

**AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO WP**

**INSTYTUT DYDAKTYKI WOJSKOWEJ**

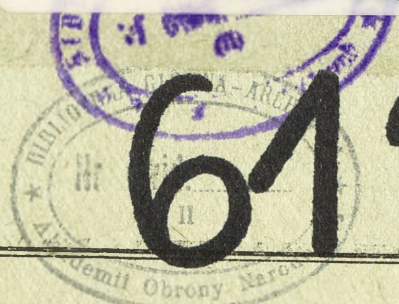
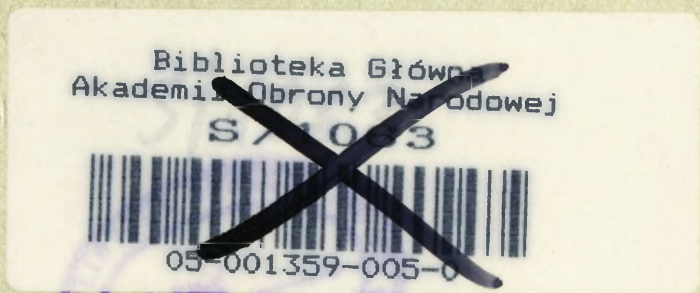
ASG WP wewn. 4168/88

Egz. nr 140

Płk dr Bronisław SMYKSY

**PSYCHOLOGICZNE PROBLEMY  
DOWODZENIA ODDZIAŁEM  
W WALCE ZBROJNEJ**

**SKRYPT**



**61229**

**WARSZAWA**

**1988**



# AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO WP

INSTYTUT DYDAKTYKI WOJSKOWEJ

ASG WP wewn. 4168/88

Egz. nr 140

Płk dr Bronisław SMYKSY

## PSYCHOLOGICZNE PROBLEMY DOWODZENIA ODDZIAŁEM W WALCE ZBROJNEJ

SKRYPT

Biblioteka Główna  
Akademii Obrony Narodowej

S 710 3



05-001359-005-0

61229

WARSZAWA

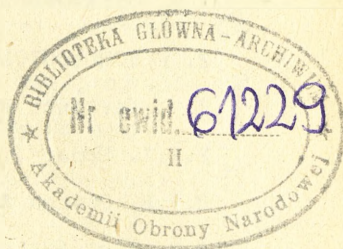
1988

AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO WP

-----  
INSTYTUT DYDAKTYKI WOJSKOWEJ

ASG WP wewn. 4168/88

140  
Egz. nr .....



Płk dr Bronisław SMYKSY

PSYCHOLOGICZNE PROBLEMY DOWODZENIA  
ODDZIAŁEM W WALCE ZBROJNEJ

Skrypt

~~140~~

~~51063~~



-----  
WARSZAWA

1988

SPIS TREŚCI

	Strona
WSTĘP .....	4
1. DOWODZENIE W ŚWIETLE PSYCHOLOGII WOJSKOWEJ .....	6
1.1. Psychologiczna istota dowodzenia .....	6
1.2. Style dowodzenia .....	8
1.3. Dowodzenie jako szczególny rodzaj kierowania .....	10
1.4. Sprawowanie funkcji dowódczej .....	11
2. PSYCHOLOGICZNE WARTOŚCI DOWÓDCY .....	13
2.1. Wartości etyczne .....	15
2.1.1. Honor .....	15
2.1.2. Odwaga żołnierska .....	15
2.2. Wartości umysłowe .....	16
2.2.1. Wiedza wojskowa i ogólnospołeczna .....	16
2.2.2. Zdolność analizy zjawisk i umiejętność orientowania się w złożonych sytuacjach .....	17
2.2.3. Zdolność przewidywania i uzasadnione ryzyko .....	18
2.2.4. Zdolność szybkiej orientacji w złożonych i skomplikowanych sytuacjach .....	20
2.2.5. Umiejętność podejmowania decyzji .....	20
2.3. Wartości charakterologiczne .....	21
2.3.1. Przejawianie inicjatywy i samodzielności .....	21
2.3.2. Umiejętność oddziaływania na podwładnych .....	21
2.3.3. Rozwaga i opanowanie .....	22
2.3.4. Konsekwencja w działaniu .....	22
2.3.5. Zdyscyplinowanie .....	23
2.3.6. Wymagalność w stosunku do podwładnych i samego siebie..	23
2.3.7. Silna wola .....	24

3. DOWODZENIE JAKO SZCZEGÓLNY RODZAJ ODDZIAŁYWANIA NA PSYCHIKĘ I ZACHOWANIE PODWŁADNYCH W WALCE ZBROJNEJ .....	26
3.1. Oddziaływanie dowódcy na podwładnych w walce zbrojnej .....	26
3.2. Wpływ znajomości sytuacji bojowej na psychikę podwładnych..	28
3.3. Wpływ wyniku walki oraz początkowego okresu działań na psychikę i zachowanie podwładnych .....	28
4. PSYCHOLOGICZNE PRZYGOTOWANIE DOWÓDCY DO DOWODZENIA ODDZIAŁEM W WALCE ZBROJNEJ .....	32
4.1. Psychologiczne przygotowanie dowódcy do walki zbrojnej .....	32
4.2. Kierunki psychologicznego przygotowania dowódcy do przy- szłych działań bojowych .....	35
BIBLIOGRAFIA .....	39

## WSTĘP

Psychologiczna problematyka dowodzenia zajmuje wiele miejsca w literaturze wojskowej, dotyczącej przygotowania działań bojowych. Świadczy to o docenianiu i znaczącej roli psychologicznych aspektów dowodzenia przez teoretyków wojskowych.

Problematyka ta jest jednak rozproszona w różnych wydawnictwach, co nastręcza wiele trudności w jej całościowym poznaniu. Dlatego celem opracowania jest przedstawienie najbardziej istotnych zagadnień z tego zakresu w sposób komplementarny tak, żeby ułatwić słuchaczom, do których skrypt jest adresowany, studiowanie materiału.

Treść skryptu jest dostosowana do aktualnie przerabianych tematów psychologicznych, występujących w przedmiocie "Teoria szkolenia i wychowania wojskowego". W części pierwszej, wprowadzającej, przedstawiono wiadomości natury ogólnej, rozważane w świetle psychologii wojskowej, które w kolejnych częściach są prezentowane bardziej szczegółowo.

W drugiej części zaprezentowane zostały psychologiczne wartości dowódcy na przyszłym polu walki, jak; wartości etyczne, umysłowe i charakterologiczne, a więc te cechy, które mogą się okazać głównym źródłem sukcesów czy niepowodzeń w działalności bojowej, szczególnie w sytuacjach trudnych i skomplikowanych.

W części trzeciej autor zmierza do ukazania dowodzenia jako szczególnego rodzaju oddziaływania na psychikę i zachowanie podwładnych w walce zbrojnej. Wiąże się to głównie z podejmowaniem odpowiednich środków w stosunku do podwładnych w celu wymuszenia na nich, gdy taka potrzeba zaistnieje, wprowadzenia w praktyczną działalność decyzji dowódcy.

Wreszcie w czwartej części przedstawiono problematykę związaną z psychologicznym przygotowaniem dowódcy do przyszłych działań bojowych,

zakładającą określone cele i kierunki przygotowania. Jest to o tyle istotne, gdyż w dostępnej literaturze najczęściej mówi się o psychologicznym przygotowaniu żołnierzy w ogóle, mniej natomiast albo wcale o przygotowaniu dowódców.

Skrypt, siłą rzeczy, nie wyczerpuje tematu, niemniej jednak może służyć wsparciem w poznawaniu materiału określonego programem przedmiotu.

Ci, którzy zechcą znacznie szerzej poznać określone zagadnienia, mogą skorzystać z pozycji wydawniczych figurujących w bibliotece. Nadto powinni słuchacze śledzić bieżące materiały, podejmujące psychologiczne problemy przyszłego pola walki, ukazujące się w czasopismach wojskowych, jak: "Myśl wojskowa", "Przegląd wojsk lądowych", "Przegląd wojsk lotniczych" i OPK" i inne.

## 1. DOWODZENIE W ŚWIETLE PSYCHOLOGII WOJSKOWEJ

Dowodzenie, z psychologicznego punktu widzenia, zajmuje szczególne miejsce w psychologii dowodzenia. Znajduje to swoje uzasadnienie w wadze, jaką przywiązują siły zbrojne do sposobu i skuteczności kierowania zespołami żołnierskimi.

Dowodzeniem, jak wiemy, zajmuje się taktyka, sztuka operacyjna i strategia. Dyscypliny te ujmują jednak problematykę dowodzenia od strony rozgrywania walki, bitwy i operacji. Problematyka psychologiczna stanowi dla nich tylko wąski margines rozważań. Tymczasem od dawna już tak dowódcy, jak i teoretycy wojskowi dostrzegali, że sama taktyka, sztuka operacyjna czy strategia nie ujmują wszystkiego, co się tyczy dowodzenia, a zwłaszcza psychologicznych aspektów dowodzenia. Dotyczy to m.in. zależności między przełożonym a podwładnym, przyjęciem określonego stylu dowodzenia oraz sprawowania funkcji dowódczej itp., których powyższe dyscypliny wojskowe nie rozpatrują. W tym to właśnie kontekście prezentowana jest treść tegoż rozdziału, który ma stanowić o psychologicznej istocie dowodzenia, dowodzeniu jako szczególnym rodzaju kierowania zespołami ludzkimi itp.

### 1.1. Psychologiczna istota dowodzenia

"/.../ dowodzenie z psychologicznego punktu widzenia jest to kierowanie umysłami i działaniami podwładnych /.../ w celu wywoływania oczekiwanych motywacji i działań"<sup>1/</sup>. Z definicji tej wynika, że człowiek stanowi najważniejszy element procesu dowodzenia. We wszystkich działaniach przewijają się procesy poznawcze, emocjonalne i wolicjonalne podwładnego. Za każdą podjętą decyzją, za każdym wydanym rozkazem czy poleceniem kryją się możliwości, doświadczenia, umiejętności, predyspo-

1/ J. Cendrowski, S. Swebocki, Psychologia walki i dowodzenia, MON, 1973, s. 150.

zycje psychiczne i fizyczne podwładnego. Wydaje się, że istotą dowodzenia, z psychologicznego punktu widzenia, jest uwzględnienie wszystkich powyższych elementów psychicznych. Dowódca musi zdawać sobie sprawę, że jego podwładni w różnych sytuacjach będą się zachowywać w różny sposób, a niekiedy może zblizony; że ich stany emocjonalne będą zróżnicowane, ale każdego z nich cechować będzie pewien próg wytrzymałości psychicznej; że przekroczenie tego progu może pociągnąć za sobą określone konsekwencje. Wielu z podwładnych będzie gotowych pójść do walki bez wahań, ale ci sami ludzie w określonych sytuacjach będą się bać, będzie ich przejmował strach czy przerażenie. Mogą również być i tacy, którzy będą usiłowali przejść biernie wokół tych spraw /o ile będzie to możliwe/, by nie narazić się na konsekwencje, jakie niesie z sobą walka zbrojna.

Wydaje się, że zasługuje również na podkreślenie definicja zaprezentowana przez P.Przewłockiego, który pisze: "Z psychologicznego punktu widzenia dowodzenie jest sztuką postępowania z ludźmi lub sztuką wywierania wpływu na zbiorowisko ludzi drogą perswazji, przykładu osobistego i presji, w celu nakłonienia ich do działania zgodnego z duchem i potrzebami wojska"<sup>2/</sup> Użyte określenie przez autora, że "dowodzenie jest sztuką postępowania z ludźmi /.../" stanowi istotny element rozważanego zjawiska, gdyż całokształt działalności dowódczej zależy od - obok wielu innych czynników - znajomości psychiki podwładnych, odpowiedniego podejścia do nich, znajomości ich stanów emocjonalnych, wywarcia wpływu na ich postawę i zachowanie, szczególnie w sytuacjach trudnych.

Dowodzenie, w ujęciu psychologicznym, charakteryzuje się ustawicznym procesem zachodzącym między dowódcą a jego podwładnym. Proces ten sprowadza się do wzajemnego oddziaływania na siebie, przy czym oddziaływanie dowódcy występuje w formie rozkazu, polecenia, zarządzenia itp., a więc

2/ P.Przewłocki, Podstawy wychowania wojskowego, Warszawa 1978, s.197.

z pozycji zwierzchnika wyrażającego swoją wolę, postanowienie, zdecydowanie, chęć, natomiast podwładny czyni to z pozycji wykonującego, aby zaspokoić oczekiwania dowódcy.

Charakterystyczną cechą dowodzenia jest to, że tak dowódca, wydający rozkazy, jak i podwładny wykonujący je, angażuje te same procesy intelektualne i wolicjonalne; tak samo pierwszy, jak i drugi mobilizuje swój wysiłek umysłowy i wolę, aby z powierzonego zadania wywiązać się jak najlepiej. Oczywiście, że stopień świadomości i odpowiedzialności za wykonanie zadania jest różny, ale stanowi to już oddzielne zagadnienie.

## 1.2. Style dowodzenia

W wielu pracach poświęconych zagadnieniu psychologii dowodzenia wymienia się najczęściej dwa style dowodzenia, a mianowicie styl demokratyczny i styl autokratyczny. Styl demokratyczny uważany jest za właściwszą formę dowodzenia, a więc taką, która nie wymaga nacisku i presji na podwładnych, a opiera się na wyzwalaniu ich wysiłku psychicznego i fizycznego do jak najlepszej realizacji zadań i woli dowódcy. Taki styl dowodzenia jest zgodny z przyjętymi zasadami świadomej dyscypliny. O ile pozostawia się pewien margines na wywieranie presji to tylko dlatego, że nawet w najbardziej świadomym środowisku znajdują się jednostki, na które inne środki nie mają wpływu.

Rzecz oczywista, że przyjęcie demokratycznego stylu dowodzenia nie jest łatwe w realizacji ze względu na występujące różnice w motywach i stanach emocjonalnych tak dowódców sprawujących funkcje kierownicze, jak i ich podwładnych. Jest bowiem wielu dowódców, którzy oddziaływają na swych podwładnych głównie drogą perswazji, inni własnym przykładem, ale są również i tacy, których podstawową metodą w działalności dowódczej są represje i zastraszanie, a niekiedy i godzenie w godność osobistą podwładnych. Przyjęty taki styl dowodzenia zwany stylem autokratycznym w

skrajnej postaci oparty jest na sile, koncentracji władzy w jednym ręku, stosowaniu przymusu, nie liczeniu się z głosami podwładnych, żądaniu bezwzględności, niemal ślepego posłuszeństwa. Dowódca stosujący autokratyczny styl dowodzenia z zasady nie dba o podwładnych, nie szuka możliwości zjednania sobie podwładnych, nie liczy się z ich opinią, nie znosi krytyki, opór łamie siłą, nie ufa podwładnym, niekiedy wręcz nastawia jednych przeciw drugim dla odwrócenia uwagi od własnego działania. Słowem - styl ten zawiera wiele elementów sprzecznych z zasadami moralnymi i humanistycznymi naszego ustroju.

Widzimy zatem, że czynnik osobowościowy wywiera ogromny wpływ na przyjęcie określonego stylu dowodzenia. Inaczej bowiem dowodzić będzie podwładnymi dowódca impulsywny, a inaczej opanowany, inaczej o temperamencie choleryka niż flegmatyka itd.

Należy zauważyć, że przedstawiona wyżej charakterystyka stylów dowodzenia ma znaczenie jedynie informacyjne. Styl dowodzenia nigdy bowiem nie jest cechą niezmienną postępowania dowódcy wobec podwładnych. Wynika on z wymagań w danej sytuacji i cech osobowościowych dowódcy. Duży wpływ na styl dowodzenia mają też pewne wzory upowszechnione w danym oddziale, rodzaju wojsk czy służby. Niektóre działania, ze względu na swoją specyfikę, wymagają w pewnych okresach bezwzględnego podporządkowania się podwładnych, a także karności i poświęcenia. W innych znowu sytuacjach przyjęty styl dowodzenia może być nieskuteczny, a nawet destrukcyjny, zgubny.

W praktycznym działaniu każdy dowódca tworzy własny model postępowania, organizowania pracy i kierowania podwładnymi w zależności od cech osobowości, wiedzy, doświadczenia, szczebla dowodzenia, wykonywanych zadań itp.

### 4,3. Dowodzenie jako szczególny rodzaj kierowania

Dowodzenie stanowi szczególny rodzaj kierowania podwładnymi tak w zakresie przygotowania, jak i prowadzenia działań bojowych. Zadaniem jego jest zapewnienie jak najsprawniejszego wykorzystania sił i środków, czasu oraz innych elementów dla pomyślnego zrealizowania postawionych zadań. Ważnym czynnikiem, obok wymienionych, jest również wykorzystanie w procesie dowodzenia zasobów psychicznych podwładnych, tzn. ich energii, poświęcenia, ofiarności, gotowości do działań itp. Dowódca w procesie dowodzenia powinien swoimi działaniami wyzwać te procesy u nich, pobudzać ich do działania, czynić wszystko, aby siły natury biologicznej spotęgować siłami psychicznymi, a niekiedy zrekompensować ich niedobory. Podwładni posiadający dużą odporność psychiczną potrafią znacznie łatwiej pokonać trudności od tych, którzy tej odporności nie posiadają. Dlatego problemy dowodzenia wiążą się ściśle ze zjawiskami pola walki i realizacją wykonywanych tam zadań.

Dowodzenie uwarunkowane jest wieloma czynnikami zarówno natury obiektywnej, a więc wynikających z materialnych warunków działania, jak i subiektywnych, wynikających z psychiki działających żołnierzy. Nas oczywiście interesuje głównie druga strona czynników, tj. czynników subiektywnych, psychicznych.

Otóż wiemy, że psychika ludzka, jako najwyższa forma odzwierciedlenia obiektywnie istniejącej rzeczywistości, przejawia się w najróżnorodniejszych właściwościach i procesach psychicznych, determinujących postawy i zachowanie się człowieka oraz jego działalność. Nie bez znaczenia jest również tutaj działalność człowieka, która zmienia rzeczywistość i przystosowuje ją do własnych potrzeb. Z kolei człowiek zmieniając tę rzeczywistość sam również się zmienia. Podejmowanie działań zmierzających do rozwiązywania problemów psychologicznych w zakresie opracowywania wniosków użytecznych dla wojska nie może się odbywać w oderwaniu od

realnej rzeczywistości. Należy tu mieć na uwadze zadania, siły i środki, bezpieczeństwo oraz warunki działania, w jakich odbywa się dowodzenie. Zatem na płaszczyźnie obiektywnej można i należy prowadzić systematyczną weryfikację zjawisk psychicznych dowódców sprawujących swoje funkcje i wpływ tych zjawisk na ich działalność praktyczną.

Działalność dowódców w procesie dowodzenia jest silnie zdeterminowana przeżyciami i doznaniem psychicznymi własnymi i swoich podwładnych, szczególnie w sytuacjach trudnych. Lęk i niepokój, dezorientacja, poczucie niemożności działania czy silny strach obniżają procesy spostrzegania, uwagi, pamięci, myślenia, jakże niezbędne w podejmowaniu właściwych decyzji. Dlatego zwrócenie uwagi na specyfikę dowodzenia jako szczególnego rodzaju kierowania zbiorowościami ludzi ma doniosłe znaczenie dla wypracowania zasad psychologicznego przygotowania żołnierzy na przyszłym polu walki.

#### 1.4. Sprawowanie funkcji dowódczej

W dowodzeniu jako procesie społecznym funkcja dowódcza sprawowana jest w układzie: "dowódca - podwładni". W układzie tym istnieje odpowiednie podporządkowanie podwładnych woli dowódcy, a co za tym idzie, przyznanie mu określonej władzy i uprawnień oraz stworzenie niezbędnych warunków organizacyjnych umożliwiających działalność dowódczą. Niezbędne są również, w odniesieniu do dowódcy, określone predyspozycje osobowościowe, fachowe i wartości moralne.

Dowódca w procesie dowodzenia niejednokrotnie "targany" jest wewnętrznymi sprzecznościami. Z jednej strony pragnie mu świadomość, że podwładni nie są robotami czy automatami, których można zaprogramować, że mają swoje słabości, upadki i wzloty. Z drugiej zaś - posiada pełną świadomość tego, że zadanie bojowe, jakie zostało postawione, musi być bezwzględnie wykonane i wszelkie zjawiska, które by usprawiedliwiały inny stan, muszą zejść na plan dalszy. W związku z tym dowódca, w ramach

nadanych mu uprawnień, nie tylko może, ale musi, egzekwować od swoich podwładnych wykonanie zadań, stosując wszelkie dostępne środki i formy, włącznie do użycia broni, gdy taka potrzeba zaistnieje. Jest to istotne, gdy dowodzenie odbywa się w szczególnie trudnych i skomplikowanych warunkach działań bojowych, tzn. w przypadku zagrożenia życia, wzmożonej odpowiedzialności za losy podwładnych i poziom wykonywanych zadań, wyjątkowej zmienności sytuacji i warunków, braku pełnej informacji o rozwijającej się sytuacji, stosowaniu przez przeciwnika destrukcyjnego oddziaływania moralno-psychologicznego itp.

## 2. PSYCHOLOGICZNE WARTOŚCI DOWÓDCY

Spośród licznych wartości, które są niezbędne dowódcy w czasie działań bojowych, ogromne znaczenie posiadają wartości psychiczne. Może się okazać, że w decydujących momentach one właśnie staną się głównym źródłem sukcesów czy niepowodzeń. Doświadczenia drugiej wojny światowej dowiodły bowiem, że w miarę, jak sytuacja bojowa stawała się coraz bardziej złożona i krytyczna, cechy psychiczne dowódcy nabierały coraz większego znaczenia.

W ewentualnych przyszłych działaniach bojowych nie da się osiągnąć sukcesów bez wysokiego poziomu psychicznego i intelektualnego dowódcy. Złożoność problemów i sytuacji sprawi, że jego poziom umysłowy musi być coraz wyższy. Wynikać to będzie z niezwykle manewrowego charakteru przyszłych działań bojowych, szybkich zmian sytuacji bojowej, rosnącej roli samodzielnych działań, zastosowania nowych rodzajów broni i nowych form walki. Na złożoność problemów, które rozwiązywać będzie musiał dowódca, wpłynie zapewne wiele innych, nie dających się w tej chwili przewidzieć czynników.

Zasadnicze wartości psychiczne dowódcy, jakie mogą się okazać niezbędne na przyszłym polu walki, można podzielić na:

1. wartości etyczne;
2. wartości umysłowe;
3. wartości charakterologiczne.

Do wartości etycznych należy zaliczyć honor i odwagę żołnierską.

Wartości umysłowe obejmują:

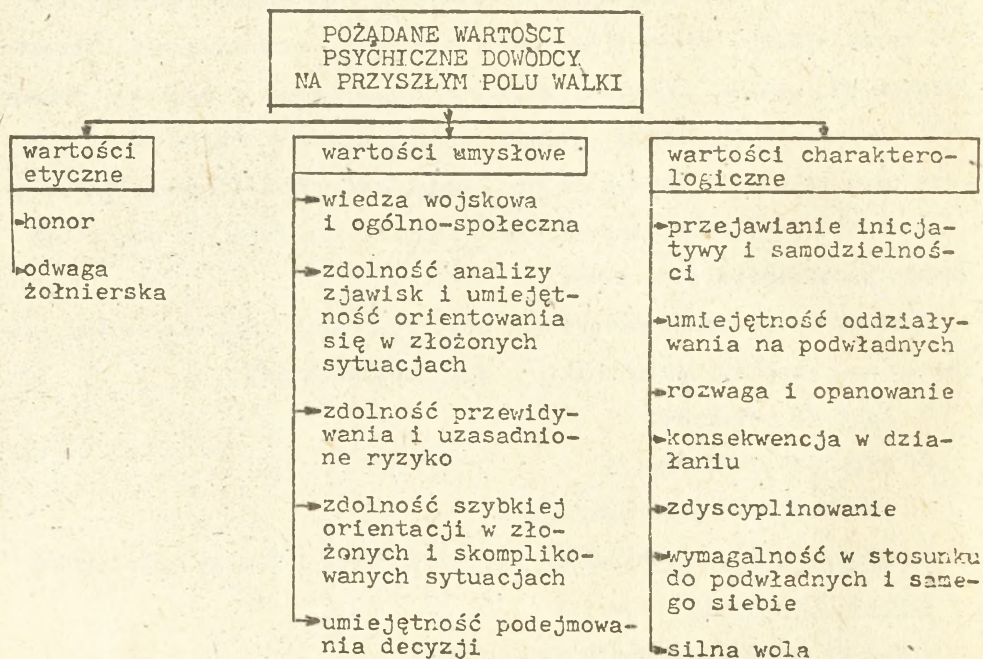
- wiedzę wojskową i ogólnospołeczną;
- zdolność analizy zjawisk i umiejętność orientowania się w złożonych sytuacjach;
- zdolność przewidywania i uzasadnione ryzyko;
- zdolność szybkiej orientacji w złożonych i skomplikowanych sytuacjach;

- umiejętność podejmowania decyzji.

W skład wartości charakterologicznych wchodzi:

- przejawianie inicjatywy i samodzielności;
- umiejętność oddziaływania na podwładnych;
- rozwaga i opanowanie;
- konsekwencja w działaniu;
- zdyscyplinowanie;
- wymagalność w stosunku do podwładnych i samego siebie;
- silna wola.

Powyższe wartości psychiczne dowódcy można ująć w następujący schemat:



## 2.1. Wartości etyczne

### 2.1.1. Honor

Gdyby przeprowadzić gradację wartości dowódcy oczekiwanych na ewentualnym przyszłym polu walki, to na pierwszym miejscu, obok ideowości i patriotyzmu, należałoby chyba umiejscowić honor. Jest to wartość, która była wysoko ceniona w przeszłości na polu walki. W imię tej wartości walczył i zwyciężał żołnierz w boju, a jeśli zaszła potrzeba, oddawał to, co było dla niego najdroższe - życie. Również i w przyszłych działaniach bojowych, jak należy sądzić, honor, ambicja, godność osobista będą stymulatorem działalności dowódcy na polu walki. Wartość ta zdecydować może o jego zachowaniu się w poszczególnych sytuacjach, szczególnie trudnych i niebezpiecznych, kiedy trzeba będzie podejmować jednoznaczne decyzje.

Niekiedy daje się słyszeć opinie, że pojęcie honoru żołnierskiego jakby się zdewaluowało obecnie; że wartość ta zdystansowana została przez inne. Są to jednak opinie błędne, jak się wydaje, i należy dążyć, by wartość tę nadal kultywować, kształtować i rozwijać, szczególnie wśród dowódców.

### 2.1.2. Odwaga żołnierska

Problem odwagi może być rozpatrywany jedynie w ścisłym związku z problemem zagrożenia. Inaczej mówiąc, o zachowaniu się odważnym można mówić jedynie w odniesieniu do sytuacji i bodźców niebezpiecznych, jakie oddziałują w danym momencie na osobnika, a w naszym przypadku na dowódcę dowodzącego i kierującego oddziałem w walce zbrojnej. Sytuacje, w jakich znajdować się będzie dowódca na przyszłym polu walki, wymagać będą od niego zdecydowania i śmiałego działania oraz dużego wysiłku osobistego. Dowódcę cechować musi gotowość do podejmowania trudnych i niebezpiecznych zadań, nawet jeśli ich wykonanie wymagać będzie narażenia życia. Od panowania nad lękiem i strachem, w obliczu grożącego nie-

bezpieczeństwa, zależeć będą w poważnym stopniu efekty jego działalności. Wymagać to będzie ze strony dowódcy wiele hartu i poświęcenia, by zachować się we właściwy sposób w trudnej sytuacji. Np. w momencie rodzenia się paniki musi podjąć wszelkie środki, by nie dopuścić do dezorganizacji oddziału. Przejawianie woli zwycięstwa i umiejętne zaszczepianie jej podwładnym, to podstawowy warunek działalności dowódczej.

Odwaga dowódcy na przyszłym polu walki polegać będzie jednak głównie na zorganizowaniu działań podwładnych, która przejawia się w dowodzeniu wojskami, między innymi w gotowości do przyjęcia na siebie jednoosobowej odpowiedzialności, uzasadnionego ryzyka zarówno przy podejmowaniu decyzji, jak i w czasie jej realizacji. Właśnie ta wartość może umożliwić rozbicie przeważających sił nieprzyjaciela i odniesienie zwycięstwa kosztem minimalnych strat własnych. Jak uczy bowiem historia wiele walk nie zostało właśnie wygranych tylko dlatego, gdyż zabrakło dowódcom w odpowiedniej chwili odwagi.

## 2.2. Wartości umysłowe

### 2.2.1. Wiedza wojskowa i ogólnospołeczna

Różne wartości psychiczne, jakich przyszłe działania bojowe wymagać będą od dowódcy, powinny odpowiednio łączyć się z sobą. Głęboka wiedza teoretyczna, umiejętności praktyczne, szybkość i opanowanie, śmiałość i trzeźwa kalkulacja, uzasadniony charakter podejmowanych decyzji, pomyślność - wszystko to musi występować obok siebie w rozsądnych granicach i proporcjach.

Szczególne znaczenie z zakresu wiedzy posiadać będzie wiedza wojskowa, a mianowicie znajomość zasad i metod dowodzenia oraz działania wojsk na polu walki, odpowiednie opanowanie techniki wojskowej oraz możliwości jej optymalnego wykorzystania, utrwalonych wiadomości ogólnowojskowych i specjalistycznych, doskonała orientacja w terenie oraz umiejętne jego wykorzystanie do wykonania zadań. Obliguje również dowódcę doskonała znajomość regulaminów, instrukcji i innych danych dotyczących prowadzenia walki

zbrojnej. Ogromne znaczenie posiadać będzie również aktywne i dociekliwe studiowanie materiałów oraz nowych i twórczych rozwiązań związanych z działalnością bojową.

W zakresie wiedzy ogólno-społecznej dowódca powinien posiadać usystematyzowane wiadomości o procesach i zjawiskach zachodzących w świecie oraz ich wzajemnych stosunkach i związkach przyczynowych. Winien znać prawa rozwoju społecznego i ekonomicznego kraju oraz inne problemy istotne szczególnie w zakresie obronności.

Niezbędna wydaje się również wiedza z zakresu problematyki socjologicznej i pedagogiczno-psychologicznej, a więc tych dziedzin, które są konieczne w procesie dowodzenia i kierowania zespołami ludzkimi na polu walki.

#### 2.2.2. Zdolność analizy zjawisk i umiejętność orientowania się w złożonych sytuacjach

Jedną z podstawowych wartości dowódcy w zakresie bezpośredniej działalności dowódczej, jest zdolność analizy zjawisk i umiejętność orientowania się w złożonych sytuacjach, a więc tych właśnie, które niesie z sobą walka zbrojna. Dowódca znajduje się pod ustawicznym naporem różnych informacji, które ciągle musi selekcjonować i wartościować. Ale należy również pamiętać i o tym, że dowódca w swojej działalności może się też zetknąć z wręcz przeciwną sytuacją, a mianowicie z brakiem niezbędnych informacji dla oceny sytuacji i podjęcia decyzji. Wiadomo, że nieprzyjaciel będzie czynił wszystko, by strona przeciwna wiedziała jak najmniej o jego sytuacji bojowej, a wiadomości od dowództwa i jednostek współdziałających nie zawsze uda się uzyskać. Wiele informacji, jakie dotrą do dowódcy o nieprzyjacielu, będzie informacjami spóźnionymi, niepełnymi, a niekiedy sprzecznymi ze sobą. Jak je zdobyć i sprawdzić, to zadanie, nad którego rozwiązaniem będzie bez przerwy pracował umysł dowódcy, gdyż o sukcesie walki często decydować będzie jego zdolność do uzyskania niezbędnej informacji ze źródeł najbardziej nieprawdopodobnych.

Można zatem rzec, że w przyszłych działaniach bojowych ogromnego znaczenia nabierze wysoka sprawność i operatywność myślenia dowódcy.

Doświadczenia minionych wojen wykazały, że nie wszyscy dowódcy w równym stopniu posiadali predyspozycje do dowodzenia podwładnymi w walce zbrojnej, a więc odpowiednio rozwiniętą zdolność analizy określonych zjawisk oraz ich syntetycznego ujmowania. Psychologia walki i dowodzenia rozróżnia pod tym względem trzy typy umysłowości, a mianowicie:

- typ analityczno-syntetyczny, a więc uważnie prowadzący obserwacje, skrupulatnie analizujący dane i oceniający je, aby następnie działać bez wahań i wątpliwości;

- analityczny, tzn. charakteryzujący się przesadną skrupulatnością, a tym samym zwlekający z podjęciem decyzji;

- syntetyczny, to typ umysłowości dowódcy aktywnego, starający się wytyczyć plan w ogólnych zarysach, nie zatrzymujący się nad szczegółami. Należy zauważyć, że za najbardziej pożądany dla dowódcy uważa się pierwszy typ umysłowości. Można zatem rzec, że przyszłe działania bojowe wymagać będą od dowódcy wyjątkowej sprawności i operatywności myślenia w podejmowaniu skomplikowanych i złożonych decyzji, tym bardziej, że szybki rozwój środków prowadzenia wojny narzucił limit czasu, który musi być brany pod uwagę. Jego strata może być równie niebezpieczna jak niewłaściwe czy nieekonomiczne wykorzystywanie sił i środków. Szybkie wypracowanie decyzji staje się obiektywną koniecznością. Dostrzegamy zatem ścisły związek między sprawnością i operatywnością myślenia a limitem czasu, którego przekroczenie może grozić nieobliczalnymi skutkami. Należy jednak pamiętać, że operatywność i szybkość myślenia to nie to samo co pośpiech. Niedostateczne przemyślane i impulsywne działania świadczą o braku opanowania, co w konsekwencji może doprowadzić do negatywnych i niekorzystnych zjawisk.

### 2.2.3. Zdolność przewidywania i uzasadnione ryzyko

Należy pamiętać, że zjawisko przewidywania oraz podejmowania ryzyka odgrywa bardzo ważną rolę w walce zbrojnej. Wielu dowódców drugiej wojny

światowej wyrażało swój pogląd na ten temat, mówiąc wprost o konieczności podejmowania ryzyka, jeśli chcemy odnosić sukcesy w działalności bojowej. Ale działać z uzasadnionym ryzykiem może tylko ten dowódca, który posiadał umiejętność trafnego przewidywania dalszego rozwoju wydarzeń. Przewidywać zaś, to umieć uchwycić w zmieniających się wydarzeniach zasadniczy kierunek, w jakim zmierza rozwój wypadków. Przewidywanie w walce jest sprawą niesłychanie trudną ze względu na dużą liczbę prawdopodobnych rozwiązań, dużą skalę problemów, ograniczony czas, jaki ma do dyspozycji dowódca. Wymaga dużych zdolności umysłowych, znacznego zasobu wiedzy i bogatych doświadczeń, a także umiejętności wykrywania prawidłowości zmian sytuacyjnych.

Każda decyzja dowódcy, wszelkie przedsięwzięcia organizacyjne i planistyczne w walce zbrojnej zawierają elementy ryzyka, odpowiedzialności za życie, bezpieczeństwo podwładnych, sprzęt bojowy itp.

Ryzyko nie jest zjawiskiem samym w sobie, a uzależnione jest w dużym stopniu od ukształtowanej osobowości dowódcy, jego walorów charakterologicznych, poczucia odpowiedzialności, doświadczenia i umiejętności dowodzenia.

Trzeba również wiedzieć, że w wielu sytuacjach ryzyko podejmowane wobec własnej osoby przez dowódcę może być nie tylko szkodliwe, ale wręcz niedopuszczalne. Przykładem niechaj będzie fragment książki Konstantego Simonowa pt. "Żywi i martwi"<sup>3/</sup>, w którym to autor ukazuje postać pilota - dowódcy, który zamiast dowodzić, sam rzuca się w wir walki powietrznej, w której zostaje śmiertelnie ranny.

Świadomość podejmowanego ryzyka ma ogromne znaczenie w walce zbrojnej, gdyż pobudza inicjatywę, wzbogaca czujność, zaostrza uwagę, angażuje całą siłę woli, zmusza do szukania nowych sposobów działania.

<sup>3/</sup> K.Simonow, Żywi i martwi, wyd. IV, Warszawa 1968, s. 53.

#### 2.2.4. Zdolność szybkiej orientacji w złożonych i skomplikowanych sytuacjach

Właściwość tę określa się niekiedy intuicją. Według Słownika wyrazów obcych "intuicja to przecucie, zdolność przewidywania, twórcza wyobraźnia /.../"<sup>4/</sup> Cechę tę nabywa dowódca w wyniku długotrwałego i gruntownego przygotowania, ćwiczenia umysłu w pracy myślowej nad podejmowaniem najróżnorodniejszych decyzji. Wymaga ona rozwoju wyobrażeń czasowych i przestrzennych, wycucia sytuacji itp. Psychiczna specyfika aktu intuicji polega na tym, że decyzja zapada nie tylko na podstawie rozważań, kalkulacji, ale również na "wycuciu". Należy jednak zauważyć, że na intuicyjne podejmowanie decyzji mogą sobie pozwolić Ci dowódcy, którzy rozwiązywali wiele problemów, przeprowadzali głęboką ich analizę, rozporządzają dużym zasobem wiedzy i doświadczenia oraz systematycznie ćwiczą się w rozwiązywaniu różnych zadań dowódczych.

Śmiało i zdecydowanie w walce zbrojnej może działać ten dowódca, który zorientowany jest wszechstronnie w sytuacji. Z uwagi jednak na to, że przyszłe działania bojowe charakteryzować się będą prawdopodobnie manewrowym charakterem, o czym wspomiano już, oraz zakłócaniem systemu dowodzenia przez przeciwnika, zjawiska te sprawić mogą, że znajomość sytuacji stanie się sprawą niesłychanie trudną. Kierowanie się natomiast tylko tym, co dowódca sam dostrzeże wokół siebie, jest nie do przyjęcia. Powstaje bowiem wówczas groźba przeceniania własnych wrażeń i rozciągnięcia pceny, słusznej dla jakiegoś wycinka sytuacji, na całą sytuację.

#### 2.2.5. Umiejętność podejmowania decyzji

Umiejętność podejmowania decyzji polega na sprawnym, szybkim i trafnym wykorzystaniu informacji w celu wyrobienia własnego poglądu na interesujące zjawisko; wypracowaniu koncepcji oraz wprowadzeniu jej do praktycznej działalności. Umiejętność ta posiada ogromne znaczenie szczegól-

<sup>4/</sup> Słownik wyrazów obcych, PWN, Warszawa 1980, s.314.

nie w warunkach ograniczonego czasu, w sytuacjach trudnych, skomplikowanych i niejasnych. O ile dowódca będzie posiadał pełną świadomość osobistej i całkowitej odpowiedzialności za podjętą decyzję, będzie to szczególnego rodzaju wartość dowódcy.

### 2.3. Wartości charakterologiczne

#### 2.3.1. Przejawianie inicjatywy i samodzielności

Do najważniejszych wartości charakterologicznych dowódcy można by zaliczyć przejawianie inicjatywy i samodzielności. Sprawie kształtowania tych wartości dowódcy poświęcono wiele uwagi i nadal się to czyni, aczkolwiek należy zdać sobie sprawę, że w tym przedziale działalności jest jeszcze wiele do zrobienia, ale stanowi to już oddzielne zagadnienie. Tak więc wraz ze wzrostem złożoności działań bojowych rośnie także znaczenie inicjatywy i samodzielności dowódców. Należy pamiętać, że uderzać szybko i skutecznie na nieprzyjaciela, wykorzystywać wyniki tych uderzeń oraz odpierać zaskakujące jego uderzenia mogą tylko dowódcy o dużych wartościach charakterologicznych. W przyszłych działaniach bojowych nie można liczyć na stały dopływ wyczerpujących wskazówek, dyrektyw od wyższego dowództwa. Co więcej, mogą mieć miejsce takie przypadki, że dowódca po wykonaniu określonego zadania bojowego nie będzie mógł od razu otrzymać nowego, gdy tymczasem sytuacja będzie wymagała od wojsk niezwłocznych działań. Cóż dla czego inicjatywa i samodzielność naberają obecnie szczególnej doniosłości. Dowódca musi podjąć decyzję do walki, mimo braku konkretnego zadania, kierując się przy tym ogólnym zamiarem działań bojowych wyższego dowództwa i na podstawie własnej analizy sytuacji powstałej w danym momencie.

#### 2.3.2. Umiejętność oddziaływania na podwładnych

Bardzo ważną wartość, jaką powinien reprezentować dowódca na przyszłym polu walki, to oddziaływanie na podwładnych własnym przykładem. Dowódca, który apeluje do podwładnych, aby wykazywali się męstwem, śmiałość-

cią, odwagą, a sam tych wartości nie posiada, nie potrafi dowodzić, nie może być przykładem dla podwładnych godnym do naśladowania. Dowódca musi zdawać sobie sprawę, że jego zachowanie, szczególnie w sytuacjach trudnych, będzie wywierało wpływ na podwładnych; że każde zawahanie, niepewność, niezdecydowanie w działalności dowódczej będzie się udzielać podwładnym od strony negatywnej. Zaś ukazanie swojej osobowości od strony pozytywnych wartości pozwoli im na wyzwalamie energii, walorów moralno-bojowych, odpowiednich postaw, umiejętności żołnierskich itp., a tym samym spełniać właściwie swą powinność na polu walki. Konsekwentne stawianie zadań, właściwa motywacja oraz stałe zwiększanie wymagalności, to podstawowy sposób oddziaływania dowódcy na podwładnych w przyszłych działaniach bojowych. Zatem niezbędne staje się już w okresie pokoju aktywne działanie na rzecz stwarzania odpowiedniego klimatu i współpracy w najbliższym otoczeniu oraz troska i właściwe kształtowanie stosunków międzyludzkich.

### 2.3.3. Rozwaga i opanowanie

Należy pamiętać, że skuteczne dowodzenie oddziałem w walce zbrojnej wymagać będzie od dowódcy rozwagi i opanowania. W trudnych chwilach walki, w momentach kryzysu podwładni na podstawie zachowania się dowódcy, sposobu wydawania zarządzeń i rozkazów oceniać będą stopień zagrożenia oraz złożoność sytuacji. Oto dlaczego tak ważną sprawą jest, aby dowódca panował nad swoimi czynami i emocjami. Im bardziej złożona jest sytuacja, tym większa rozwaga i opanowanie potrzebne jest dowódcy. Utrata panowania nad sobą, brak kontroli nad swoim postępowaniem może doprowadzić do nieprzemysłanych działań i pochopnych decyzji.

### 2.3.4. Konsekwencja w działaniu

Do cennych wartości charakterologicznych dowódcy należy również konsekwencja w działaniu, podporządkowanie swoich działań określonym celom, bez czego nie można zmobilizować własnych sił i sił swoich podwładnych

na wykonanie postawionego zadania. Konsekwentny w dążeniu do swego celu to taki dowódca, który niezmiennie kroczy obroną drogą, trzyma się przyjętego wariantu działania, a napotkawszy trudności nie kapituluje przed nimi, lecz szuka i znajduje wyjście z każdej sytuacji. Nie można tego powiedzieć o tych dowódcach, którzy posiadają rozległą wiedzę, umieją również ocenić sytuację, ale często zmieniają swoje decyzje bez poważniejszych uzasadnień. Dotyczy to tych dowódców, którym właśnie brak jest stanowczości. Duże znaczenie tej wartości dowódcy jest więc oczywiste.

### 2.3.5. Zdyscyplinowanie

Zwycięstwa w działaniach bojowych nie da się osiągnąć bez wysokiej dyscypliny, zwłaszcza dowódcy. Bezwzględne, dokładne i terminowe wykonywanie rozkazów, poleceń i zarządzeń jest podstawowym warunkiem prowadzenia działalności dowódczej na polu walki. Stanowi o tym również świadome respektowanie oraz ścisłe i dokładne przestrzeganie regulaminów oraz innych przepisów, obowiązujących w działaniach bojowych. Dowódca w każdej sytuacji i okoliczności podczas działań bojowych musi być wzorem zdyscyplinowania. Jego zachowanie w tym względzie, nie może budzić żadnych wątpliwości. Od obowiązkowości i postawy dowódcy zależy działanie podwładnych. Winien być dla nich wzorem postępowania i naśladowania. Będąc przykładem dla podwładnych, powinien jednocześnie podejmować wszelkie kroki, by utrzymać wśród nich jak najwyższy poziom dyscypliny.

### 2.3.6. Wymagalność w stosunku do podwładnych i samego siebie

Z nienagannym zdyscyplinowaniem łączy się ściśle jeszcze jedna wartość dowódcy, a mianowicie wysoka wymagalność w stosunku do podwładnych. Dowódca znając psychikę i możliwości swoich podwładnych, ich słabości i niedoskonałości powinien rozumieć ich zachowanie, a niekiedy nawet zdobyć się na tolerancję. W działaniach bojowych natomiast musi cechować go bezwzględna wymagalność. Nie może być żadnego pobłażania przy wykonywaniu zadań bojowych. Wymagalność ta niezbędna jest głównie przy

realizacji zadań w sytuacjach trudnych i złożonych, kiedy ważą się losy walki.

Wymagalność nie może być jednak skuteczna, jeśli przejawia się ją tylko wobec podwładnych. Wymagalność wobec samego siebie musi być jeszcze większa, w przeciwnym wypadku dowódca nie potrafi obiektywnie ocenić swego postępowania, przestanie doskonalić swoją wiedzę i umiejętności i w rezultacie utraci autorytet u podwładnych, chociażby był wobec nich najbardziej wymagającym.

### 2.3.7. Silna wola

Zwiększone wymagania, stawiane zdolnościom umysłowym dowódcy, nie zmniejszają znaczenia jego walorów wolicjonalnych. Cała działalność dowódcy w przyszłych działaniach bojowych stanowić będzie wyjątkowo napięty akt woli. Już od początkowego etapu kierowania walką nie można się obejść bez silnej woli. Niekiedy otrzymane zadanie może się wydawać niesłychanie trudne i niewykonalne, ponieważ dowódca nie zna całego obrazu, tak jak zna go wyższy przełożony. Mimo to wysiłkiem woli skierowuje całą swoją energię na przemyślenie sposobów wykonania zadania.

x

x

x

Z dotychczasowych rozważań wynika, że wartości etyczne, umysłowe i charakterologiczne dowódcy są ze sobą silnie powiązane. Wartości te powinien on również rozwijać i pogłębiać wśród swoich podwładnych w procesie szkolenia i wychowania wojskowego.

Dowódca powinien zawsze orientować się w możliwościach i wartościach psychologicznych swoich podwładnych; komu i jakie zadanie bojowe można przydzielić itp. Wiele uwagi winien poświęcić podoficerom i chorążym jako najbliższym przełożonym szeregowców /marynarzy/, jednak zbyt drobiazgowa opieka nad nimi nie może być uważana za przejaw wysokich wartości psychicznych dowódcy.

Sukcesy w szkoleniu i wychowaniu podwładnych, osiągnięcia w pracy nad rozwijaniem określonych wartości i cech osobowości żołnierzy są nie do pomyślenia bez zgłębiania przez dowódcę istoty tych wartości i cech, a także prawidłowości ich kształtowania. Wykonanie tego zadania wymaga od dowódcy głębokiej znajomości psychologii i pedagogiki wojskowej. Niestety można jednak spotkać się z poglądem, że w tych sprawach najważniejszą rzeczą jest praktyczne doświadczenie dowódcy; że teoria niewiele może tu pomóc. Przy całym szacunku dla praktyki trzeba stwierdzić, że jest to pogląd niesłuszny, gdyż środki i metody wychowania są bardzo różnorodne i tylko znając tę ich różnorodność może dowódca ustąpić się wielu błędów. Tak więc ewentualne przyszłe działania bojowe poddać mogą wyjątkowo surowej próbie psychiczne wartości dowódcy.

### 3. DOWODZENIE JAKO SZCZEGÓLNY RODZAJ ODDZIAŁYWANIA NA PSYCHIKĘ I ZACHOWANIE PODWŁADNYCH W WALCE ZBROJNEJ

Dowodzenie w walce zbrojnej stanowi szczególny rodzaj oddziaływania na psychikę i zachowanie podwładnych. Wiąże się to głównie z podejmowaniem odpowiednich środków w stosunku do podwładnych w celu wymuszenia na nich, gdy taka potrzeba zaistnieje, wprowadzenia w praktyczną działalność decyzji dowódcy. Ze zjawiskami tego typu będziemy mieli do czynienia szczególnie w sytuacjach trudnych, tzn. w czasie zagrożenia, niejasnej sytuacji, braku środków, skomplikowanego zadania, wyczerpania walką, przewagi przeciwnika, itp. W takich oto sytuacjach działalność dowódcy jest silnie zdeterminowana jego własnymi przeżyciami i doznaniem psychicznymi oraz jego podwładnych. Niepokój, dezorientacja, zdenerwowanie, poczucie niemożności działania czy strach pogarszają procesy spostrzegania, uwagi, pamięci, myślenia dowódcy, a jednocześnie wpływają demobilizująco na podwładnych. Musi zatem dowódca pamiętać o tym, że właśnie w walce zbrojnej psychika podwładnych jest najbardziej podatna na działanie wszelkiego typu bodźców, wywierających określony wpływ na ich zachowanie, a tym samym ułatwiających lub utrudniających dowodzenie.

#### 3.1. Oddziaływanie dowódcy na podwładnych w walce zbrojnej

W działaniach bojowych <sup>doniosłego</sup> znaczenia nabiera umiejętność właściwego oddziaływania na podwładnych. Posiada to nie tylko czysto wojskowe znaczenie, ale wpływa również dodatnio na stan moralny stanu osobowego oddziału.

Zadanie bojowe musi być bezwzględnie wykonane i co do tego problemu nie może być żadnych wątpliwości. Stawiając je jednak podwładnemu, dowódca powinien wziąć pod uwagę jego predyspozycje, zdolności i umiejętności, środki, które mają mu zapewnić wykonanie tegoż zadania, niezbędną ilość czasu itp.

Jest rzeczą oczywistą, że dowódca nie zawsze w identyczny sposób oddziaływa na podwładnych. Jego oddziaływanie zmienia się w zależności od sytuacji bojowej na zasadzie, jeśli można tak powiedzieć, stopniowania trudności. Jednemu podwładnemu wystarczy tylko przekazać zadanie bojowe i gotów jest wykonać je. Drugiego trzeba gruntownie przygotować do tego pod względem psychologicznym. Trzeciemu dowódca musi ściśle wyznaczyć sztywne ramy postępowania, gdyż tylko w ten sposób można zapewnić właściwe wykonanie przez niego zadania. Słowem - dowodzenie podwładnymi w walce zbrojnej powinna cechować taka surowość, jaka jest niezbędna do bezwzględnego wykonania zadania bojowego. To zaś, jakie odcienie przybierze ta surowość, w zależności od konkretnego podwładnego, zależy przede wszystkim od jego przygotowania psychicznego.

Szczególne oddziaływanie, a ściślej, szczególna surowość, niezbędne jest w czasie przygotowań do walki pod silnym przeciwdziałaniem nieprzyjaciela w krytycznych chwilach działań bojowych czy przy zastosowaniu przez przeciwnika broni masowego rażenia.

Bardzo ważne znaczenie psychologiczne w walce zbrojnej, jako szczególny rodzaj oddziaływania na podwładnych, ma dowodzenie bezpośrednie. Chodzi o to, by zadanie bojowe dowódca stawiał podwładnym ustnie, osobiście /oczywiście w tych sytuacjach i okolicznościach, kiedy to jest możliwe/, a nie na piśmie. Umożliwia to nie tylko lepsze przekazanie go podwładnemu, ale również sprawdzenie, czy właściwie zostało przez niego zrozumiane, a ponadto, co w naszym przypadku jest najważniejsze, oddziałuje na niego pod względem psychicznym. Podwładny obserwując swojego dowódcę, jego mimikę twarzy, słysząc intonację głosu, odbierając jego stan emocjonalny, mówiąc inaczej, jego zachowanie, pozwoli mu wyczuć sytuację, wagę problemu, a tym samym jeszcze bardziej mobilizować siebie i z kolei swoich podwładnych do wykonania zadania bojowego.

Niezmiernie istotną sprawą jest, aby dowódca obarczając podwładnego zadaniami, dał mu również odczuć swoją ufność i wiarę w niego, wyraził

mu swoją sympatię, znalazli słowa zachęty i otuchy. Może to mieć ogromny wpływ na podniesienie wartości bojowych podwładnego, który potrafi docenić, że dowódca w trudnych chwilach, w momentach ogromnego natłoku problemów znajduje dla niego czas na słowa zachęty i otuchy.

### 3.2. Wpływ znajomości sytuacji bojowej na psychikę podwładnych

W dowodzeniu podwładnymi w walce zbrojnej dowódca powinien uwzględnić ich ważną właściwość psychiczną, a mianowicie potrzebę znajomości sytuacji bojowej, jaka rozgrywa się wokół nich. Otóż wielu podwładnych, wykonując zadanie bojowe i przebywając np. w kadłubie okrętu lub w podziemnych schronach, ma uniemożliwioną bezpośrednią obserwację rozgrywających się wokół wydarzeń. Podwładnemu znacznie łatwiej jest uporać się z zagrożeniem, które jest wyraźne i które sam obserwuje i ocenia. Bardzo trudno natomiast jest mu zachować spokój i opanowanie, jeśli niewie, co się dzieje wokół niego. W takich warunkach podwładny jest szczególnie wyczulony na wszystko, co jego zdaniem mogłoby mu wyjaśnić sytuację. Wyostrożona wyobraźnia podsuwa często mocno sfalszowany obraz wydarzeń, potęguje psychiczne odczucia. Doświadczenia działań bojowych wykazują, że nic nie wpływa tak przygnębiająco na stan psychiczny podwładnych, jak niejasność prawdziwego położenia. Okoliczności te zatem wymagają ciągłego i operatywnego informowania o bieżącej sytuacji bojowej.

### 3.3. Wpływ wyniku walki oraz początkowego okresu działań bojowych na psychikę i zachowanie podwładnych

Ogromny wpływ na psychikę i zachowanie podwładnych, w toku dalszych działań bojowych, posiada pierwszy wynik walki - sukces albo niepowodzenie. Jest to stan, który przeżywają wszyscy podwładni, nie mówiąc już o dowódcy. Sukces w walce powoduje zazwyczaj wzrost aktywności, porywa do nowych zadań, napawa wiarą w siebie, swoje możliwości i umiejętności, przełożonych itp. Jeżeli natomiast walka kończy się niepowodzeniem, może

się zrodzić przygnębienie, depresja, smutek i niepokój. Warunkiem przywrócenia pożądanych nastrojów bojowych, rozbudzenia pragnienia nowej walki z nieprzyjacielem, zadania mu strat, jest aktywizacja psychicznych motywów zachowania podwładnych, poczucia obowiązku wobec Ojczyzny, nienawiść do wroga itp. Szczegółowa i rzeczowa analiza przyczyn sukcesu czy niepowodzenia pozwala nie tylko na utrwalenie pozytywnych a likwidację szkodliwych nastrojów, ale umacnia wiarę podwładnych we własne siły, potęguje pragnienie przystąpienia do jak najszybszego uderzenia na nieprzyjaciela. Po niepowodzeniu bierność dowódcy jest szczególnie niedopuszczalna. Im większe niepowodzenie, im cięższe straty poniósł oddział, tym większego znaczenia nabiera aktywna praca nad przywróceniem zdolności bojowej i przygotowanie nowego uderzenia na nieprzyjaciela.

Weterani ostatniej wojny światowej podkreślają, że doświadczeni dowódcy zawsze troszczyli się o to, aby pierwsze zadanie bojowe niedoświadczonego podwładnego kończyło się powodzeniem. "Najbardziej bałem się poddania młodego lotnika już w pierwszej walce śmiertelnemu niebezpieczeństwu. - pisze trzykrotny Bohater Związku Radzieckiego, gen.płk lotn. A.Pokryszkin - Jeżeli nawet wychodził z próby tego rodzaju zdrów i cały, to jeszcze długo potem dawał się mu we znaki instynkt samozachowawczy"<sup>5/</sup> Powyższy fragment książki wspomnianego autora świadczy wymownie, jak ogromne znaczenie dla stanu psychicznego posiada wynik pierwszej walki, a tym samym na losy dalszych działań bojowych. Zatem nawet niewielki sukces odniesiony w pierwszej walce winien być odpowiednio wykorzystany, rozpropagowany, by poprawić nastroje, umocnić wytrwałość i męstwo.

Podobnie jak pierwsza walka, również i początkowy okres działań bojowych może mieć decydujący wpływ na psychikę i zachowanie podwładnych, a tym samym na dalszy ich przebieg. Niektórzy odczuwać będą wewnętrzne zahamowania, zwątpienia, wahania, chwile niepewności, a może nawet grozę i przerażenie. Mogą wystąpić zjawiska załamania się i depresji, mogą ujawnić się niewidoczne dotychczas ich słabości. Wola działania i dążeń  
5/ A.J.Pokryszkin, Niebo wojny, Moskwa 1969, s. 292.

nie do pokazania się /od strony pozytywnej/ w walce jednych, a niepokój innych mogą doprowadzić do powstania sytuacji utrudniających właściwe działanie. Podniecenie walką, krańcowe napięcie wpływać może na rozpraszanie uwagi, mniejszą rozwagę w działalności, niedokładne wykonywanie czynności, zbędny pośpiech czy opieszałość. Niezależnie od tego wpływać może na osłabienie zdolności do trzeźwej, krytycznej oceny sytuacji oraz mniejszą dokładność w pracy. Dlatego też dowódca w tym właśnie okresie powinien być jak najbardziej konsekwentny i stanowczy w swoim działaniu, zachować silną wolę w dowodzeniu podwładnymi, kontrolować ich poczynania i jednocześnie spieszyć im z pomocą. Chociaż należy pamiętać i o tym, że powyższe zjawiska psychiczne ogarniać będą nie tylko podwładnych, a mogą się udzielać również dowódcom, którzy tak samo jak podwładni posiadają swoje słabości i pewne granice wytrzymałości psychicznej.

Ze szczególnym jednak rodzajem oddziaływania na psychikę i zachowanie podwładnych możemy mieć do czynienia w warunkach zastosowania broni masowego rażenia. Dowodzenie w takich warunkach posiadać będzie specyficzne cechy psychologiczne. Już nie tylko zastosowanie tej broni, ale sama groźba jej użycia wywrzeć może silny wpływ na psychikę podwładnych.

Należy zauważyć, że rozważane dotychczas wszelkie zjawiska psychiczne na polu walki oddziaływać będą nie tylko na podwładnych, ale również i na dowódcę, a zwykle o tym w literaturze mówi się bardzo mało, albo w ogóle. A więc w warunkach ogromnego obciążenia psychicznego będzie musiał dowodzić, wydawać rozkazy i polecenia, podejmować decyzje i realizować je - słowem wykonywać wiele czynności, by postawione zadanie bojowe zostało wykonane.

Wydaje się jednak, że nie wolno wszystkiego, o czym mówiliśmy dotychczas, dostrzegać tylko od strony pesymistycznej. Każda bowiem walka ma również wpływ aktywizujący, pobudza koncentrację uwagi, stanowczość, gniew i pasję, budzi dążenie do zniszczenia nieprzyjaciela. To, która

z tych reakcji /dodatnia czy ujemna/ weźmie górę, zależy już od przygotowania psychicznego jej uczestników, tym bardziej, że jakiś czas po rozpoczęciu działań bojowych następuje adaptacja ich psychiki do sytuacji bojowej. Udział w walce, hartuje charaktery i wolę działania, umacnia przyjaźń między uczestnikami walki, zwiększa wartość pododdziałów. Zmienia się reakcja na zagrożenie, następuje pewne oswojenie z nim. Psychika uwalnia się od znacznej części tych obciążeń, jakie spowodował początkowy okres walki zbrojnej. Umożliwia to skoncentrowanie wysiłku na poszukiwanie dróg i sposobów spotęgowania uderzeń zadawanych nieprzyjacielowi. Obok jednak tych pozytywnych zjawisk mogą się pojawić przypadki beztroski i samouspokojenia, przeceniania swoich możliwości, szablonego rozwiązywania zadań bojowych, lekceważenia szczegółów, dzielenia czynników zwycięstwa na ważne i mniej ważne.

#### 4. PSYCHOLOGICZNE PRZYGOTOWANIE DOWÓDCY DO DOWODZENIA ODDZIAŁEM W WALCE ZBROJNEJ

Należy zdać sobie sprawę, że przygotowanie psychologiczne stanów osobowych do ewentualnych przyszłych działań bojowych jest jednym z ważniejszych warunków podnoszenia gotowości bojowej. Przy czym przygotowanie to obejmować powinno nie tylko żołnierzy służby zasadniczej, bo o nich zwykle mówi się w dostępnej literaturze, ale również dowódców, a może szczególnie. Przy realizacji tego przedsięwzięcia należy dostrzegać wpływ, jaki będzie miało użycie współczesnych środków bojowych na psychikę i zachowanie uczestników walki zbrojnej, a także możliwości zmniejszenia ich negatywnego oddziaływania.

Na podstawie uzyskanego doświadczenia oraz stworzonej wyobraźni przyszłych działań bojowych, można sprecyzować treść i kierunki psychologicznego przygotowania dowódcy do przyszłych działań bojowych.

##### 4.1. Psychologiczne przygotowanie dowódcy do walki zbrojnej

Psychologiczne przygotowanie dowódcy do walki zbrojnej powinno obejmować zarówno problematykę ogólną, jak i problemy specyficzne dla danego rodzaju wojsk i specjalności. Wydaje się, że powinno zakładać następujące cele:

- po pierwsze, powinno zmierzać do ukształtowania właściwych wyobrażeń o wojnie. Jej specyficę i sposobach osiągnięcia zwycięstwa.

Otóż zgodnie z prawami psychologii wszystko, co nowe, zaskakujące, jeśli ponadto dzieje się w warunkach maksymalnej odpowiedzialności, zagrożenia, wywiera bardzo silne, niekiedy wstrząsające wrażenie. Znacznie spokojniej reaguje człowiek na pewne zjawiska, które są spodziewane, oczekiwane. Dlatego znajomość specyfiki przyszłej walki i jej przypuszczalnego przebiegu może pomóc dowódcy w przewyciężaniu wielu negatywnych bodźców oddziałujących na jego psychikę. Dowódca organizując szkolenie, realizując zadanie bojowe, oceniając poziom wyszkolenia i

gotowość bojową swych podwładnych zawsze powinien mieć na uwadze ewentualną przyszłą wojnę i jej specyfikę. Niewłaściwe wyobrażenia o tym zjawisku mogą doprowadzić do zgubnych następstw, rodząc samouspokojenie, utratę poczucia rzeczywistości. Zniekształcone i wypaczone wyobrażenia o istocie przyszłej walki stanowiąc mogą źródło zmniejszenia aktywności w umacnianiu zdolności i gotowości bojowej wojska.

Trzeba zatem widzieć potrzebę przejawiania szczególnej troski o ukształtowanie prawdziwych wyobrażeń o przyszłych działaniach bojowych i pokonywać trudności, które się z tym wiążą. Jest to o tyle istotne, że niektórzy skłonni są wyobrażać sobie wojnę jako mniej groźną i skomplikowaną niż jest ona naprawdę, a tym samym przeceniać swoją własną gotowość do niej i wyolbrzymiać znaczenie własnych planów, z drugiej strony zaś przeceniać jej skutki, co może wywołać destrukcyjne oddziaływanie na psychikę uczestników walki zbrojnej. Należy zauważyć, że obydwa stanowiska są wyjątkowo niebezpieczne;

- po drugie wzbudzać zaufanie do swojej broni, swoich podwładnych oraz wiary w zwycięstwo. Do umocnienia wiary w zwycięstwo przyczynić się może szkolenie dowódców w zakresie nowości wojskowo-technicznych, dzięki którym dowódca zapoznaje się nie tylko z rodzimą, ale i zagraniczną techniką wojenną, a przede wszystkim i techniką prawdopodobnego nieprzyjaciela.

Wiarę w siebie i swoich podwładnych uzyskuje się przede wszystkim w codziennym szkoleniu i wychowaniu oraz w różnego rodzaju ćwiczeniach organizowanych w trudnych warunkach terenowych i atmosferycznych.

Dla wzbudzania wiary dowódcy w zwycięstwo nad prawdopodobnym nieprzyjacielem kierownicy ćwiczeń powinni stwarzać takie sytuacje, które pozwoliłyby mu samodzielnie rozwiązywać problemy;

- po trzecie, przygotować dowódców w warunkach maksymalnie zbliżonych do realnej sytuacji pola walki. Dowódca, bardziej niż ktokolwiek z jego podwładnych, musi być oswojony ze zjawiskami pola walki, np. ze świstem

kul i pocisków, widokiem nadciągającego czołgu, wybuchem bomb, ogniem dział, startem rakiet oraz z oddziaływaniem innych czynników walki zbiornej. W czasie pokoju oswojenie to uzyskuje się przez pozorowanie użycia broni, posługiwanie się środkami poglądowymi i in. w szkoleniu bojowym. Należy jednak pamiętać o tym, że tylko zewnętrzna imitacja walki nie stwarza dostatecznych obciążeń psychicznych, gdy tymczasem działanie pod takim obciążeniem stanowi niezbędny warunek przygotowania psychiki dowódcy i rozwoju jego niezbędnych wartości bojowych. Dlatego przybliżając sytuację do warunków bojowych należy stawiać również dowódcę w obliczu trudności natury poznawczej, wolicjonalnej i emocjonalnej.

Przez pojęcie trudności o charakterze poznawczym należy rozumieć te, które aktywizują i rozwijają intelekt dowódcy. Jak wiemy dowódca podejmuje decyzję do walki, kierując się zrozumieniem zadania bojowego i oceną sytuacji. W trakcie działań może się jednak zdarzyć, że wyższy przełożony, z tych czy innych powodów, nie będzie mógł przekazać nowych zadań podległemu dowódcy. Rzecz oczywista, że przed dowódcą pojawiają się wówczas duże trudności. Dlatego celowe jest stwarzanie dowódcy w procesie szkolenia takich warunków, aby na jednych zajęciach albo na niektórych etapach szkolenia podejmował decyzje po otrzymaniu zadania bojowego od wyższego przełożonego, a na innych - nie otrzymawszy takiego zadania. W początkowej fazie szkolenia należy podawać dowódcy zadanie bojowe, a dopiero później stwarzać sytuacje bardziej złożone, w których sam musi działać nie dysponując takim zadaniem, co narzuca mu konieczność samodzielnego wyboru sposobu działań bojowych na podstawie znajomości ogólnego zamiaru wyższego przełożonego i konkretnych warunków pola walki.

Przestrzegając zasady zbliżania warunków, w jakich działa dowódca na ćwiczeniach, do realnej rzeczywistości pola walki, trzeba jednocześnie pamiętać, że ćwiczenie to jeszcze nie walka, tylko przygotowanie do niej. Dlatego na ćwiczeniach nie zawsze należy podawać dowódcy te wszys-

tkie dane, które w czasie walki przekazuje wyższy przełożony. Np. organizując przemarsz w warunkach bojowych, wyższy dowódca wskazuje podwładnemu dowódcy trasę marszu, czas przemarszu, czas wyjścia przez punkty regulacji ruchu i czas ześrodkowania się w określonym rejonie. W czasie ćwiczeń natomiast w celu rozwinięcia u dowódcy samodzielności i zdolności do twórczego myślenia powinno się podawać mu tylko strefę marszu oraz czas przybycia do wyznaczonego rejonu.

Problem przybliżenia warunków ćwiczebnych do sytuacji bojowej, to między innymi zwalczanie wszelkiego rodzaju uproszczeń, właściwe przygotowanie wolicjonalne dowódcy. Przecież na ćwiczeniach sytuacja nie raz układa się w taki sposób, że w miarę jak wzrasta jej złożoność, rośnie również element ryzyka i niebezpieczeństwa. Odważny dowódca, który wie, że tylko przez pokonywanie trudności można rozwinąć bojowe walory podwładnych, świadomie zmierza do coraz większego utrudnienia sytuacji, lecz ten, którego śmiałość nie jest cechą najbardziej rozwiniętą, będzie usiłował prawdopodobnie maksymalnie ją uprościć.

#### 4.2. Kierunki psychologicznego przygotowania dowódcy do przyszłych działań bojowych

Z dotychczasowych rozważań wynika, że niebezpieczną sytuacją oddziaływa w odpowiedni sposób na osobowość, powodując stany napięcia. Napięcie to w wyniku realizacji przedsięwzięć wychowawczych i treningów może być nieco zmniejszone, ale zlikwidować go do końca nie można. Wynika stąd ważny wniosek, że każdej działalności w niebezpiecznej sytuacji towarzyszy napięcie, którego żaden dowódca nie może uniknąć. Powinien on pamiętać, że w takim stanie może znaleźć się zarówno on sam, jak i jego podwładni. Przeprowadzone w tym zakresie eksperymenty wskazują, że przy zastosowaniu specjalnych przedsięwzięć istnieje możliwość kształtowania dodatniej, aktywnej reakcji na zagrożenie. Dowódca powinien być zatem przygotowany do takich sytuacji na przyszłym polu walki,

by w warunkach, mimo grożącego niebezpieczeństwa, nie tracić panowania nad sytuacją, mobilizować się, a napięciu dać ujście w zwiększaniu jakości, dokładności, szybkości reakcji, decyzji i działań, z których składa się wykonanie zadania bojowego.

Przygotowanie psychiki dowódcy do pożądanej reakcji na określone bodźce o wielkiej sile na przyszłym polu walki jest najważniejszą częścią przygotowania psychicznego. Obejmuje ono również doskonalenie uwagi, pamięci, myślenia, uczuć i woli, mimo oddziaływania silnych bodźców, zagrożenia i spowodowanego przez to napięcia. Przy czym przygotowanie psychiczne będzie skuteczne wówczas, jeśli prowadzone będzie w oparciu o przygotowanie ideowo-moralne i specjalistyczne. Jeśli w wyniku przygotowania ideowo-moralnego ukształtują się odpowiednie walory dowódcy, a także mistrzostwo bojowe, to przygotowanie psychiczne stanowić będzie podłoże kształtowania jego cech wolicjonalnych, które powinny się przejawiać w walce zbrojnej.

Przygotowanie psychologiczne dowódcy do dowodzenia oddziałem w walce zbrojnej w zależności od zadań, można podzielić na kilka kierunków:

- pierwszy kierunek obejmuje przygotowanie do wojny, która wymaga gotowości do niespodziewanego rozpoczęcia działań bojowych. przejścia ze stanu pokojowego na wojenny. Tutaj czołowa rola przypada kształtowaniu ideowości, uczuć patriotycznych, umiejętności orientowania się w sytuacji politycznej, wiary w powodzenie, dążenie do zwycięstwa nieprzyjaciela. Niezbędną rolę odgrywa tu znajomość charakteru przyszłej wojny, właściwości teatrów działań wojennych; znajomość nieprzyjaciela, jego możliwości bojowych, jakości techniki oraz możliwości własnej techniki bojowej;
- drugi kierunek, to przygotowanie specjalne do prowadzenia działań bojowych na przyszłym polu walki. W toku takiego przygotowania powinno się kształtować odporność i trwałość psychiki dowódcy. Można to osiągnąć przez przedsięwzięcia, które nadają wytworzonej sytu-

acji i napięciu dowódcy stymulujący charakter. Dowodzenie w niebezpiecznych sytuacjach, podejmowanie trudnych i odpowiedzialnych decyzji, działanie w warunkach deficytu czasu - wszystko to sprzyja uodpornieniu psychicznemu dowódcy. Należy pamiętać, że przygotowanie psychiczne w ogóle, w tym również i dowódcy, powinno być dostosowane do specyfiki każdego rodzaju sił zbrojnych i rodzaju wojsk, uwzględniając właściwości i charakter zadań stawianych oddziałom /pododdziałom/;

- trzeci kierunek obejmuje przygotowanie uwzględniające konkretne zadanie - dana walkę, przejście okrętów morzem, pełnienie dyżuru bojowego itd. Prowadzi się je w celu podniesienia aktywności funkcjonalnej, pobudzenia odwagi, efektywności w konkretnym przedziale czasu, gotowości przyjęcia na siebie określonego zadania. Można to realizować poprzez zwiększenie poczucia odpowiedzialności, dobrą organizację wykonania przyszłych zadań, trenowanie czynności na symulatorach, makietach, modelach, w terenie itp. Istotną rolę odgrywa tutaj doskonalenie i odtwarzanie nawyków oraz sprawności fizycznej. Odpoczynek, eliminowanie napięć emocjonalnych w okresie przygotowawczym, higiena osobista i normalne odżywianie są także czynnikami sprzyjającymi pomyślnemu wykonaniu zadań;
- czwarty kierunek, to przedsięwzięcia realizowane w toku wykonywania zadań, sprzyjające zachowaniu sił fizycznych i psychicznych, wnoszące psychiczne odprężenie w napiętej sytuacji i likwidujące napięcie wtórne. Osiąga się to przez ścisłe przestrzeganie planów, zachowanie optymalnego reżimu pracy, łączenie pracy z odpoczynkiem, zabezpieczenie materiałowe i utrzymanie kontaktów informacyjnych;
- wreszcie piąty kierunek obejmuje przedsięwzięcia realizowane po wykonaniu zadania. Powinny one ułatwić szybkie odzyskanie sił fizycznych, wytrwałości i odporności, usuwać depresyjne wpływy niepowodzeń.

Należy zatem sądzić, że psychologiczne przygotowanie dowódcy do dowodzenia oddziałem w walce zbrojnej, przyjęte w powyższych kierunkach, zostanie spełnione, jeśli zawarta w nich treść będzie systematycznie wzbogacana i realizowana.

x

x

x

Przyszłe działania bojowe stawiają przed dowódcą wyjątkowo wysokie wymagania, między innymi w zakresie przygotowania psychicznego. Właściwe dowodzenie podwładnymi w walce wymaga od niego rozległej wiedzy wojskowej i umiejętności stosowania jej w praktyce, posiadania wysokich wartości bojowych.

Podstawę przygotowania psychicznego dowódcy do umiejętnego dowodzenia oddziałem w warunkach bojowych stanowią: właściwe pojmowanie charakteru przyszłej wojny, jej specyficznych właściwości oraz sposobów osiągania zwycięstwa nad wrogiem, znajomość naukowych metod szkolenia i wychowania podwładnych, dowodzenie nimi w walce, zaufanie do własnej broni i swoich podwładnych, wiara w zwycięstwo itp. Ważne znaczenie ma również wpojenie dowódcy wysokich wartości wolicjonalnych, twórczego stosunku do swoich obowiązków, męstwa i odwagi.

Decydującą rolę w kształtowaniu walorów i nawyków niezbędnych dowódcy w prowadzeniu przyszłej walki odgrywa szkolenie w warunkach maksymalnie zbliżonych do sytuacji bojowej. Na podkreślenie zasługują tu zajęcia w terenie, ćwiczenia, dyżury bojowe, rejsy morskie, loty ćwiczebne itp. W przygotowaniu dowódców uzyskuje się najlepsze efekty wówczas, kiedy prowadzone jest celowo, z myślą o przyszłych ewentualnych działaniach bojowych i bez uproszczeń.

#### BIBLIOGRAFIA

1. A.Aponowicz, Dowodzenie, MON, Warszawa 1961.
2. Le Bon, Psychologia tłumu, PWN, Warszawa 1986.
3. G.Boring, Psychologia, MON, Warszawa 1960.
4. J.Cendrowski, S.Swebodzki, Psychologia walki i dowodzenia, MON, Warszawa 1973.
5. J.Cendrowski i inni, Psychologia wojskowa, WAP, Warszawa 1980.
6. S.Konieczny, Panika wojenna, MON, Warszawa 1969.
7. W.Mróż, Zarys kierowania i organizacji pracy dowódczej i sztabowej, Warszawa 1978.
8. P.Przewłocki, Podstawy wychowania wojskowego, Warszawa 1978.
9. I.A.Pennigton, Psychologia dowodzenia, New York 1943.
10. A.J.Pokryszkin, Niebo wojny, Moskwa 1969.
11. K.Simonow, Żywi i martwi, Wyd.IV, Warszawa 1969.
12. Regulamin Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych PRL, cz.I. MON, 1985.
13. Słownik wyrazów obcych, PWN, Warszawa 1980.
14. B.Tiepiłow, Psychologia, Warszawa 1955.
15. D.Wołkogonow, Wojna psychologiczna, MON, Warszawa 1986.
16. Regulamin wojny psychologicznej sił lądowych Stanów Zjednoczonych, Warszawa 1987.
17. Zasady działania kadrowego w siłach zbrojnych PRL, cz.I, MON, 1983.

ASG WP nr 1032/WW

~~7359~~

