152
F. Kilka uwag końcowych	161
VI. O sferze dowodzenia	167
A. Dowódca a przełożeni i wyżsi stopniem	169
B. Dowódcy a równi mu stopniem i funkcją	177
C. Dowódca a podwładni	183
D. Dowódca a środowisko społeczne	197
E. O początkowym okresie pracy dowódcy	205
VII. O wychowawczym charakterze i społecznej roli do- wodzenia	209

A. O wychowawczym charakterze dowodzenia	209
B. O społecznej roli dowodzenia	220
VIII. Niektóre problemy ewolucji dowodzenia	229
IX. Kilka wniosków końcowych	263
Bibliografia	269



Na cóż zdaje się wskazywać w sumie dynamika rozwoju procesów społecznych i przemian w wojsku?

Nie pomylimy się chyba, jeśli odpowiemy na to pytanie, akcentując głównie ewoluowanie podwładnych do roli samodzielnych współpracowników, uwypuklanie się w procesie technizacji znaczenia znajomości ludzi i umiejętności koordynowania ich działań oraz potrzebę podbudowywania autorytetu służbowego dowódcy osobistymi walorami przywódcy i działacza wojskowego...

Dramaturg i myśliciel niemiecki Hebbel wyraził kiedyś głęboką myśl: „Samo życie jest jeszcze niczym, jest tylko okazją do czegoś“.

Parafrazując tę myśl i wiążąc ją z wymogami współczesnego dowodzenia można by powiedzieć, że wyznaczenie na dowódcę jest tylko okazją do stania się dobrym dowódcą.

407
13-853

32610
Cena zł 15,—

W BIBLIOTECIE POLSKIEJ MYŚLI WOJSKOWEJ

ukazą się m. in. następujące prace:

Antoni Aponowicz:

DOWODZENIE

Rudolf Dziubanow:

PROBLEMY WSPÓŁCZESNEJ OBRONY

Tadeusz Wołoszczuk:

DZIAŁANIA WOJSK POWIETRZNO-DESANTOWYCH

BIBLIOTEKA POLSKIEJ MYŚLI WOJSKOWEJ

