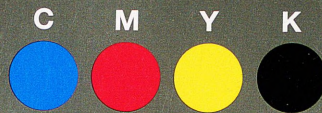


Part Code
ST1316



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



AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO WP

INSTYTUT DYDAKTYKI WOJSKOWEJ

ASG WP wewn. 3731/83

Egz. nr 22



Ppłk mgr Piotr ZACHARJASIEWICZ

DOWODZENIE I JEGO FUNKCJE W ŚWIETLE PSYCHOLOGII

Skrypt

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
S/306



05-001096-003-0

WARSZAWA

1983

12749 *m*



Blue

Cyan

Green

Yellow

Red

Magenta

White

3/Color

Black

Colour Chart #13

Centimetres

Inches

AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO WP

INSTYTUT DYDAKTYKI WOJSKOWEJ

ASG WP wewn. 3731/83

Egz. nr 22



Pplk mgr Piotr ZACHARJASIEWICZ

DOWODZENIE I JEGO FUNKCJE W ŚWIETLE PSYCHOLOGII

Skrypt

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej

S/306



05-001096-003-0

WARSZAWA

1983

12749 *m*

AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO WP

INSTYTUT DYDAKTYKI WOJSKOWEJ

ASG WP mewn. 3731/83

Egz.nr 22



Ppłk mgr Piotr ZACHARJASIEWICZ

DOWODZENIE I JEGO FUNKCJE W ŚWIETLE
PSYCHOLOGII

/Skrypt/



WARSZAWA

1983

SPIS TRESCI

Strona

WPROWADZENIE	3
1. ISTOTA KIEROWANIA, DOWODZENIA I ZARZĄDZANIA W ŚWIETLE PSYCHOLOGII	4
1.1. Istota kierowania, dowodzenia, zarządzania	4
1.2. Procesy psychiczne występujące w działaniu dowódczym ...	11
1.3. Psychologiczna istota dowodzenia	17
2. FUNKCJE DOWODZENIA W ŚWIETLE PSYCHOLOGII	27
2.1. Formułowanie, komunikowanie i uświadamianie podwładnym celu działania lub zadania	28
2.2. Pozyskiwanie, przetwarzanie i udzielanie informacji	29
2.3. Przewidywanie /prognozowanie/ i antycypowanie	31
2.4. Decydowanie i zlecanie zadań	32
2.5. Planowanie	34
2.6. Organizowanie i koordynowanie	36
2.7. Pobudzanie do działania	38
2.7.1. Motywacyjne oddziaływanie dowódcy	38
2.7.2. Wpływ pobudzania w procesie innych funkcji dowodzenia.	40
2.8. Kontrolowanie	42
PODSUMOWANIE	44
LITERATURA	45

WPROWADZENIE

Walka zbrojna jest tym zasadniczym czynnikiem, który determinuje dowodzenie wojskowe zarówno w warunkach pokoju, jak i tym bardziej w warunkach wojny. Stąd dowodzenie jest zadaniem wielopłaszczyznowym i skomplikowanym. Wśród wielu nauk, które zajmują się dowodzeniem, jest również dział psychologii wojskowej, zwany psychologią dowodzenia.

Konieczność badań procesów dowodzenia psychologią dowodzenia uzasadnia następującymi względami:

" - zarówno obiektem, jak i podmiotem dowodzenia są ludzie, z których każdy ma własną, niepowtarzalną osobowość, własny świat przeżyć psychicznych i swoisty dla siebie sposób percepcji bodźców zewnętrznych;

- dowódcy i oficerowie sztabu pracują w skomplikowanych warunkach współczesnego pola walki, co wyraża się między innymi w zagrożeniu ich życia oraz w skróconych terminach realizacji znacznej ilości różnorodnych przedsięwzięć, zwłaszcza zadań bojowych, przy czym wymaga się od nich pełnego panowania nad sobą i systematyczności w działaniu;

- w procesie dowodzenia dowódcy i oficerowie sztabu wykonują wiele czynności, jak np. opracowanie informacji operacyjno-taktycznych, podejmowanie decyzji, stawianie podwładnym zadań, które opierają się na zjawiskach psychicznych i wymagają od dowódcy pełnego zaangażowania jego psychiki, np. w procesie decyzyjnym; zwłaszcza na etapie prognozowania toku walki istotną rolę odgrywa wyobraźnia, natomiast w każdym jego momencie niezwykle ważną rolę odgrywa pamięć;

- samo dowodzenie jako specyficzna postać kierowania wiąże się z narzuceniem przez dowódcę swojej woli podwładnym, zatem u jej podstaw leżą procesy wolicjonalne, odgrywające w dowodzeniu rolę pierwszorzędą^{1/}.

Program studiów Akademii Sztabu Generalnego WP w przedmiocie psychologia dowodzenia obejmuje m.in. tematy: dowodzenia i jego funkcje w świetle psychologii; psychologiczne problemy działalności dowódcy w procesie dowodzenia; psychologiczne aspekty procesu decyzyjnego itp. Wynikająca z charakteru naszej uczelni specyfika tematyczna psychologii dowodzenia powoduje, że znane podręczniki psychologii wojskowej tylko częściowo odpowiadają programowi studiów naszej uczelni. Niekiedy bywają one jednak niedostępne, z czego wynika potrzeba ujęcia interesujących nas zagadnień w postaci skryptu.

1/ J. Nowakowski, B. Morawski, Metodologiczne podstawy teorii dowodzenia ASG WP, 1979, s. 182-183.

Przedstawiony skrypt stanowi jedynie ogólne wprowadzenie w dziedzinę istoty psychologii dowodzenia, przygotowując przyszłych dowódców i oficerów sztabu do poznawania i rozumienia własnej i podwładnych psychiki oraz psychologicznej istoty funkcji dowodzenia, co w przyszłości umożliwi zastosowanie tej wiedzy w praktyce działania dowódczego. Do najważniejszych zagadnień podjętych w niniejszym temacie należą więc procesy psychiczne występujące w działaniu dowódczym, psychologiczna istota dowodzenia i funkcje dowodzenia w świetle psychologii. Inne problemy wchodzące w zakres zainteresowań psychologii dowodzenia zostaną przedstawione oddzielnie.

1. ISTOTA KIEROWANIA, DOWODZENIA I ZARZĄDZANIA W ŚWIETLE PSYCHOLOGII

1.1. Istota kierowania, dowodzenia i zarządzania

Kierowanie, to jedno z podstawowych pojęć psychologii dowodzenia oraz teorii organizacji i kierowania. Pojęcie to jest różnie definiowane w literaturze.

"Przez kierowanie w znaczeniu ogólnym rozumiemy działanie zmierzające do sprawnego funkcjonowania innych rzeczy, zgodnego z celem tego, kto nimi kieruje. Przez kierowanie w węższym znaczeniu, ściślej "kierowanie ludźmi", rozumiemy zaś /w organizacji formalnej/ działanie zmierzające do spowodowania działania innych ludzi zgodnego z celem tego, kto nimi kieruje. W organizacji nieformalnej ten sam rodzaj działania nazywamy przewodzeniem lub przywództwem"^{1/}.

"Kierowanie to oddziaływanie kierownika zmierzające do wywołania, pobudzenia i podtrzymywania pożądanego działania podległych mu ludzi zgodnie z celem zadania podjętego samodzielnie /przez grupę, przez kierownika/ lub zleconego przez nadrzędną instytucję.

Kierowanie jest aktem narzucania woli osoby kierującej na kierowanych poprzez stawianie zadań, precyzowanie wymagań, stosowanie wyróżnień i kar, zapobieganie konfliktom itp.

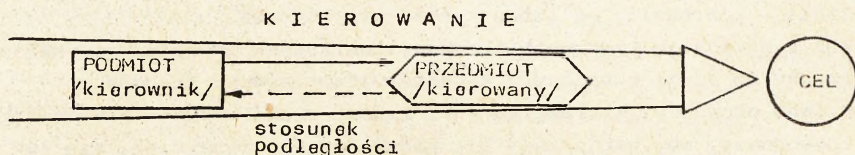
Narzucanie komuś woli nie jest w pełni możliwe bez dobrowolnego podporządkowania się i posłuszeństwa ludzi kierowanego zespołu w wymaganym zakresie"^{2/}.

Najogólniej kierowanie można rozumieć jako oddziaływanie kierującego na kierowanych. "Kierowanie jest procesem, w którym można wyróżnić podmiot kierowania /obiekt kierujący/, przedmiot kierowania /obiekt

1/ J. Zieleniewski, Organizacja i zarządzanie, PWN, 1976, s. 451.

2/ J. Cendrowski, Psychologia działania dowódczego /w/ Wybrane zagadnienia psychologii wojskowej, GZP WP, 1967, s. 75.

kierowany/, stosunek nadrzędności i podporządkowania /podległości/ między nimi oraz cel /lub cele/, do których kierowanie zmierza"^{3/}. Ilustruje to następujący schemat.



Podmiot kierowania może być pojedynczy lub zbiorowy; na ogół jest nim człowiek świadomie kierujący realizacją celów, czasem jednak zastępujący siebie automatycznym urządzeniem.

Przedmiotem kierowania są najczęściej ludzie o różnej liczebności oraz rozmaitego rodzaju mechanizmy /np. pojazdy w ruchu, pracujące maszyny i urządzenia itp./.

Kierowanie ludźmi jest najwyższą formą kierowania. Jest ono wynikiem społecznego podziału pracy w zespołach ludzkich, współdziałających w realizacji wspólnych lub zespołowych celów. W sytuacji zwiększonej liczebności zespołu ludzkiego lub występowania skomplikowanych celów zachodzi potrzeba wyodrębnienia osób kierujących zespołami ludzkimi /urządzeń lub maszyn/.

Cele kierowania mogą być mniej lub bardziej złożone, ale zawsze dzięki nim proces kierowania staje się wyodrębnioną całością, w której istnieje szczególnego rodzaju powiązanie podległości typu nadrzędności i podporządkowania oparte na władzy kierownika względem kierowanego /kierowanych/.

W zależności od typu instytucji, rodzaju pracy, tradycji i zwyczaju kierownicy mają różne nazwy: dyrektor, naczelnik, szef, komendant itp.

"Kierownik to członek organizacji kierujący innymi jej członkami. Odpowiada za pracę swych podwładnych, z którymi pozostaje w bezpośrednich kontaktach służbowych. Z teoretycznego punktu widzenia kierownik może mieć tylu podwładnych, iloma potrafi sprawnie kierować /jest to rozpiętość kierowania/. Nie może natomiast być pseudokierownikiem, tzn. nie może mieć pod sobą żadnego podwładnego, lecz pozostawać na kierowniczym etacie ze względu na wysokość poborów"^{4/}.

W wojsku odpowiednikiem kierownika jest dowódca, komendant, szef, choć są i kierownicy, np. składów, kuchni itp., którzy nie są dowódcami.

3/ Encyklopedia organizacji i zarządzania, PEW, 1981, s. 205.

4/ T. Paszczołowski, Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji, Ossolineum, 1978, s. 96.

W grupie nieformalnej pozycję odpowiadającą kierownikowi zajmuje przywódca. Według opinii teoretyków i praktyków zarządzania sprawność organizacji jest większa, gdy przywódcy pełnią funkcje kierownicze lub odwrotnie - kierownicy są jednocześnie przywódcami.

Wraz z nominacją kierownik otrzymuje określone uprawnienia /władzę/ w stosunku do ludzi skupionych w podporządkowanym mu zespole.

"Główne obowiązki kierownika - J. Zieleniewski widzi - jak następują: spowodować, aby zachowanie się podwładnych przyczyniało się jak najbardziej do realizacji przypadających im zadań; pobudzać podwładnych do rozwijania twórczych elementów ich pracy; wszczepić im nawyki dokładnego wykonywania otrzymanych instrukcji; przyczynić się do rozwoju ich kwalifikacji i do ich awansu życiowego, czyli czynnie współdziałać ze stałym "doskonaleniem kadr" jako z podstawowym i bezwzględnie koniecznym warunkiem postępu kulturalnego, technicznego, organizacyjnego i gospodarczego"^{5/}.

Najważniejsze obowiązki kierownika to:

- analiza otrzymanego /podjętego/ zadania, interpretacja planów i wysłuchiwanie rad fachowców;
- podejmowanie decyzji i przekazywanie jej wykonawcom;
- praca z ludźmi, w tym: pobudzanie do działania, koordynacja wysiłków, szkolenie, ocena ludzi i troska o warunki pracy;
- kontrola wykonania zadań, ocena rezultatów pracy;
- przekazywanie /wykorzystanie/ rezultatów działania zespołu^{6/}.

Zakres i wielkość odpowiedzialności kierownika zależą od wielu czynników, m.in. od następujących:

- jaką grupą ludzi kieruje;
- jak ważne wykonuje zadania;
- w jakich warunkach zadanie to realizowane jest przez podległy mu zespół ludzi.

Kierownik ze względu na posiadaną władzę i wiążące się z nią uprawnienia może wpływać na pracę swych bezpośrednich i pośrednich podwładnych i w ten sposób oddziałuje na funkcjonowanie całej instytucji.

Występują rozmaite, szczegółowe odmiany kierowania różnie określone^{7/}, np.:

1. W odniesieniu do kierowania ludźmi:

- 1/ konsultowanie, przewodzenie;
- 2/ rządzenie, dowodzenie /rozkazywanie/;
- 3/ zarządzanie, władanie.

5/ J. Zieleniewski, Organizacja i zarządzanie, wyd. cyt., s. 461.

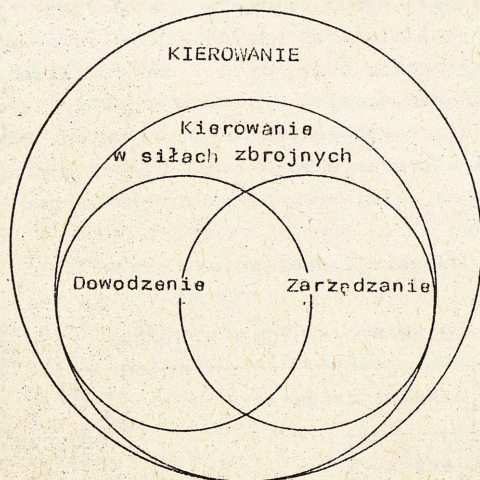
6/ Zob. J. Cendrowski, Psychologia działania..., wyd. cyt., s. 75-76.

7/ Zob. Encyklopedia organizacji..., wyd. cyt., s. 206.

2/ W odniesieniu do kierowania obiektami nie będącymi ludźmi:

- 1/ hodowanie;
- 2/ tresowanie;
- 3/ sterowanie itp.

Interesujące nas podstawowe odmiany kierowania to kierowanie w wojsku: dowodzenie i zarządzanie. Wymienione pojęcia różnią się między sobą zakresami działania i można je przedstawić następująco:



Między kierowaniem instytucją cywilną i dowodzeniem w wojsku istnieją pewne zbieżności, ale i duże różnice. Szczególną uwagę należy zwrócić na rzecz najstotniejszą w zakresie różnic. Jest nią funkcja siły zbrojnej, jaką stanowi przygotowanie się do niszczenia, rażenia i zabijania ludzi w imię obrony kraju. Choć obiektywnie biorąc, jest to prawda, brzmi to dość drastycznie. Jednak poza armią żadna instytucja ani nie przygotowuje do takiego działania, ani takiego działania nie prowadzi. W warunkach pokojowego szkolenia armia przygotowuje dowódców i żołnierzy do tak pojmowanej funkcji, a w czasie wojny jej realizatorem jest wyłącznie armia. Pozostałe różnice między dowodzeniem wojskowym a kierowaniem instytucją cywilną - są drugorzędne.

Czym jest więc dowodzenie?

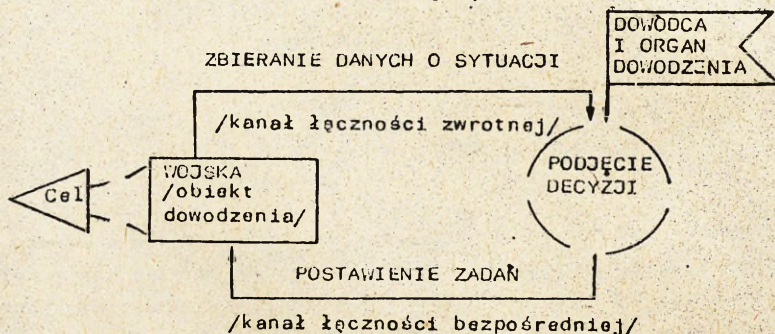
"Dowodzenie jest szczególnym rodzajem kierowania. Szczególnym dlatego, że dotyczy ono sił zbrojnych, zespołów ludzi uzbrojonych, zorganizowanych w pododdziały, jednostki, związki taktyczne i operacyjne, jak również dlatego, że proces kierowania odbywa się w charakterystycznych warunkach wojskowej dyscypliny,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

najwyższe napięcia ludzkich sił duchowych i fizycznych^{8/}.

Definicja ta znalazła potwierdzenie w oficjalnym wystąpieniu ministra obrony narodowej na Seesji Naukowej Polskiej Akademii Nauk z okazji 30-lecia LWP, który powiedział: "Jest bowiem dowodzenie szczególnie intensywną, wysoką formą kierowania. Daje ono kierownikowi - dowódcy władzę nad zespołami uzbrojonych ludzi, sprawowana jest często w sytuacjach o najwyższej skali napięcia i trudności"^{9/}.

Wedle "Regulaminu walki sił zbrojnych PRL" - dowodzenie wojskami polega na ciągłym kierowaniu oddziałami i pododdziałami przez dowódcę i sztab, na organizowaniu działań bojowych wojsk i kierowaniu ich wysiłków w celu wykonania postawionych zadań bojowych. Dowodzenie opiera się na centralizacji kierowania wojskami w rękach dowódcy i szerokim przejawianiu rozumianej inicjatywy przez podwładnych podczas wykonywania postawionych zadań^{10/}.

Istotę dowodzenia ilustruje następujący schemat:



Istotną treścią dowodzenia jest decydowanie o właściwym wykorzystaniu ludzi, broni i sprzętu zarówno w pracy szkoleniowej, jak i w działaniach bojowych. Stąd można rozróżnić dowodzenie w czasie pokoju i w czasie wojny.

Dowodzenie wyraża się w organizacyjnej i kierowniczej działalności określonej osoby, uprawnionej do jednocesobowego, całościowego przygotowania podległych dowództw, sztabów i wojsk, do sprawnego ich działania w razie wybuchu wojny oraz kierowania nimi w toku walki. Uprawnienia do dowodzenia ma dowódca /szef, komendant/, który realizując je korzysta z pomocy szefa oraz podległych mu organów dowodzenia i zarządzania^{11/}.

8/ A. Aponowicz, Dowodzenie, MON, 1961, s. 3.

9/ Gen. armii W. Jaruzelski, Wkład nauki polskiej w rozwój obronności kraju. "Myśl Wojskowa" 1974, nr 1, s. 6.

10/ Regulamin walki sił zbrojnych PRL, MON, 1964, s. 28.

11/ Z. Gołęb, S. Kołcz, Współczesne dowodzenie wojskami, MON, 1974, s. 26.

Dowódcą jest żołnierz, zwykle podoficer, chorąży, oficer i generał stojący na czele pododdziału, oddziału, związku taktycznego, operacyjnego lub rodzaju sił zbrojnych. Jest on przełożonym wszystkich podległych mu żołnierzy. Niezależnie od dowódców przewidzianych w strukturze organizacyjnej wojska, gdy w działaniu służbowym występuje choćby dwóch żołnierzy, zawsze jeden z nich jest dowódcą, przełożonym, korygującym działanie obydwu.

Dowódca to żołnierzznaczony na stanowisko, któremu podporządkowano zespół, pododdział, oddział; dano mu szerokie uprawnienia /karnie, pozbawienie wolności, a w boju użycie broni i stawianie ludziom ryzykownych zadań/; wyznaczono mu poważne obowiązki /działanie zmierzające do wszechstronnego przygotowania podwładnych do walki i kierowanie nimi w realizacji wszystkich zadań na polu walki^{12/}.

Co zasadniczo różni każdego dowódcę od kierownika /np. zakładu, składu, magazynu, kuchni itp./, to prawa: pozbawiania podwładnych wolności jako kary za przewinienia dyscyplinarne; wydawania rozkazu użycia broni w czasie wykonywania zadań bojowych w czasie pokoju /służba wartownicza, patrolowa itp./, a w czasie wojny - wysyłania podwładnych do zadań przy realizacji których można oddać życie w imię wyższych celów: obrony Ojczyzny i socjalistycznego ustroju. Takich praw nie ma żaden kierownik w życiu cywilnym.

Wyróżnić można dwa podstawowe typy dowodzenia:

- procesami technologicznymi, tj. środkami walki, głównie za pomocą sygnałów i komend, zwane komenderowaniem;

- procesami organizacyjnymi, tj. ludźmi, przez przekazywanie informacji w dokumentacji bojowej lub przez techniczne środki łączności, zwane rozkazami.

Rozkazanie to sposób sprawowania dowodzenia, tj. stawiania podwładnym zadań za pomocą rozkazu, który musi być wykonany ściśle, bezwzględnie, dokładnie i w terminie. Komenderowanie zaś to określony sposób realizacji dowodzenia lub zarządzania za pomocą komend, które są rozkazami wydanymi do natychmiastowego wykonania, co zapewnia sprawne, jednoczesne i jednakowe wykonanie treści komend /zadań/^{13/}.

"Obok dowodzenia występuje także inna forma kierowania - zarządzanie polegające na przygotowaniu i kierowaniu w czasie walki określonymi elementami lub dziedzinami życia wojsk w myśl decyzji dowódcy. Uprawnienia takie posiadają zastępcy dowódcy, szefowie rodzajów wojsk

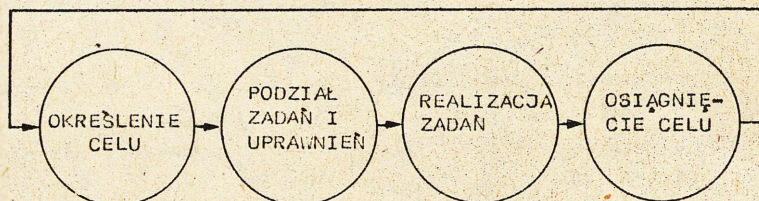
12/ J. Cendrowski, Psychologia działania ..., wyd. cyt., s. 76.

13/ Z. Gołąb, S. Kołacz, Współczesne dowodzenie..., wyd. cyt., s. 27.

i służb, szefowie poszczególnych komórek organizacyjnych sztabów. Zarządzanie zatem jest pojęciem węższym od dowodzenia i stanowi niejako jeden ze sposobów realizacji decyzji dowódcy^{14/}.

Pojęcie i funkcje zarządzania łączą się zawsze z jakimś celem, do którego zmierzają oraz zadaniami, które muszą być wykonane, żeby cel został osiągnięty. W tym układzie dają się zauważyć jak gdyby dwa bieguny procesu zarządzania, a to określenie celu i osiągnięcie celu, pomiędzy którymi istnieją dwa ogniwa pośrednie - podział zadań i uprawnień oraz realizacja zadań. Obrazuje to następujący schemat:

Z A R Z Ą D Z A N I E



Istotą zarządzania jest działanie zmierzające do organizowania i planowania toku czynności podwładnych żołnierzy i pododdziałów /oddziałów/ oraz spowodowanie ich funkcjonowania, zgodnie z decyzją dowódcy.

"Osoby zajmujące stanowiska kierownicze w sztabie lub instytucji podległej danemu dowódcy zarządzają /kierują/ określonymi elementami /dziedzinami/ w ramach jednolitego przygotowania wojsk do działań bojowych oraz w czasie ich prowadzenia w myśl decyzji /ustaleń/ dowódcy. Osoby te służą również dowódcy radami w zakresie reprezentowanej specjalności wojskowej, to jest optymalnego wykorzystywania danego rodzaju wojsk czy służb"^{15/}.

Dzięki sieci interakcji między członkami grupy może ona przekazywać swojemu przywódcy informacje, włączając w to sugestie dotyczące tego, co należy robić i jak mógłby on wykonywać swoją pracę lepiej. W konsekwencji przywódca lub kierownik, który uznany jest jako przywódca, otrzymuje wszystkie informacje, jakie tylko są w posiadaniu grupy /więcej informacji niż jest to możliwe w kontaktach jednego człowieka z drugim/, co pomaga mu wykonywać jego pracę efektywniej^{16/}:

"Przywódca to członek grupy nieformalnej stojący na jej czole. Gdy kierownik jest również przywódcą, wówczas wielkość grupy, której prze-

14/ B. Chocha, Rozważania o taktyce, MON, 1982, s. 69.

15/ Z. Gołąb, S. Kałcz, Współczesne dowodzenie..., wyd. cyt., s. 26.

16/ I. Pszczołowski, Mała encyklopedia..., wyd. cyt., s. 200.

wodzi, może odpowiadać wielkości kierowanej przez niego jednostki organizacyjnej, wobec czego formalny zasięg kierowania pokrywa się z rzeczywistym zasięgiem kierowania"^{17/}.

Przewodzenie lub przywództwo odbywa się na podstawie posiadanego przez dowódcę autorytetu moralnego i fachowego, nie zaś autorytetu władzy, czyli formalnego. Przewodzenie to oddziaływanie przywódcy na członków grupy nieformalnej, dzięki czemu zachowują się oni tak, jak podwładni kierowani przez przełożonego w obrębie organizacji rzeczywistej, ale nie odbiegającej od założeń organizacji formalnej.

1.2. Procesy psychiczne występujące w działaniu dowódczym

Wymagania służby wojskowej i działania dowódczego warunkują wyjątkowo sprawne i wydajne funkcjonowanie psychiki dowódcy. W działaniu dowódcy powstają i przebiegają różnorodne procesy psychiczne, jak: spostrzeżenia, wrażenia, wyobrażenia, pamięć, myślenie, uwaga, uczucia i inne. Każdy z tych procesów spełnia określoną rolę^{18/}.

Szczególnie trudne warunki dla psychiki dowódcy powstają w walce. Zagrożenie życia, zmienność sytuacji i warunków działania, wyjątkowa odpowiedzialność dowódcy, konieczność ciągłego aktualizowania sytuacji i podejmowania drastycznych decyzji, niedobór informacji o przeciwniku oraz zakłócenia pracy spowodowane przez detonacje, oślepiające błyski i przerażające widoki, wreszcie konieczność niszczenia obiektów, a także zabijania żołnierzy przeciwnika wymagają od dowódcy niezwykłej wprost odporności psychofizycznej w toku realizacji zadań bojowych.

O b s e r w a c j a jako proces celowego i zorganizowanego spostrzegania aktualnego obrazu pola walki jest nieodłączną czynnością każdego dowódcy. W obserwacji ogromną rolę odgrywa spostrzegawczość dowódcy, a więc zdolność i umiejętność wykrywania oraz rozróżniania w złożonych zjawiskach walki ich zasadniczych cech i właściwości odpowiadających naturze tych zjawisk.

S p o s t r z e ż e n i a powstają na skutek oddziaływania rzeczywistości na zmysły dowódcy, a więc na receptory: wzroku, słuchu, dotyku, węchu, smaku, równowagi i inne. Spostrzeżenia są odzwierciedleniem przedmiotów i zjawisk w całości, natomiast wrażenia są odzwierciedleniem cech przedmiotów i zjawisk takich, jak kolor, dźwięk, zapach, temperatura, smak, miękkość, twardość, szorstkość, gładkość itp. Spostrzeżenia nie są mechaniczną sumą wrażeń, lecz nową jakością psychiczną, w którą obok wrażeń zaangażowane są procesy myślenia, wyobraźni i pamięci człowieka.

17/ Encyklopedia organizacji..., wyd.cyt., s. 609.

18/ Opracowano na podstawie: J.Cendrowski, Z.Palaski, S.Swebocki, Wykłady z psychologii wojskowej, WAP, 1969, s. 100-120.

U w a g a w działaniu dowódczym to skierowanie i koncentracja świadomości na rzeczach i zjawiskach zewnętrznych, wrażeniach ustrojowych i doznaniach psychicznych, wyobrażeniach i treści procesów myślenia. Jest ona ściśle związana z wrażeniami i spostrzeżeniami oraz innymi procesami psychicznymi. Dowolna uwaga dowódcy, w przeciwieństwie do minowolnej, jest zamierzonym skierowaniem świadomości na to, co chce on w danej chwili osiągnąć. Dzieje się tak np. w trakcie wykonywania celowych czynności, obserwacji pola walki, odczytywania sytuacji z mapy oraz uczenia się.

Dzięki zdolności koncentracji uwagi, umiejętności przenoszenia jej z jednego zjawiska na drugie, z jednej czynności na inną, dzięki dużej trwałości uwagi oraz umiejętności wybiórczego spostrzegania - dowódca potrafi szybciej skupiać się w odpowiednim momencie na tych elementach sytuacji i tych zadaniach, które są w danej chwili najistotniejsze.

S p o s t r z e ż e n i a i u w a g a są niezbędne dowódcy w obserwacji terenu, nieprzyjaciela, działań wojsk własnych, w czasie pracy na mapie, w toku obsługiwanego sprzętu bojowego, w sprawowaniu kontroli podwładnych itp. Uważne i wybiórcze spostrzeganie jest źródłem aktualnych informacji o zmianach na polu walki, o nowych zjawiskach i ułatwia działanie dowódcy w pożądanym kierunku, tj. zgodnie z realizowanym zadaniem. Rezultaty spostrzeżeń dowódca utrzuwa w mózgu. Dzięki odtwarzaniu zapamiętywanych faktów przez przypominanie lub rozpoznawanie przekonujemy się o tym, że p a m i ę t a m y. Zdolność mózgu do utrwalania, przekazywania i odtwarzania obrazów oraz pojęć nazywamy pamięcią.

Z e p a m i ę t y w a n i e jest procesem gromadzenia wiedzy i umiejętności człowieka. Wiedza i umiejętności dowódcze gromadzone w toku jego życia stają się zasadniczym składnikiem jego osobistego doświadczenia. Stąd o jednych dowódcach mówimy, że mają ogromne doświadczenie, o innych, że nie mają go wcale.

Podstawowe cechy pamięci dowódcy to szybkość i łatwość zapamiętywania, trwałość zdobytej wiedzy, nawyków i umiejętności, wierność pamięci, czyli zgodność z rzeczywistością, i gotowość pamięci, a więc zdolność do szybkiego użycia wiedzy i doświadczenia w zależności od potrzeb.

Wiele procesów psychicznych dowódcy zależy od tego, jak jego wiedza i umiejętności są usystematyzowane, w jakim stopniu są zgodne z rzeczywistością. Dowódca tym lepiej spełnia swoje funkcje, im ma szerszą wiedzę ogólną, techniczną i wojskową. Jego wiedza stanowi zasadniczy materiał informacyjny dla procesów wyobraźni i myślenia, wpływa na jakość spostrzeżeń i ułatwia poznanie aktualnego obrazu pola walki.

W y o b r a ż n i a jest ważnym procesem psychicznym występującym w pracy dowódcy. To proces tworzenia obrazów przedmiotów, sytuacji lub zjawisk na podstawie zapamiętanych minionych spostrzeżeń. Dzięki tej właściwości dowódca pobudza i ukierunkowuje wyobraźnię bez aktualnego spostrzegania tak, by powstawały obrazy sytuacji i zjawisk niezbędne w myśleniu konkretnym, tj. obrazowym.

W wyobraźni rozróżniamy dwa procesy: odtwarzania i tworzenia. Proces odtwarzania obrazów rzeczy i zjawisk jest niezbędny w pracy twórczej każdego dowódcy. Na tej podstawie powstają nowe obrazy, pomysły nowych sytuacji i twórcze rozwiązanie zadań.

Wyobraźnia związana jest ściśle ze spostrzeganiem i myśleniem. Procesy te wzajemnie się warunkują i uzupełniają, zwłaszcza w złożonych czynnościach umysłowych dowódcy, np. przy analizie zadania na mapie, w czasie prowadzenia rekonesansu itp.

Każdemu dowódcy na niższych szczeblach dowodzenia, jak pluton, kompania, batalion, wyobraźnia jest potrzebna w czasie pracy na mapie, w prowadzeniu kolumn w nieznanym terenie, w toku rozpoznania nieprzyjaciela i terenu zajętego przez niego, w czasie planowania manewru, dynamiki działań własnego pododdziału oraz do skutecznego dowodzenia. Należałoby dla oficerów sztabów oraz dowódców oddziałów, związków taktycznych i wzwyż, którzy kierują walką ze stanowisk dowodzenia wiele kilometrów od bezpośredniej styczności z przeciwnikiem, wyobraźnia jest tym procesem twórczym, w którym na podstawie wiedzy, doświadczenia i niepełnych meldunków powstaje obraz aktualnych lub przewidywanych działań przeciwnika i wojsk własnych. Można powiedzieć, że wyobraźnia ilustruje proces myślenia, ułatwia zobrazowanie planów przyszłych działań, pomaga przewidywać obraz walki. Dowódcy potrzebna jest realistyczna wyobraźnia, w której wyobrażenia przedmiotów i zjawisk są najbardziej zbliżone do rzeczywistych. Prawda ta nie jest tak doceniana, jak na to zasługuje. Wyobraźnię pola walki należy kształcić u dowódców w ścisłym powiązaniu ze spostrzeganiem, a więc w ćwiczeniach zbliżonych do bojowych, w których jest wiele okazji do łączenia obydwu procesów w dowódczym działaniu.

M y ś l e n i e jest szczególnie ważnym procesem psychicznym w działaniu dowódczym. W porównaniu ze spostrzeganiem jest wyższym uogólnionym procesem poznania. W procesie myślenia dowódca wykrywa trwałe związki, stosunki i zależności w aktualnym obrazie pola walki.

Praca umysłowa dowódcy, proces jego myślenia jest typowym przykładem rozwiązywania różnorodnych i złożonych zadań. Najbardziej skomplikowane zadania rozwiązywane są na polu walki, co związane jest z dwoma

podstawowymi procesami: przetwarzaniem odebranych /zdobytych/ informacji i podejmowaniem na tej podstawie decyzji. Uwzględniając istniejące warunki i możliwości, dowódca wybiera w konkretnej sytuacji spośród wielu najlepszych, jego zdaniem, rozwiązań. Wybór któregoś z możliwych do zastosowania rozwiązań jest decyzją.

Powzięcie nawet najlepszej decyzji nie wyklucza możliwości pojawienia się nowych przeszkód w jej realizacji. Stąd praca umysłowa, cały proces myślenia dowódcy powinien być nastawiony na ciągłe i szybkie opracowywanie napływających z pola walki informacji i wypracowywanie w zależności od potrzeb - nowych decyzji.

W działaniach dowódczych rozróżniamy trzy rodzaje myślenia:

- obrazowo-rzeczowe - za pomocą wyobrażeń odtwórczych;

- konkretne - na materiale pochodzącym ze spostrzeżeń rozwijają się procesy rozumowania, wnioskowania i uogólniania;

- abstrakcyjno-logiczne - w oparciu o materiał przetworzony w myśleniu obrazowym i konkretnym przebiegają dalsze procesy umysłowe.

W procesie myślenia wyróżnia się następujące operacje umysłowe:

- analiza - rozkładanie całości na części;

- synteza - myślowe łączenie wyodrębnionych części przedmiotów lub zjawisk w całość;

- porównywanie - zestawienie wyodrębnionych w analizie cech w celu wykrycia występujących zależności, podobieństw, różnic;

- uogólnianie - wykrywanie i określanie cech ogólnych właściwych grupie przedmiotów i zjawisk, prowadzące do tworzenia systemów i klas;

- abstrahowanie - myślowe odrywanie się od cech drugorzędnych nieistotnych, a wyodrębnienie cech istotnych dla wielu przedmiotów i zjawisk oraz posługiwanie się tymi cechami w myśleniu, mówieniu i pisaniu.

Wymienione rodzaje myślenia i operacje umysłowe odnajdujemy w myśleniu dowódczym. Skomplikowanym procesem umysłowym wiążącym się z wieloma operacjami umysłowymi jest r o z u m i e n i e, do którego dochodzi się przez wykrywanie i uświadomienie istoty przedmiotów i zjawisk. Rozumienie jest warunkiem skutecznego myślenia, trwałości zapamiętywania i osiągnięcia umiejętności działania dowódczego. Prawidłowe rozumienie współczesnego obrazu pola walki jest niezbędnym czynnikiem decydującym o zgodnym z rzeczywistością interpretowaniu sytuacji i zjawisk oraz wyjaśnianiu podwładnym ich istoty.

Ze względu na swoje warunki dowodzenia pracę umysłową dowódcy powinny cechować:

- giętkość, jaką zdolność do szybkiego uwzględniania nowych informacji, warunków działania;

- głębokość, zdolność do wnikania w istotę wielu ważnych na polu walki zjawisk;
- bystrość, szybka orientacja w sytuacjach skomplikowanych;
- szybkość, ale nie pochopność w podejmowaniu decyzji i wydawaniu rozkazów;
- umiejętność przewidywania, pomysłowość, przedsiębiorczość i samodzielność.

Rezultaty myślenia dowódcy w postaci wniosków, sądów i decyzji uzewnętrzniane są w mowie, na piśmie lub w działaniu. Z myśleniem ściśle związana jest mowa, treść myślenia konkretyzuje się w mowie. Żołnierze pójdą z dowódcą, który umie przemówić, nie pójdą za niemową. Dowódca powinien mówić wyraźnie, spokojnie, pewnie i odpowiednio donośnie, a więc głośno. Dowódca powinien uczyć się przekazywać swoje myśli. Mowę dowódcy, a więc i materiał przez niego napisany, powinny cechować: zwięzłość /treściwość/, jasność /zrozumiałość/ i dokładność.

Myślenie i mowa dowódcy wymagają kształcenia. Najlepiej poprzez rozwiązywanie problemów w procesie dowodzenia oraz zadań praktycznych, rozwijanie wiedzy ogólnej, technicznej i wojskowej, a także zdobywanie wiedzy psychologicznej o prawach myślenia i skutecznych metodach rozwiązywania różnych zadań.

Wszystkim procesom psychicznym w działaniu dowódczym towarzyszą p r z e z y c i a, które wyrażają stosunek dowódcy do poznawanych rzeczy, zjawisk, ludzi i zachowań. Przeżycia te i doznania nazywamy u c z u c i a m i. Przeciwstawne przeżycia tworzą skalę o zabarwieniu przyjemnym lub przykrym. Jedną z granic tej skali wyznaczają takie uczucia, jak: szczęście, radość, miłość, drugą zaś - rozpacz, przerażenie, strach. Źródłem uczuć w wojsku jest życie żołnierskie, nauka i praca, wysiłek i służba, współdziałanie i współpraca z innymi żołnierzami, powodzenia i niepowodzenia, konflikty i inne sprawy, a w czasie wojny walka.

W działalności dowódcy uczucia odgrywają doniosłą rolę. Występują one wszędzie tam, gdzie dowódca ustosunkowuje się w określony sposób do swych podwładnych, współpracowników i przełożonych oraz do zadań i obowiązków, do idei, której służy, do tego co tworzy w swej wyobraźni, do swoich myśli, do osiągnięć i aspiracji, do kłopotów i trosk, a więc całej rzeczywistości społecznej w jego otoczeniu.

Szczególnie nasilają się uczucia w walce zbrojnej, której towarzyszą: zagrożenie życia, destrukcyjne działające brzozy powodujące silne wrażenia, wzmożony wysiłek, szybkie zmiany sytuacji narzucanej przez przeciwnika, odpowiedzialność za losy ludzi i wykonanie zadań bojowych.

wreszcie zwycięstwa i niepowodzenia. Żołnierze, w tym i dowódcy, przeżywają na polu walki wiele momentów radosnych, przyjemnych, szczęśliwych, ale i strasznych, rozpaczliwych, a nawet tragicznych.

Na wojnie człowiek stale przeżywa groźbę utraty życia, kalectwa, utraty bliskich i przyjaciół. Współczesna wojna potęguje jeszcze bardziej te zagrożenia, rodzi uczucie niepokoju, niepewności, zdenerwowania i strachu. Stąd ogromnego znaczenia nabiera kształtowanie odporności na zagrożenie oraz niepowodzenie w walce.

U człowieka strach jest mechanizmem obronnym, zdeterminowaną świadomością. Strach, gdy nie przebiega zbyt gwałtownie i destrukcyjnie, ma znaczenie mobilizujące do działania, człowiek bowiem może się nauczyć pokonywać go i działać odważnie. Pokonanie strachu aktywizuje do przeciwdziałania niebezpieczeństwu, usuwa zakłócenia w myśleniu, normalizuje działanie i daje zadowolenie.

Wojna pogłębia uczucia patriotyzmu, rodzi nienawiść do nieprzyjaciela oraz internacjonalizm w stosunku do przyjaciół. Rodzą się także takie uczucia, jak pogarda, gniew i nienawiść do wroga, które wzmagają zapał do walki, rodzą dzielność, poświęcenie, wiarę w swoje siły oraz bohaterские czyny na polu walki.

W. Szewczuk podkreśla, że człowiek dojrzały uczuciowo, to taki, który zna swoje uczucia, panuje nad nimi i umie je kształtować; wyróżnia się zrównoważeniem, przewagą uczuć skierowanych na innych, z gotowością niesienia pomocy; to wreszcie taki, który rozumie innych i jest w tym względzie wyrozumiały^{19/}. Warto o tym wiedzieć, od każdego bowiem dowódcy i oficera sztabu wymaga się dojrzałości uczuciowej, opanowania, rozwagi, umiejętności zachowania spokoju w sytuacjach trudnych.

We współczesnym szkoleniu coraz większą rolę przypisuje się zasadzie realizmu i kształtowaniu odporności psychicznej żołnierza, podkreśla się wagę ideologicznego i moralno-psychologicznego przygotowania żołnierzy do walki zbrojnej w obronie ojczyzny i socjalistycznego ustroju. Zadanie to może być pomyślnie wykonane, jeśli sami dowódcy będą przygotowani do takiego działania i będą wiedzieli, jak przygotowywać swych podwładnych żołnierzy tak pod względem teoretycznym, jak i praktycznym.

W okresie pokojowego szkolenia szczególne zadanie przypada dowódcom w rozwijaniu uczuć patriotyzmu i internacjonalizmu oraz kształceniu umiejętności opanowywania uczuć destrukcyjnych, zwłaszcza pokonywania uczucia strachu. Jednym z ważniejszych sposobów kształcenia uczuć jest praktyka, ćwiczenie i trening w sytuacjach wywołujących silne przeżycia.

19/ Zob. W. Szewczuk, Psychologia, t.2, PZWS, 1966, s.91.

W wielu ćwiczeniach koalicyjnych uczymy się przyjaźni i internacjonalizmu, odwagi kształtowanej w sytuacjach wymagających działania odważnego i nienawiści do imperialistycznych wrogów za szkalowanie naszego kraju oraz ich bezpardonową walkę z naszym socjalistycznym ustrojem.

1.3. Psychologiczna istota dowodzenia

Rozpatrując dowodzenie z punktu widzenia psychologicznego, stwierdzamy, że podobnie jak w procesie kierowania występują tu: podmiot, przedmiot i cel działania. Podmiotem jest dowódca, przedmiotem podwładni żołnierze, a cele działania zmieniają się w zależności od warunków: pokoju lub wojny;

Ze względu na to, że człowiek jest podmiotem i przedmiotem dowodzenia, przyjąć należy, iż "dowodzenie z psychologicznego punktu widzenia jest to kierowanie umysłami i działaniami podwładnych oraz działaniami grup społecznych /pododdziałów, oddziałów itp./ w celu wywoływania oczekiwanych motywacji i działań"^{20/}. Tak pojęta psychologiczna definicja dowodzenia podkreśla, że człowiek jest najważniejszym czynnikiem procesu kierowania w wojsku zarówno w czasie pokoju, jak i wojny.

W warunkach pokoju dowodzenie ma na celu przygotowanie sztabów i wojsk, a więc wszystkich żołnierzy do działań na wypadek wojny. Autentyczne jest w tym okresie kształtowanie stanu moralno-politycznego i gotowości bojowej żołnierzy i oddziałów, występuje natomiast wiele umowności odnośnie do "szkoleniowych" warunków bojowych, co ułatwia samo dowodzenie jako kierowanie w warunkach pokoju.

W warunkach wojny zarówno celem walki, jak i dowodzenia jest zwycięstwo nad rzeczywistym przeciwnikiem. Wiele czynników sprawia, że dowodzenie w warunkach walki jest tak trudną i złożoną sztuką kierowania. Zaliczyć do nich można:

- świadome i zorganizowane działanie bojowe przeciwnika;
- zagrożenie życia i zdrowia żołnierzy;
- zmienność sytuacji taktycznej;
- zmienność warunków działania;
- wyjątkowa odpowiedzialność dowódcy za rezultaty walki i losy ludzi;
- trudne, a nawet ciężkie warunki działania i życia /szczególnie w walce/;
- niedobór informacji /zwłaszcza o przeciwniku/;
- doznawanie silnych wrażeń: wzrokowych, słuchowych, węchowych, wibracyjnych, bólowych;

20/ Zob. J.Cendrowski, S.Swabocki, Psychologia walki i dowodzenia. Wyd. MON, 1973, s. 150.

- konieczność podejmowania drastycznych decyzji;
- konieczność niszczenia obiektów i zabijania żołnierzy przeciwnika w walce^{21/};

Z psychologicznego punktu widzenia o walce zbrojnej mówimy wówczas, kiedy występuje świadome przeciwdziałanie zamiarom przeciwnika w warunkach maksymalnego zagrożenia. Dla przypomnienia podać warto treść walki zbrojnej w ujęciu psychologicznym: "walka zbrojna jest taką formą rywalizacji, w której występuje świadome przeciwdziałanie zamiarom przeciwnika i stale działające zagrożenie, stała groźba utraty życia, połączona z koniecznością zabijania i niszczenia"^{22/}.

Rozpatrzmy zatem wymienione czynniki w aspekcie psychologii dowodzenia w walce.

a/ Świadome i zorganizowane działanie bojowe przeciwnika

Geneza zagrożenia na polu walki jest inna niż zagrożenia w warunkach życia pokojowego, zagrożenia klęskami żywiołowymi czy innymi przypadkowymi klęskami, katastrofami i wypadkami nadzwyczajnymi.

Na polu walki istnieje świadomy sprawca zagrożenia; jest nim przeciwnik, nieprzyjaciel, stąd zagrożenie całkowicie wywodzi się z jego zamiarów, planów i działań. Świadome i zorganizowane działanie bojowe przeciwnika, który stosuje najdrastyczniejsze formy rywalizacji charakterystyczne dla walki zbrojnej, i wynikające stąd zagrożenie staje się nawet przedmiotem pewnej gry i trzeba kunsztu, aby ujawnić jego rzeczywiste symptomy, jego intensywność, kierunki, rodzaj i zasięg działania. Sam fakt istnienia zagrożenia jest jednak stały, skoro tylko istnieje świadomy przeciwnik.

Źródłem zagrożenia w walce staje się nieprzyjaciel, jego dążenia do zniszczenia strony przeciwnej. Zostaje uruchomiony mechanizm bojowy oparty na technice informacji i dezinformacji, zapowiadaniu i niezapowiadaniu wrogiego działania, ukrywaniu i fałszowaniu zamiarów, stosowaniu i unikaniu groźb, z których wynikają różne stany zagrożenia.

W początkowej fazie uczestnictwa w walce zbrojnej nawet minimalne zagrożenie wywołuje wzmocnioną czujność, uwagę i zdyscyplinowanie oraz silne reakcje i dotkliwe stany psychiczne dowódców i żołnierzy. Przejście zagrożenia staje się mniej dotkliwe u żołnierzy "oswojonych" z toczącą się walką i jej wymaganiami, stąd wszyscy doświadczeni dowódcy tak wielką wagę przywiązują do "ostrzelania żołnierza". Pozytywne przystosowanie się żołnierzy do wymagań toczącej się walki wywołuje

21/ Tamże, s. 153.

22/ Tamże, s. 12.

zarówno pogardę śmierci, jak i zdolność do przeprowadzenia analiz umożliwiających prawidłową ocenę sytuacji i zamierzeń przeciwnika. Bez prawidłowej oceny sytuacji i przeciwnika nie może być prawidłowych decyzji dowódcy i skutecznego dowodzenia.

b/ zagrożenie życia i zdrowia żołnierzy

Dla walki zbrojnej charakterystyczne jest występowanie stanu zagrożenia wspólnie z istnieniem przeciwnika. W.I.Lenin pisał nawet, że "żywielem wojny jest niebezpieczeństwo. Na wojnie nie ma ani jednej chwili, kiedy by nie czyhało na ciebie niebezpieczeństwo"^{23/}. Naczelną psychologiczną determinantą walki zbrojnej jest więc zagrożenie życia i zdrowia walczących żołnierzy. Może wystąpić zagrożenie życia i zdrowia walczących żołnierzy; może wystąpić zagrożenie całego pododdziału lub oddziału, zagrożenie bronionego miasta lub rejonu kraju. Inne jest zagrożenie stworzone przez lotnictwo, rakiety, artylerię, a inne - przez desant, czołgi, broń maszynową i wielokrotnie potężniejsze zagrożenie stworzone przez broń masowego rażenia. Cień zagrożenia zalega nad energią jądrową, której praktyczne zastosowanie doprowadziło do całkowitego zniszczenia dwóch miast japońskich Hiroszimy i Nagasaki w 1945 roku. Te pierwsze wybuchy nuklearne zademonstrowały ogromną moc niszczycielską broni masowego rażenia. Jedna bomba atomowa o sile 20 kt zrzucona na Hiroszimę spowodowała takie straty w zabitych jak trzy fale po 700 bombowców w czasie metodycznych bombardowań Hamburga w 1943 r.^{24/} Zagrożenie bronią jądrową jest niewyobrażalnie duże, a w wypadku jej użycia we współczesnej wojnie trudno przewidzieć, jak zachowają się żołnierze i dowódcy, którzy przeżyją tak groźne sytuacje.

W walce zagrożenie stwarza również głód i pragnienie, cierpienie i niewygody. Zagrożenie stwarzają choroby zakaźne, otrucia, zaccadzenia, uduszenia itp. Armie zagrożone są paniką i dezorganizacją, stratami i klęskami, a pojedynczy żołnierze utratą życia, zdrowia i wolności.

Zagrożenie wywołuje złożone stany psychiczne, choć nie ograniczają się one wyłącznie do stanów uczuciowych: strachu, pogardy, gniewu i nienawiści. Umiejętne wywołanie zagrożenia może rozstrzygać o przebiegu walki, zmianie nastrojów i uczuć żołnierzy.

W działaniach bojowych zjawiskiem świadomie wywoływanego zagrożenia jest zaskoczenie. Psychologiczne warunki zaskoczenia powstają zawsze, gdy istnieje przecenianie zagrożenia, niedocenianie zagrożenia i nieświadomość zagrożenia. Natomiast zaskoczenie ludzi, którzy we właściwy sposób oceniają zagrożenie, nie powinno prowadzić do zgubnych skutków.

^{23/} W.I.Lenin. Dzieła, t.33, Warszawa 1957, s. 87.

^{24/} P.Przewłocki, Psychika ludzka a broń masowego rażenia, WAP, 1969, s.5.

Przyszłe pole walki będzie bez wątpienia obfitowało w sytuacje i zdarzenia zaskakujące. Ciągłe zagrożenie lub nagłe zaskoczenie i trudne sytuacje będą determinować przeżycia i doznania psychiczne żołnierzy i ich dowódców w walce. Doznania te pogarszają procesy psychiczne dowódcy, w szczególności zaś takie, jak: spostrzeganie, uwagę, pamięć i myślenie, które są bardzo ważne w ocenie sytuacji i podejmowaniu optymalnej decyzji.

c/ Zmienność sytuacji taktycznej

Czynnikiem walki zbrojnej wywierającym decydujący wpływ na psychikę i zachowanie się uczestników walki jest zmienność sytuacji taktycznej. Przyszła wojna, jeśli do niej dojdzie, prawdopodobnie rozpocznie się nagle, a jej początkowy okres będzie przebiegał szybko i gwałtownie. Przyszłe pole walki będzie bez wątpienia obfitowało w sytuacje i zdarzenia zaskakujące, które będą wywierały ogromny wpływ na psychikę i morale walczących stron. Decydujące mogą być liczne, z dużym stopniem ryzyka, brawurowe i zaskakujące działania pododdziałów i oddziałów.

W ewentualnej przyszłej wojnie stercia bojowe z przeciwnikiem będą przybierały postać częstych bojów i bitew spotkaniowych. O ich przebiegu i rezultacie będzie decydowała przede wszystkim szybkość działań, ich wysokie tempo i skuteczność uderzenia.

Dowódcy wszystkich szczebli powinni sami być przygotowani i odpowiednio przystosowani do dużej zmienności sytuacji taktyczno-operacyjnej, jak również pamiętać, że współczesny żołnierz musi być także psychicznie przygotowany do wysokiego tempa i zmienności sytuacji działań bojowych. Ale to nie wystarczy, by być dobrym dowódcą. Musi on bowiem umieć kształtować zmienność sytuacji, wpływać swoim działaniem ogniem i uderzeniem na stwarzanie dogodnych i pożądaných sytuacji bojowych, w których można przeciwnika rozbić lub wyeliminować z walki.

d/ Zmienność warunków działania

Warunki naturalne, jak teren i klimat, od dawna zaliczają się do ważnych psychologicznych czynników walki zbrojnej. Wpływają bowiem na postawy i zachowanie się żołnierzy w walce, na oceny i decyzje dowódców.

Poważne znaczenie mają tu uwarunkowania terenowe, jak rzeźba terenu, przeszkody naturalne i aglomeracje miejskie oraz większe ośrodki przemysłowe. W walce teren w ogóle zmienia się nie do poznania. Teren przyszłego pola walki to spopieleny krajobraz po eksplozji jądrowej, to wypalone lasy i zawały leśne, to rejony skażone, wyburzone miasta itp., które będą wywierały silny wpływ na psychikę i zachowanie się żołnierzy na polu walki.

Naturalnym odruchem w zagrożeniu jest chęć ukrycia się w lesie, w mieście itp. Dowódcy, jako decydenci, pamiętać muszą, że miejsca te współcześnie jeszcze bardziej potęgują zagrożenie. Las łatwo spalić napalmem, miasta zburzyć bombami itp.

Przemoczny wpływ na psychikę żołnierzy wywiera też klimat, pora roku, a nawet pora doby. Zahartowanie żołnierzy do rocznych, czy dobowych wahań temperatury, mrozu, deszczu lub śniegu ma poważny wpływ psychologiczny na działanie bojowe i decyzje dowódcy.

Doniosłe znaczenie ma problem przeszkód wodnych, zarówno podczas obrony, jak w działaniach zaczepnych. Przeszkody wodne trzeba bowiem forsować za pomocą wszelkich dostępnych środków, a nie tylko etatowego sprzętu inżynieryjnego. Przydatne staje się wszystko, co nie tonie. W tym względzie potrzebna jest pomysłowość i inicjatywa żołnierska. Trzeba je kształtować w procesie pokojowego szkolenia, by w walce móc liczyć na dużą plastyczność osobowości dowódców.

e/ Wyjątkowa odpowiedzialność dowódcy za rezultaty walki i losy ludzi

Wojsko na wypadek wojny ma wyjątkowe zadania. W wojsku także odpowiedzialność za słowa i czyny musi być wyjątkowa. Zasadniczym prawem dowódcy wobec podwładnych jest prawo wydawania rozkazów oraz przestrzegania ich wykonywania, a w czasie wojny, w wyjątkowych wypadkach, prawo wymuszenia ich wykonywania nawet pod groźbą użycia broni. W toku trwania wojny wojsko - poprzez dowódców - dysponuje tym, co dla narodu najdroższe - życiem obywateli.

Odpowiedzialność spoczywa na wszystkich uczestnikach walki zbrojnej - od szeregowego do dowódców najwyższych szczebli. Zróżnicowany jest jedynie ciężar gatunkowy psychicznej i faktycznej odpowiedzialności. Co innego dokładnie rozumieć i wykonywać rozkazy, a co innego podejmować decyzje, od których zależą losy pododdziałów, oddziałów, związków taktycznych i operacyjnych, życie i wolność obywateli. Czym innym jest osobisty udział szeregowca w walce, a czym innym podejmowanie decyzji dotyczącej zadania strażniczek i świadomego poniesienia strat własnych.

Wzmoczone poczucie odpowiedzialności w walce powoduje, że zarówno żołnierze, jak i dowódcy zdobywają się na nadludzkie wysiłki i poświęcenie, do których ani nie nawykli, ani nie byliby zdolni w innych warunkach. Aby tak było, wojsko kształtuje u dowódców i żołnierzy odpowiedzialność za swoje słowa i czyny. Wojsko, jako szkoła obywatelskiej odpowiedzialności za losy ojczyzny, pod względem stosunków międzyludzkich, koleżeństwa żołnierskiego, sposobów wykonywania zadań służbowych i ogólnych zasad funkcjonowania przygotowuje dowódców wszystkich szcze-

bli tak, by na wypadek potrzeby ponieśli pełną odpowiedzialność za rezultaty walki i życie podwładnych żołnierzy.

f/ Trudne, a nawet ciężkie warunki działania i życia, szczególnie w walce

Najpewniejszym elementem sukcesu w walce jest dynamika działań bojowych. W ewentualnej przyszłej wojnie starcia bojowe z przeciwnikiem będą przybierały postać częstych bojów i bitew spotkaniowych, a o ich przebiegu i rezultacie będzie decydowała szybkość działań, ich wysokie tempo i skuteczność uderzenia.

Duży rozmach działań i ich wysokie tempo wymaga od żołnierzy i ich dowódców właściwego przygotowania fizycznego i psychicznej odporności. Konieczność pokonywania dużych przestrzeni w walce, w ciągłym zagrożeniu ujawnia gęszcz zagadnień psychologicznych występujących w warunkach wysiłku frontowego. Ciężkie warunki działania i życia żołnierskiego w walce wymagają, szczególnie od dowódców, wielkiego samozaparcia, ofiarności i odpowiedniego przykładu osobistego.

Nieobce są nam wyjątkowe warunki, w jakich przychodziło działać frontowym żołnierzom lub partyzantom drugiej wojny światowej. Nierządko należały do nich: biwakowanie pod gołym niebem, znoszenie niepogody latem i zimą, trudne marsze, głód i pragnienie...

Jaka jest rola dowódcy w trudnych, najcięższych warunkach i sytuacjach wojny, trafnie określił już pół wieku temu w jednym ze swoich wykładów dla oficerów prof. Wł. Witwicki: "Wtedy już trzeba nad duszami panować i trzymać ducha oddziału, dobywać z ludzi chęć i ochotę do roboty, która nie każdego nęci, podtrzymywać wytrwałość i upór, kiedy ludzie opadają z sił, budzić poświęcenie się, za które jako nagroda przyświeca nieraz tylko grób nieznanego żołnierza, podrywać ich do działania, przed którym się nieraz ludzkie serce wzdryga, choć je ciężki obowiązek dyktuje"^{25/}.

Dużą uwagę zwrócić warto na kondycyjne przygotowanie żołnierzy do trudów wojennych, do działania w ciężkich warunkach bojowych. Wytrwałość w ciężkich warunkach musi być kształtowana w procesie pokojowego szkolenia. Dobrze fizycznie przygotowany żołnierz góruje nad innymi zazwyczaj także pod względem psychicznym.

g/ Niedobór informacji zwłaszcza o przeciwniku

Stałe dążenie każdego dowódcy i żołnierza do możliwie najpełniejszego poznania nieprzyjaciela ma ogromne znaczenie psychologiczne. Wa-

25/ W. Witwicki, Psychologia a wojsko, Wykład wygłoszony w Centrum Wyszakolenia Piechoty 22.VI.1937 r., Wyd. Sekcji Psychologicznej TWN, Warszawa 1938, s.20.

lory bojowe, silne i słabe strony przeciwnika, stosowane metody walki zbrojnej, właściwości uzbrojenia i umiejętności techniczne, morale - to tylko przykładowe czynniki, które powinny być poznane i analizowane. Dowódca, który we współczesnej walce zbrojnej posiadał informacje i niezbędną wiedzę o nieprzyjacielu, zna jego atuty - nawet w najbardziej trudnych sytuacjach ze spokojem będzie oczekiwał próby sił.

Stale rosnące tempo, dynamika i bezwzględność działań na współczesnym polu walki wpływają na samopoczucie żołnierzy, ich przeżycia psychiczne i zachowanie się w toku walki. Dodatkowe trudności powstają wskutek tego, iż uczestnicy walki zbrojnej - szczególnie dowódcy wszystkich szczebli - działają stale w warunkach braku lub poważnego niedoboru informacji, zwłaszcza informacji o przeciwniku. Decyzje bojowe są podejmowane przez dowódców dysponujących zazwyczaj skąpyimi wiadomościami i danymi o nieprzyjacielu, a nierzadko także o aktualnym położeniu elementów ugrupowań bojowych wojsk własnych.

Dostarczanie informacji o nieprzyjacielu nie jest wyłącznie domeną organów rozpoznania, każdy bowiem żołnierz pozostający w styczności z przeciwnikiem ma obowiązek meldować o swoich spostrzeżeniach. Prawidłowością psychologiczną jest, że człowiek boi się bardziej tego co nieznane niż tego, co poznał i ocenił. Dotyczy to i dowódców, i podwładnych żołnierzy. Dowódcy również powinni przekazywać swoim podwładnym możliwie pełne informacje o nieprzyjacielu, ich położeniu na tle sytuacji ogólnej, choćby fakty miały być bolesne lub drastyczne. Podwładny, który wie, że może polegać na informacjach swych przełożonych, jest odporny na kłamstwa, pogłoski i plotki, przestrzegając niezbędną ostrożność i czujność wobec nieprzyjaciela.

h/ Doznawanie silnych wrażeń

W walce żołnierze są narażeni na odbieranie narządami zmysłowymi maksymalnych bodźców powstających w wyniku ogłuszających wybuchów pocisków, min i bomb, oślepiających błysków, bolesnych oparzeń, zranień, przejmującego zimna lub spiekoty itd. Niespodziewane a silne bodźce dźwiękowe i wzrokowe bywały, jak wskazują przykłady minionych wojen, bezpośrednimi przyczynami niekorzystnych reakcji żołnierzy do panik wojennych włącznie.

Doznawanie bardzo silnych wrażeń, w tym ogłuszających eksplozji i detonacji, oślepiających błysków oraz wstrząsających widoków i dźwięków, przeraża i powoduje uczucia negatywne. Odbierane przez czas dłuższy zbyt silne wrażenia mogą prowadzić do swolstego wyczerpania psychicznego żołnierzy lub nawet nerwicy wojennej. Żołnierze w stanie wyczerpania stają się obojętni na wstrząsające widoki i dźwięki, tak

jakby byli zupełnie pozbawieni nerwów i wrażliwości. Wyczerpanie powoduje stępienie instynktu samozachowawczego, wskutek czego bezmyślnie narażają się bez potrzeby. Potrzebują wówczas dłuższego odpoczynku.

Dowódcy wszystkich szczebli są ludźmi, więc również doznają silnych wrażeń i ulegają wyczerpaniu walką. Mając jednak odpowiednią wiedzę psychologiczną o zakłóceniach procesu poznania w walce są odpowiednio na to przygotowani i powinni pamiętać o konieczności przystosowywania swoich podwładnych do silnych bodźców wzrokowych i słuchowych, stosując odpowiednio w okresie pokojowego szkolenia zasadę realizmu. W walce zaś, ponieważ mają obowiązki dowodzenia innymi, potrzebny im spokój i opanowanie nerwowe. Wymaga to swoistego "wytranowania", które może okazać się zbawienne w warunkach walki. W procesie szkolenia wojsk warto więc rozsądnie stosować wszelkie środki pozoracji, bez żadnych uproszczeń i umowności, które będą kształtowały odporność psychiczną wszystkich żołnierzy.

Kształtowanie wytrwałości i odporności psychicznej w walce wymaga mistrzostwa bojowego i wiedzy psychologicznej ze strony dowódców niższych szczebli. "Zaszczepić żołnierzom wolę wytrwania w walce, twardą wolę zwyciężania, poddać im to sugestywnie słowem i własnym przykładem osobistym - to rzecz niełatwa, ale nieodzowna" 26/.

1/ Konieczność podejmowania drastycznych decyzji

Drastyczne decyzje, jak potwierdzają dramatyczne przykłady poprzednich wojen, występują w czasie walki w różnych postaciach i na różnych szczeblach działania i dowodzenia.

Prawdą jest, że żołnierz w walce ryzykuje swoje życie i w razie potrzeby gotów jest ginąć. Ale dla zwycięstwa nad przeciwnikiem, dla wykonania zadań w walce powinien on żyć, a nie ginąć. Ma on przede wszystkim w walce trwać pomimo trudności, czynić właściwy użytek z posiadanej broni i sprzętu bojowego, zadawać przeciwnikowi możliwie największe straty. Jest to głównym celem walki, dla którego osiągnięcia nie raz istnieje potrzeba podejmowania drastycznych decyzji niszczenia obiektów i wysyłania ludzi na pewną śmierć.

Zmagania bojowe mają swoją najostrzejszą wymowę psychologiczną tam, gdzie dochodzi do bezpośredniego starcia na śmierć i życie, a więc na szczeblu najniższym. Tam są podejmowane najbardziej drastyczne decyzje wynikające z błyskawicznie dokonujących się zmian w warunkach walki i stosunkach sił: fizycznych i moralnych.

Jak uczy historia, nasi przodkowie takie drastyczne decyzje podejmowali już w obronie Głogowa i Niemczy przeciwko feudałom niemieckim,

26/ J.Cendrowski, S.Swabocki, Psychologia walki... wyd.cyt., s. 26.

którzy, by złamać moralnie opór obrońców, ponawiając ataki na mury, pędzili przed sobą polskie dzieci. Obrońcy jednak nie przerwali walki. Kontynuowali ją poświęcając swe dzieci w obronie wolności. Historia drugiej wojny światowej wielokrotnie powtórzyła te nieczne czyny najeźdźców w wydaniu hitlerowców. Walczące zaś o wolność narody europejskie, pomimo ogromnych ofiar, godnie broniły swego człowieczeństwa.

Jedną z najistotniejszych cech sprawnego dowodzenia jest zdolność i gotowość psychiczna do podejmowania w każdej chwili i w każdej sytuacji optymalnej, choć być może drastycznej decyzji. Nie każdy jednak dowódca ma odpowiednie przygotowanie do podejmowania decyzji w trudnych sytuacjach. A jeżeli nawet posiada takie umiejętności, to nie każdy ma odpowiednie predyspozycje psychiczne, by powziąć decyzje drastyczne. W większości wypadków przyczyną braku gotowości podejmowania decyzji jest uczucie niepewności i lęku o skutki, o swoją odpowiedzialność.

Każdy przełożony powinien cierpliwie wyrabiać w sobie przyzwyczajenie do nieliczenia się z uczuciami lęku i brakiem pewności siebie, jakie w nim budzą jego własne zdolności i podejmowane decyzje. Na współczesnym polu walki bowiem decyzja może mniej trafna, ale powzięta natychmiast i konsekwentnie realizowana może się okazać stokroć korzystniejsza w skutkach od decyzji bardziej trafnej, lecz powziętej i realizowanej poniewczasie.

j/ Konieczność niszczenia obiektów i zabijania żołnierzy przeciwnika w walce.

Fragment uchwały konwencji petersburskiej Czerwonego Krzyża z 1868 roku, która to konwencja obowiązuje państwa znajdujące się w stanie wojny stwierdza, że "...jedynym uprawnionym celem, jaki państwa winny sobie stawiać w czasie wojny, jest osłabienie sił zbrojnych nieprzyjaciela... W tym celu wystarczy możliwie największą liczbę ludzi uczynić niezdolnymi do walki"^{27/}.

"Uczynić kogoś niezdolnym do walki" oznacza zabić go lub co najmniej ranić. Oznacza to, że człowiek na wojnie działa w stanie zagrożenia i stale grozi mu utrata własnego życia lub co najmniej zdrowia.

Pojedynczy żołnierz dysponuje obecnie potężnymi środkami niszczenia obiektów i rażenia siły żywej przeciwnika w walce. Pododdziały są już zdolne do samodzielnego niszczenia obiektów i wykonywania złożonych zadań w walce, nie mówiąc o samodzielnymi oddziałach i związkach tak-

27/ Podstawy psychologii wojskowej. Tezy i bibliografia, GZP WP, 1967, s. 73.

tycznych czy operacyjnych. Siła i skuteczność ognia konwencjonalnego współczesnej dywizji zmechanizowanej, pancерnej czy powietrznodesantowej przewyższa wielokrotnie możliwości analogicznych związków taktycznych z okresu II wojny światowej. A skuteczność śmiertelnych środków w wyposażeniu sił zbrojnych stale rośnie i potęguje się.

Żołnierz, aby uniknąć śmierci, musi na wojnie dążyć do zniszczenia, do zlikwidowania źródła zagrożenia: obiektów i sił żywych nieprzyjaciela. Konieczność zabijania nie wynika z naturalnych skłonności człowieka i w tym tkwi tragizm walki zbrojnej. Odnosi się to szczególnie do armii obozu socjalistycznego, którym obce są jakiegokolwiek cele agresywne i ludobójcze.

Psychologiczny aspekt konieczności niszczenia i zabijania szczególnie mocno ujawnia się w sumieniu i etyce żołnierzy, w szczególności dowódców na najniższych szczeblach dowodzenia, którzy są realizatorami decyzji. Znajomość tego faktu wymaga przekonywania podwładnych żołnierzy o konieczności realizowania celów walki zbrojnej i właściwego ich przygotowywania do pełnienia funkcji w siłach zbrojnych.

x x
x

Podsumowując rozważania o psychologicznej istocie dowodzenia, stwierdzić należy, że efektywne dowodzenie zależy zarówno w warunkach pokoju, jak i wojny w decydującym stopniu od: psychiki i odporności psychofizycznej człowieka, prawidłowego wykorzystania sił i środków, właściwej organizacji systemu dowodzenia, podejmowania uzasadnionych, realnych i optymalnych decyzji oraz sprawnego ich realizowania.

Obiektywne sytuacje bojowe w walce są subiektywnie odzwierciedlane w psychice żołnierzy, w tym i dowódców, a zgodność tego obrazu z rzeczywistością zależy od poziomu wiedzy i doświadczenia, cech osobowości i aktualnego stanu psychiki doznającego. Zjawiska psychiczne i stany emocjonalne, które mogą ułatwiać lub utrudniać dowodzenie i wykonanie zadania bojowego wywierają określony wpływ na aktywność i działanie oraz zachowanie żołnierzy i dowódców w walce.

W związku z powyższym wyciągnąć należy wniosek, że z punktu widzenia psychologii "zadaniem dowodzenia jest między innymi organizowanie takich oddziaływań, by osłabiać niekorzystno zjawiska psychiczne, a pobudzać i wzmacniać korzystne, jak: opanowanie strachu, neutralizacja lęku, wywołanie motywacji do działania aktywnego i zaangażowanego, umacnianie zaufania do decyzji, broni, dowódców, wzmacnianie chęci walki, zaangażowanie się w wykonywanie zadań itp"^{28/}.

28/ J.Cendrowski, S.Swebocki, Psychologia walki..., wyd.cyt., s. 150.

W procesie szkolenia i wychowywania dowódców i żołnierzy psychologicznym nakazem staje się potrzeba stosowania takich metod działania, które mogą skutecznie zapobiegać niepotrzebnym lękom i niepokojom, wprowadzać ład i racjonalny porządek do precyzyjnych działań ludzi w stanach maksymalnych zagrożeń. Dotyczy to zwłaszcza ćwiczeń i treningów zróżnicowanych dla każdego rodzaju sił zbrojnych, rodzaju wojsk i służb.

2. FUNKCJE DOWODZENIA W ŚWIETLE PSYCHOLOGII

W dowodzeniu można stwierdzić, kilka wyodrębniających się czynności kierowniczych zwanych funkcjami^{29/}. Podstawą rozróżnienia owych funkcji są cele pośrednie, ku którym one wiodą oraz ich treść. Są to więc funkcje dowodzenia, które wiodąc poprzez cele pośrednie, przyczyniają się do osiągnięcia celu głównego. I tak, jeżeli celem głównym dowódcy byłoby np. pokonanie przeciwnika w walce i przyczynienie się do zwycięstwa w wojnie, to celami pośrednimi w czasie pokoju jest odpowiednie szkolenie żołnierzy i osiągnięcie wysokiej gotowości bojowej oddziału, a w czasie wojny m.in. odpowiednie przewidywanie, organizowanie i planowanie walki, decydowanie i koordynowanie, pobudzanie do inicjatywy i samodzielności działania żołnierzy oraz kontrolowania realizacji postawionych zadań bojowych.

Wiele umiejętności musi posiadać dowódca oraz sztab, by właściwie pokierować przewidywaniem i planowaniem, organizacją pracy i współdziałaniem, kontrolą i pobudzeniem podwładnych do działania, zapewnieniem realizacji kolejnych zadań przy osiąganiu wysokiego stanu moralno-politycznego, dyscypliny i gotowości bojowej pododdziału lub oddziału. Już na podstawie tego wyliczenia umiejętności realizowania czynności dowódczych można dostrzec, jak złożone i wielorakie są zadania, które powinny być realizowane przez dowodzenie. Ogólniejsze ujęcie nazw poszczególnych funkcji dowodzenia ułatwi odniesienie ich do wszystkich zadań realizowanych w dowodzeniu, a więc nie tylko zadań bojowych.

Funkcje dowodzenia dowódca realizuje sam w niższych ogniwach dowodzenia, jak drużyna, pluton, kompania, a w wyższych ogniwach przy

^{29/} "Funkcja oznacza jakąś zależność /lub współzależność/ występującą między elementami /czynnikami, wielkościami, czynnościami, składnikami chemicznymi, materialnymi/ lub między tymi elementami a pewną całością /układem/, w skład której wchodzi". /W:/ J.Cendrowski, S.Swebocki: Psychologia walki..., wyd.cyt., s. 155-156.

udziale sztabu, który współuczestniczy w wypracowaniu decyzji, planowaniu i zabezpieczeniu walki oraz kierowaniu wojskami w toku działań bojowych. Im wyższy szczebel dowodzenia, tym bardziej rozszerza się zakres i różnicuje charakter funkcji dowódczych, zwiększa się w nim udział sztabu^{30/}.

Dla potrzeb analizy psychologicznej rozróżniamy^{31/} następujące funkcje dowodzenia:

- 1/ formułowanie, komunikowanie i uświadamianie podwładnym celu działania lub zadania;
- 2/ pozyskiwanie, przetwarzanie i udzielanie informacji;
- 3/ przewidywanie /prognozowanie/ i antycypowanie^{32/};
- 4/ decydowanie i zlecanie zadań;
- 5/ planowanie;
- 6/ organizowanie i koordynowanie;
- 7/ pobudzanie do działania;
- 8/ kontrolowanie.

2.1. Formułowanie, komunikowanie i uświadamianie podwładnym celu działania lub zadania

Obowiązek formułowania i komunikowania podwładnym celu działania spoczywa na dowódcy i oficerach sztabu, którzy pod jego kierunkiem przewidują i planują różne przedsięwzięcia, zlecają zadania i kierują działaniami zgodnie z posiadanymi kompetencjami.

Właściwe i jasno sformułowanie celu ma istotne znaczenie dla sprawności działań zarówno kierowniczych, jak i wykonawczych. Sformułowanie celu powinno być dokonane przed rozpoczęciem działań. Ułatwia to zebranie wszelkich możliwych informacji o przeciwniku i ocenę położenia, przewidywanie i planowanie zadań, wybór metod działania, wykorzystanie sił i środków, warunków i czasu, koordynacji współdziałania i kontroli.

Komunikowanie i uświadomienie podwładnym celu działania lub zadania jest ważnym obowiązkiem dowódcy, wyspecjalizowanych ogniw sztabu oraz organów partyjno-politycznych. Komunikowanie, uświadamianie celu działania lub sprawdzanie jego znajomości są konieczne. Cele osiąga się przez realizację konkretnych zadań.

To co osiągnięto w wyniku realizacji zadania nazywamy skutkiem lub wynikiem. Rozróżniamy dwa rodzaje skutków: zamierzone /pożądane i oczekiwane/, oraz niezamierzone, czyli uboczne /mogą być one obojętne

30/ Zob. Mała encyklopedia wojskowa, t.1, Wyd. MON, 1967, s. 321.

31/ J.Cendrowski, S.Swabocki, Psychologia walki..., wyd.cyt., s. 163.

32/ Antycypowanie to "wyprzedzanie, zakładanie".

lub szkodliwe/. Szkodliwe skutki uboczne to: negatywne reakcje psychiczne żołnierzy na zagrożenie /niska odporność psychiczna/, zmęczenie, wypadki nadzwyczajne, śmierć i kalectwo ludzi, zniszczenie sprzętu itp.

W trakcie działań należy zachować czujność, bo nie wszystko da się przewidzieć, wcześniej zaplanować, zamierzyć czy uzgodnić z podwładnymi. Dowódca, sztab i organ partyjno-polityczny powinni przewidywać, podczas jakich działań, kiedy i jakie pojawiać się mogą skutki szkodliwe, po to, by je ograniczać przy osiągnięciu postawionych celów. Trzeba również oceniać, jakiego typu ryzyko powstawać może w trakcie realizacji celu działania bojowego oddziału lub związku taktycznego i jakie może przynieść konsekwencje, licząc się z tymi nawet najgorszymi.

2.2. Pozyskiwanie, utrwalanie, przetwarzanie i udzielanie informacji

W procesie dowodzenia, zwłaszcza w walce zbrojnej występuje bardzo duże zapotrzebowanie na informacje o przeciwniku, aktualnej sytuacji i przewidywaniu jej rozwoju. Brak informacji utrudnia lub uniemożliwia ocenę sytuacji i powzięcie decyzji.

Informacje lub wiadomości to różnorodne dane o rzeczywistości odpowiednio odebrane przez zmysły człowieka, zrozumiane i zapamiętane, stanowiące materiał dla wyobraźni i myślenia ludzkiego. Informacja taktyczno-operacyjna to wszelkie dane dotyczące wojsk własnych, przeciwnika i obszaru działań, niezbędne dla organizacji działań bojowych i dowodzenia wojskami. Ważne znaczenie psychologiczne mają w walce informacje sytuacyjne, które przedstawiają m.in. istniejący lub przeszły stan wojsk własnych: liczebność, ugrupowanie, zapasy amunicji, żywności, paliwa itp., możliwości bojowe przeciwnika, sytuację promieniotwórczą, dane o przeszkodach wodnych w rejonie działań bojowych, aglomeracjach itp.

"Z psychologicznego punktu widzenia pozyskiwanie informacji odbywa się poprzez planowe, zorganizowane i uważne spostrzeganie oraz zrozumienie i zapamiętywanie różnorodnych wiadomości odnoszących się do interesującego nas, z jakichś względów, odcinka rzeczywistości"^{33/}.

W celu zapewnienia należytego dopływu informacji konieczne jest zorganizowane i aktywne ich zbieranie wszystkimi dostępnymi środkami bez względu na warunki i przeszkody. Obowiązek pozyskiwania informacji mają wszyscy żołnierze, szczególnie zaś obserwatorzy, zwiadowcy, organa rozpoznawcze i dowódcy wszystkich szczebli. Spełnienie tego obowiązku zależy od wyszkolenia żołnierzy w zakresie prowadzenia rozpoznania

33/ J.Cendrowski, S.Swebocki, Psychologia walki..., wyd.cyt., s. 166.

nia i składania w tej sprawie odpowiednio krótkich i treściwych meldunków.

Do wskazań ważnych w szkoleniu żołnierzy w zakresie prowadzenia rozpoznania wojskowego zaliczyć można:

- rozwijanie wiedzy żołnierzy i dowódców o istocie współczesnej walki;
- kształtowanie i doskonalenie spostrzegawczości;
- rozwijanie wyobraźni, pamięci i myślenia;
- kształtowanie motywacji do działania rozpoznawczego;
- rozwijanie cierpliwości, systematyczności, wytrwałości i pomysłowości;
- kształtowanie uporczywości w śledzeniu zjawisk charakteryzujących działania przeciwnika;
- umiejętności oceny danych ze spostrzeżeń.

Należy zdawać sobie również sprawę z faktu, że liczba pozyskiwanej informacji przez określony szczebel dowodzenia jest tak wielka, że przekracza możliwości recepcyjne, pamięciowe i przetwórcze człowieka i zespołów dowodzenia. Występują przy tym i takie ujemne zjawiska psychiczne, jak: zapominanie, zniekształcanie, zubożenie informacji, trudność w przypominaniu sobie informacji itp.

Pozyskiwane informacje mogą być różnorodnie utrwalone: w pamięci człowieka, w pamięci elektronicznej maszyny cyfrowej oraz w innych nośnikach. Informacje taktyczno-operacyjne mają formę meldunków, sprawozdań, komunikatów, map roboczych, map sprawozdawczych, zdjęć i filmów fotograficznych, szkiców, wykresów, rysunków itp.

Najbardziej korzystne jest utrwalenie informacji w mózgu człowieka jako podmiotu działania: zwiadowcy, obserwatora, dowódcy każdego szczebla i oficera sztabu. W ostateczności dowódca ocenia wartość i przydatność informacji, on przewiduje działania i podejmuje decyzje. We współczesnym dowodzeniu zapamiętanie wszystkich informacji potrzebnych dowódcy jest prawie niemożliwe, stąd więc wykorzystuje się w sztabach różne rodzaje "pamięci" z EMC włącznie.

Przetworzenie informacji jest również zjawiskiem psychologicznym. Zaczyna się od pozyskiwania elementarnych informacji w dołowych ogniwach systemu rozpoznania. Łączone w pewne całości, porównywane i uogólniane tworzą w umyśle człowieka mozaikę odcinka rzeczywistości: zbioru przedmiotów, zjawisk, procesów, zdarzeń i doznań innych ludzi. Procesy myślenia na tej bazie, konstruowanie obrazu sytuacji i przewidywanie zmienności są podstawą oceny, decyzji i kierowania działaniami.

Po uwzględnieniu zasady działania i możliwości przeciwnika wszyst-

kie informacje o jego ugrupowaniu i działaniu w walce po odpowiednim przetworzeniu w sztabie pozwalają ujawnić zamiary i wykryć plany zachowania się. Nie wolno ani przeceniać, ani nie doceniać zebranych informacji, a tym bardziej procesu przetwarzania wiadomości w system wiedzy i wniosków o przeciwniku.

Udzielanie informacji lub tzw. zasilanie informacyjne jest kolejnym składnikiem tej funkcji dowodzenia. Rozróżnia się dwa jego rodzaje: zasilanie informacyjne ludzi i zasilanie informacyjne maszyn elektronicznych, których pamięć zastępuje ludzką.

Celem udzielania informacji jest wprowadzenie ich do obiegu w układzie informacyjnym i doprowadzenie na czas do przełożonego lub podwładnego adresata. Informacje nie wykorzystane w porę przez określonego użytkownika tracą swą wartość i w końcu mogą być bezużyteczne. Dotyczy to zarówno informacji od przełożonych i podwładnych, jak i odwrotnie. Skutek niewłaściwego lub całkowitego niewykorzystania uzyskanych informacji może być tak samo zabójczy, jak przedawkowanie lub niewykorzystanie leków w chorobie.

Dowódca dysponuje wszystkimi zmysłami i umysłami swoich podwładnych dla pozyskiwania, utrwalania, przetwarzania i właściwego użytkowania informacji potrzebnych w walce. Każda pomyłka lub gadulstwo podwładnego może doprowadzić do niewykonania zadania bojowego. Dowodząc ludźmi, jak i organizując proces dowodzenia, o tych psychologicznych aspektach zbierania i wykorzystania informacji trzeba pamiętać.

2.3. Przewidywanie /prognozowanie/ i antycypowanie

Jako funkcja dowodzenia przewidywanie /prognozowanie/ i antycypowanie dotyczy przyszłych zdarzeń na tle zmieniającej się sytuacji lub elementów rzeczywistości oraz oceniania lub wskazywania tych zdarzeń, przyszłych stanów rzeczy i zjawisk, które mogą mieć wpływ na planowane działania. Wpływ ten oczywiście może być dodatni - ułatwiający działanie, i negatywny - utrudniający bądź wykluczający działanie.

Rozpoznanie zamiarów przeciwnika i odpowiednie ich wykorzystanie może ułatwić działanie. Antycypację nazywamy uświadomienie sobie i innym prawdopodobnych okoliczności, które mogą utrudnić nasze działania, a także takie przygotowanie tych działań, by zawierały przedsięwzięcia uprzedzające i ograniczające negatywny wpływ przewidywanych okoliczności i sytuacji bojowych.

Zadaniem przewidywania i antycypacji jest maksymalne zmniejszanie niepewności i ograniczanie ryzyka w działaniach. Całkowite jednak wyeliminowanie niepewności w działaniach jest niemożliwe, szczególnie

gdy wpływa na nie wiele zmiennych czynników. Na polu walki tym bardziej trudno jest przewidywać, im bardziej zdecydowanego, odpowiednio fachowo przygotowanego i chytrego mamy przeciwnika. Na nasze przewidywanie wpływ ma bowiem świadome, zorganizowane, maskowane odpowiednio i niszczące działanie oraz przeciwdziałanie przeciwnika. Bardzo dobra jego znajomość jest podstawowym warunkiem dobrego dowodzenia i sukcesów w walce.

Proces przewidywania jest ciągły i stale wybiegający naprzód: poprzedza i obejmuje decyzje, planowanie działań i samo działanie, a także występuje w trakcie realizacji zadań. Chodzi o dostrzeganie nowych zjawisk i sytuacji w trakcie działań, a także rezultaty swej i podwładnych działalności. Na ich podstawie dowódca dokonuje odpowiednich korekt w decyzji i działaniach. W szybko zmieniającej się sytuacji przewidywanie powinno obejmować krótsze odcinki czasu przyszłego. Za pomocą przewidywania dowódca i sztab mogą prognozować przyszłe zmiany i opracowywać generalną linię działania własnego w obliczu nieprzyjaciela.

2.4. Decydowanie i zlecanie zadań

Człowiek podejmuje decyzje w oparciu o sprawność swojego umysłu, twórczą pracę intelektu i świadomość. Jest to inny niż u zwierząt, niezwykle plastyczny i zróżnicowany mechanizm psychiczny. Prof. T. Tomaszewski stwierdza nawet, że regulacja czynności człowieka jest dwójakiego rodzaju: automatyczna i na podstawie decyzji^{34/}.

Regulacja automatyczna występuje wtedy, gdy człowieka wie, jak ma reagować na określony sygnał, a z chwilą jego pojawienia się wykonuje określoną czynność. Natomiast regulacja na podstawie decyzji powstaje wówczas, gdy człowiek otrzymuje kilka bodźców, a ma zareagować na jeden z nich, lub na ten sam bodziec ma do wyboru kilka reakcji.

Wybór jednego z dwóch możliwych wariantów zachowania się, działania jest właśnie decyzją. Wybór taki może być dokonany świadomie lub drogą losowania. Świadomie wybieramy to rozwiązanie, które jest optymalne w danych warunkach. Losowy natomiast wybór stosujemy wówczas, gdy każde z rozwiązań jest przez nas oceniane jednakowo, np. w statystyce, grach liczbowych itp.

Proces decyzyjny w swej istocie jest procesem psychologicznym, na który składają się procesy przeddecyzyjne, decyzyjne i poddecyzyjne^{35/}.

34/ T. Tomaszewski, Człowiek w systemie pracy /W:/ Ergonomia. Zagadnienia przystosowania pracy do człowieka. Praca zespołowa, Warszawa 1968, s. 94.

35/ J. Candrowski, S. Swabocki, Psychologia walki..., wyd. cyt., s. 256-263.

W procesie decyzyjnym wyróżniamy następujące zjawiska psychologiczne: spostrzeżenia sygnałów, faktów i zjawisk rzeczywistości, zrozumienie ich znaczenia, dostrzeżenie problemu, rozpoznanie problemu i rozpatrzenie wariantów działania, ocena wariantów działania, przewidywanie skutków każdego z możliwych działań, wybór jednego /optymalnego/ wariantu działania, zlecanie zadań i pobudzenie podwładnych do ich realizacji.

"Decyzja jest w swej istocie produktem umysłu człowieka. Poprzedzona jest wieloma różnorodnymi czynnościami psychicznymi, z których szczególne znaczenie mają procesy spostrzegania i myślenia. W procesie decyzyjnym są także zaangażowane wyobrażenia, pamięć, uczucia i wola. Nie ulega wątpliwości, że jakość i wartość decyzji zależy od umiejętności decydowania tego, kto podejmuje decyzje. Zależy też od jego wiedzy, doświadczenia, świadomości ideowo-moralnej, cech charakteru i innych"^{36/}.

Podstawą dowodzenia jest decyzja dowódcy, która jest określeniem celu walki i sposobów jego osiągnięcia w konkretnej sytuacji. Akt powzięcia decyzji przez dowódcę składa się z dwóch głównych elementów: analizy otrzymanego zadania bojowego i oceny sytuacji. Warto podkreślić, że analiza zadania bojowego jest najbardziej psychologicznym trzonem, wokół którego obraca się cały proces myślowy dowódcy^{37/}.

Decyzja dotycząca przyszłego działania bojowego zawsze zawiera pewien element ryzyka, ponieważ warunki w momencie jej wprowadzenia w życie mogły ulec zmianom. Duża zmienność sytuacji występuje w walce, stąd dowódca ma do czynienia z sytuacjami dynamicznymi i niepewnymi. Dezaktualizują się posiadane informacje o przeciwniku oraz występuje konieczność prowadzenia działań bojowych w warunkach niedostatku aktualnych informacji. W związku z powyższym dowódca, podejmując decyzje, nie jest pewien, czy jego wybór jest prawidłowy.

Podejmując decyzję w sytuacji niepewnej, dowódca ponosi ryzyko i bierze na siebie odpowiedzialność za skutki decyzji. Dowódcy, zwłaszcza przy podejmowaniu ważnych i brzemiennych w poważne skutki decyzji, powinni zdawać sobie z tego sprawę. Umiejętne podejmowanie rozważnego ryzyka jest zaletą dowódców, którzy działają w sytuacjach wymagających podejmowania ryzykownych decyzji.

Decyzja staje się rzeczywistą podstawą dowodzenia dopiero z chwilą gdy zostanie w najszybszym czasie przekazana wykonawcom i dowódca ma

36/ Tamże, s. 255.

37/ Zob. B. Chocha, Rozważania..., wyd.cyt., s. 81-82.

pewność, że jest dla nich równie dobrze jasna i zrozumiała jak i dla niego, który ją powziął. Niezrozumienie decyzji lub zadań przez podwładnych nie zwalnia dowódcy od odpowiedzialności za ich wykonanie. Od treści decyzji, sposobu jej przygotowania i przekazania zależy w dużej mierze efektywność działań podwładnych żołnierzy, sztabów i wojsk.

Wszystkie psychologiczne aspekty procesu decyzyjnego omówione zostaną w oddzielnym temacie.

2.5. Planowanie

Ideę planowania jest przygotowanie przyszłego działania w celu jak najlepszego wykonania postawionego zadania. "Planowanie działania, to analizowanie wewnętrznych i zewnętrznych jego warunków /czyli wewnętrznych i zewnętrznych elementów sytuacji/ oraz obmyślanie środków i sposobów działania dostosowanych zarówno do celów, jak i do warunków"^{38/}.

Wewnętrzne warunki działania, to przewidywany skład osobowy oddziału lub sztabu, fachowe i moralne kwalifikacje żołnierzy i ich dostosowanie do przewidywanego podziału pracy, formalne i nieformalne stosunki między podwładnymi, zasoby materiałowe itp., a więc wszystko to, co decyduje o możliwościach sprawnego działania w realizacji ustalonego celu.

Zewnętrzne warunki działania, to przewidywane analogiczne elementy i możliwości bojowe przeciwnika, terenu i klimatu, jak również przewidywane działanie innych jednostek organizacyjnych i poszczególnych ludzi, a więc działania, które mogą bądź to ułatwiać, bądź utrudniać osiągnięcie celów.

Rozpatrując problem w aspekcie psychologicznym, można stwierdzić, że wiele elementów tych przewidywań można wyrazić w postaci ilościowej, np. ogień, uderzenie, straty sprzętu bojowego, zapasów i ludzi. Natomiast działania ludzkiego nie można przewidywać w parametrach ilościowych. Wszystkie więc elementy przewidywań są niepewne, gdyż odnoszą się do przyszłości, której nigdy nie da się przewidzieć na pewno.

Planowanie rozumiane jako obmyślanie środków i sposobów działania jest w istocie rzeczą projektowania przebiegających w czasie procesów funkcjonowania oddziału lub sztabu, a więc prawidłowego działania ludzi i ich procesów psychocznych, czyli projektowaniem organizacji działania w dynamice walki lub pokojowego szkolenia wojsk i sztabów.

Ważne znaczenie psychologiczne ma analiza przewidywanych warunków działania, szczególnie gdy są one zmienne /sytuacje dynamiczne/. Zmiana środków działania, jak i sposobów ich stosowania jest mniej lub bardziej zależna od działającego podmiotu, dowódca bowiem niektóre elemen-

^{38/} J. Zieleniewski, Organizacja zespołów ludzkich, PiWN, 1972, s. 308.

ty warunków wewnętrznych może w dość dużym stopniu dowolnie regulować. Inne są od niego zupełnie niezależne, ale może je przewidywać. Jednak "trzeba sobie z góry powiedzieć, że całkowite sprawdzenie się przewidywań może być tylko wyjątkowym przypadkiem. Stąd konieczność takiego planowania, aby w toku wykonania plan mógł być zmieniany"^{39/}. Jest to konieczność elastyczności w planowaniu.

Należy sobie zdawać sprawę z psychologicznych skutków zawodności przewidywania. Mogą one być tragiczne, jeżeli dowódca będzie schematycznie trzymał się nierealnego planu działania. A jest to możliwe, bo "człowiek ma przy tym tendencję do wyobrażania sobie przyszłości podobnie do chwili obecnej. Jeżeli zaś liczy się ze zmianami, to jest skłonny widzieć procesy zmian jako rozwijające się "ruchem jednostajnym".../. Szczególnie częstym błędem jest niedocenianie przyszłej wielkości zmian rozwijających się w tempie przyspieszonym..."^{40/}. Przewidywanie jest bowiem tym bardziej zawodne, im dłuższy okres czasu dzieli moment przewidywania od przewidywanych zdarzeń.

Proces planowania to proces umysłowego przetwarzania uogólnionych danych, proces kalkulacji, wypracowywania elastycznego harmonogramu działania z odpowiednim podziałem sił i środków, czasu i przestrzeni. Planowanie to także określanie wariantów działania, współdziałania, koordynowania wysiłków podwładnych oraz pozyskiwania informacji i zasobów materiałowych. Planowanie ma zapewnić realizację decyzji dowódcy. Jego znaczenie jest tym większe, im liczniejszy jest zespół wykonawców i im bardziej wyspecjalizowana i współzależna jest ich działalność w warunkach bojowych.

Plan - jako treść wyniku planowania - jest tym elastyczniejszy, im jest mniej szczegółowy. Powinien on zawierać m.in. przewidywane sposoby działania, zabezpieczenie działań i określenie wyników, jakie mają być uzyskane w poszczególnych fazach działania. Bardzo istotnym warunkiem dobrego planowania jest dążenie do skoncentrowania zamierzonego działania wokół podstawowego ogniwa sytuacji.

Plan działania powstaje w umyśle dowódcy, dopiero po tym może być podany ustnie, w postaci rysunku, na mapie, na piśmie itp. Graficzne przedstawienie planu pobudza wyobraźnię, aktywizuje pamięć i dynamizuje myślenie. Są to procesy psychiczne pobudzające dowódcę, jak i oficerów sztabu do przewidywania i przygotowania się do udziału w przyszłym działaniu. Zarówno określenie celów, jak i planowanie działania są fazami pracy "wewnętrznej", polegającej na koncepcji, pomysle,

39/ Tamże, s. 310.

40/ Tamże.

zamiarze, wyobrażeniu, twórczości raczej psychicznej niż fizycznej - w odróżnieniu od funkcji "zewnętrznych", polegających na realizacji zamiarów i decyzji.

2.6. Organizowanie i koordynowanie

Organizowanie jest kolejnym ogniwem wiążącym decyzję dowódcy z jej wykonaniem przez podwładnych. Organizowanie wedle T. Kotarbińskiego jest "akcją zespalania pewnych ludzi i rzeczy w całość określonymi stosunkami"^{41/}, zaś wedle J. Kurnala "tworzeniem struktury organizacyjnej całości działania"^{42/}. W tym świetle rysuje się sens organizowania pracy podległych żołnierzy, pododdziałów i oddziałów jako wprowadzenie w życie zaplanowanych zamierzeń i decyzji dowódcy.

Organizacja pracy sztabu czy oddziału jest rezultatem realności przewidywań dowódcy w zakresie przydzielenia i wykonania zadań przez poszczególnych wykonawców. Jest ona szczególnie cennym instrumentem w działalności wojskowej ze względu na oszczędność środków materiałowych i technicznych, szybkość działania oraz wdrażanie nawyków precyzyjnego działania na współczesnym polu walki.

W czynności organizowania występuje podział zaplanowanych zadań na pewne elementy. Podział pracy i przydział zadań wykonawcom dotyczy zwykle jednorazowego działania wspólnego. Jeśli podział ten jest bardziej stały, a wykonanie zadań powtarza się, to staje się on źródłem specjalizacji. Specjalizacja żołnierzy podnosi wydajność działania, a poprzez osiągnięcie umiejętności i nawyków zospala oddział w całość zdolną do wykonania zadań bojowych. Jednak zbytne wyspecjalizowanie w jednych kierunkach osłabia zaradność w innych, co nie jest bez znaczenia w zmieniających się sytuacjach bojowych, wymagających wszechstronnego przygotowania do walki. Stąd problem zamienności funkcyjnej nabiera szczególnego znaczenia już w czasie pokojowego szkolenia wojsk i sztabów. Dowódcy najczęściej mają ustalone struktury organizacyjne, choć wyjątki dotyczą np. formowania nowej jednostki, wydziałania sił i środków do ćwiczeń, grup ratowniczych, powodziowych itp. W zależności od potrzeb dowódca organizuje lub usprawnia, reorganizuje zespoły ludzkie, ich pracę i funkcjonowanie, czynności itp. Organizowanie zaś i reorganizowanie struktur wymaga korekty organizacji i planowania działania.

Podział zadań prowadzi do tworzenia odpowiednich struktur organizacyjnych, które ze względu na współdziałanie tworzą w oddziale i związku taktycznym jednolity system. W wyniku tego powiązania już w czasie

41/ T. Kotarbiński, Traktat o dobrej robocie. Wyd. Ossolineum, 1975, s. 68.
42/ J. Kurnal, Zarys teorii organizacji i zarządzania, PWE, 1970.

pokojuowego szkolenia wojsk i sztabów następuje kompetencyjne ustalenie obowiązków i odpowiedzialności oraz wynikających stąd stosunków między przełożonymi i podwładnymi. Od właściwego ustalenia tych stosunków zależy równy i zgodny rytm wykonawstwa całości celów i zadań.

Oparta na dokładnych zakresach kompetencyjnych zasada równowagi między obowiązkami, uprawnieniami i odpowiedzialnością zakłada, iż dobry organizator, a więc dowódca, powinien zapewnić warunki, w.j. środki i siły dla wykonalności rozkazu bojowego. Za jakość i terminowość wykonania rozkazu odpowiada zaś wykonawca.

Dobrze zorganizowane działanie, w aspekcie psychologicznym, to takie, w którym każdy żołnierz: wie, co ma wykonać, i wykonuje to, co potrafi najlepiej, i w zakresie, w jakim mu zostało zlecone; nie przeszkadza innym, nie czeka na efekty działania innych i nikt nie czeka na rezultaty jego działania; współdziała i pomaga innym a nie rywalizuje w zespole, wykazuje aktywność, inicjatywę, samodzielność i pomysłowość w doborze środków i sposobów działania w czasie pokojowego szkolenia i w walce zbrojnej.

Dobry organizator w aspekcie psychologicznym to taki dowódca, który dba o skrupulatność wykonania, słowność i punktualność oraz systematyczne informowanie o przebiegu współzależnych czynności wykonania zadania. To również taki oficer sztabu, który zachowuje spokój w pracy i służbie, wprowadza ład w stosunkach społecznych, sam pilnuje, by nie było w oddziale konfliktów i zahamowań. Wszelka "bieganina", "przepracowanie" oraz zbytne emocje i nerwowość wcale nie świadczą o sprawnym organizowaniu. Zbędne wydatkowanie sił własnych i swoich podwładnych jest ich marnotrawstwem, a duża nerwowość i zmęczenie wskazuje na brak umiejętności organizatorskich.

W procesie organizowania ważnym elementem jest koordynacja działań ludzkich. Istnieje bowiem potrzeba koordynowania działania i współdziałania żołnierzy, pododdziałów i oddziałów. Bez koordynacji może nastąpić rozproszenie i rozdrobnienie wysiłków, a co gorsza, sprzeczności w stale nawarstwiających się zadaniach.

Przez koordynowanie albo regulowanie współdziałania rozumiemy systematyczne uzgadnianie przedsięwzięć pod względem ilości i jakości zadań, które w konsekwencji powinny prowadzić do realizacji podstawowych celów. Elementarne warunki współdziałania zapewnia dowódca poprzez informację z góry i od sąsiadów, wzajemne ustalenia charakteru, miejsca i czasu wspólnych działań oraz słowność w ustalonych elementach współdziałania.

Warto podkreślić, że w działaniach bojowych i zespołowych w czasie

pokoju pożyteczna staje się taka inicjatywa i samodzielność, która jest zgodna z ogólnym celem i zamiarem dowódcy oraz nie przeszkadza w działaniu całości oddziału, a wspiera go w realizacji zadania. Dobry dowódca i organizator powinien nie tylko sam przestrzegać tego postulatu, lecz także wdrażać do tego podwładnych.

2.7. Pobudzanie do działania

Funkcja pobudzania polega na oddziaływaniu na sytuację dowodzonych, a mianowicie na przekształcaniu pewnych elementów ich sytuacji w bodźce w celu wywołania u nich pobudek do działania zgodnie z celami określonymi przez dowódcę. Dobór i zastosowanie bodźców stanowi treść omawianej funkcji dowodzenia - pobudzania.

"Pobudzanie żołnierzy do działania jest w swej treści najbardziej "psychologiczną" funkcją dowodzenia i odgrywa w całokształcie dowodzenia bardzo istotną rolę. Pobudzanie bowiem uruchamia ten najważniejszy motor do działania, jakim są motywacje żołnierzy"^{43/}.

W. Mróz uważa, że funkcja pobudzania w praktyce występuje w takich elementach, jak: rozkazywanie /zarządzanie, komenderowanie/, koordynowanie /współdziałanie/ oraz motywowanie. Podstawowym elementem funkcji pobudzania wedle niego jest rozkazywanie i komenderowanie^{44/}. Ważnym jej elementem jest umiejętność przekazywania przez dowódcę swojej woli podwładnym.

2.7.1. Motywacyjne oddziaływanie dowódcy

Pobudzanie do działania w świetle psychologii obejmuje "całokształt oddziaływań koordynowanych przez dowódcę, których zadaniem jest wyzwolenie w psychice żołnierzy pożądaných i odpowiednio silnych motywacji do działania, aktywizowanie energii fizycznej i psychicznej, wyzwalanie pomysłowości, rozbudzenie siły woli, czyli wytrwałości i uporczywości oraz odwagi i męstwa w toku wykonywania niebezpiecznych zadań"^{45/}.

Pobudzanie do działania osiąga się przez tworzenie odpowiednich sytuacji motywacyjnych, poprzez wywoływanie bodźców oddziałujących na psychikę żołnierzy. Mogą to być trojakiego rodzaju sytuacje motywacyjne: przymusowe, zachęcające lub mieszane^{46/}. Sytuacje motywacyjne,

43/ J. Cendrowski, S. Swebocki, Psychologia walki..., wyd. cyt., s. 176.

44/ Zob. W. Mróz, Organizacja i sposoby doskonalenia funkcji systemów i struktur organów kierowania, ASG, 1973.

45/ J. Cendrowski, S. Swebocki, Psychologia walki..., wyd. cyt., s. 174.

46/ Tamże, s. 175.

odczuwane przez wykonawców jako:

- nakazy, zakazy i sankcje - to przymusowa sytuacja;
- zgodne z zainteresowaniem i potrzebami, nagradzane uznaniem za wykonanie zadania - to sytuacje zachęcające.
- zachęta, jak i przymus stosowane wg potrzeb - to mieszane sytuacje.

W dowodzeniu wojskami najczęściej mamy do czynienia z sytuacją motywacyjną mieszaną. W praktyce wypracowano skuteczną "strategię" wyzwalania motywów podwładnych. J. Condrowski podaje, że "strategia" ta zawiera pięć zasadniczych składników:

- dużą stanowczość w zlecaniu zadań, którą wyraża rozkaz;
- wysuwanie na plan pierwszy zasady wyróżniania żołnierzy za bardzo dobre pełnienie służby i wykonywanie zadań;
- uwzględnianie aktualnego planu psychicznego żołnierzy, nastrojów, sytuacji i warunków;
- stosowanie różnego rodzaju oddziaływań pomocniczych, jak: wyjaśnianie, zachęcanie, organizowanie pomocy, wsparcie przez kolektyw, życzliwość, wyrozumiałość, tworzenie szans poprawienia wskaźników działania itp.;
- "trzymanie w odwodzie" i stosowanie w ostateczności przymusu oraz sankcji w razie wyczerpania wszystkich pozytywnych bodźców i zachęcających sytuacji motywacyjnych"^{47/}.

Interesujący nas wpływ pobudzania warunkujący proces dowodzenia ma walor teoretyczny i praktyczny. Pobudzanie podwładnych do działania, jako motywująca forma sterowania, nie może być statyczne, bowiem potrzeby i doznania psychiczne dowódców, jak i podwładnych żołnierzy nie są niezmienne. Stąd na funkcję pobudzania jako ogromnie istotną w procesie dowodzenia, i to zarówno w okresie pokojowego szkolenia, jak i walce, pragnę zwrócić uwagę. W tym celu przedstawię pewną wypowiedź na temat wpływu pobudzania w procesie dowodzenia.

"Nigdy nie należy mylić dowodzenia z popędzaniem - utwórmy taki termin - które jest sztuką zmuszania zbiorowiska ludzi, zastraszeniem lub siłą do działania zgodnie z wytyczoną linią /.../. Dowódcą naprawdę wielkim jest ten, kto własnym wzniosłym przykładem zdoła obudzić wśród swych towarzyszy tak silne zaufanie we własną siłę, że każde zadanie, jakie im się postawi lub jakie podpowie im własna inicjatywa, potrafią wykonać prędko, chętnie i dokładnie"^{48/}.

47/ Tamże, s. 175-176.

48/ L.A. Pennington, Jr. R.B. Hough, H.W. Case, "Psychologia dowodzenia", "Biuletyn Informacyjny GZP" 1958, nr 33/93, s. 131.

2.7.2. Wpływ pobudzenia w procesie innych funkcji dowodzenia

Pobudzenie do działania to określony system bodźców, w pierwszym rzędzie moralnych, których stosowanie ma przyczyniać się do realizacji postawionego celu. Pobudzenie do działania wymaga motywowania w procesie pozostałych funkcji dowodzenia:

- uświadomienie podwładnym celu działania jest pierwszym warunkiem pobudzenia; nieznanostwo celów nie może w pełni aktywizować podwładnych;
- pozyskiwanie informacji od podwładnych, jak i udzielanie informacji podwładnym motywuje dobro działania;
- przewidywanie, prognozowanie i antycypowanie przyszłego działania się rzeczy ukierunkowuje do patrzenia w przyszłości;
- nieuchylanie się od podejmowania decyzji oraz formułowanie i zlecanie podwładnym wynikających z nich zadań jest motywującym czynnikiem działania;
- planowanie w systemie dowodzenia jest w istocie projektowaniem organizacji i motywacji działania, a w powiązaniu z celami określa program, kierunki i formy działania dowódców i wykonawców;
- organizowanie zmierza do łączenia poszczególnych części w określone całości, obejmuje przydział zadań i ustalenie kolejności czynności, co koncentruje ludzi na osiągnięciu celów i wykonywaniu zadań;
- kontrolowanie i ocenianie jest w swej istocie funkcją pobudzenia do działania: systematyczne i obiektywne kontrolowanie daje poczucie sprawiedliwości.

Przejdźmy do omówienia prawidłowości i błędów w realizacji funkcji dowodzenia na różnych szczeblach organizacyjnych.

Pozycja dowódcy związana jest ze szczeblem, jaki zajmuje on w hierarchii organizacyjnej. Dowódca związku taktycznego zajmuje się sprawami ogólnymi, planistycznymi i perspektywicznymi. Obejmuje on, a przynajmniej powinien to robić, całokształt spraw dziejących się w oddziałach, co umożliwia mu szerokie spojrzenie w dół na sprawy celów i zadań w czasie pokoju i na wypadek wojny, organizacji procesu szkolenia i kształtowania wysokiego stanu moralno-politycznego i dyscypliny, wyposażenia w środki techniczne oraz utrzymania wysokiej gotowości bojowej. Dowódcy szczebli niższych mają bezpośrednio do czynienia ze sprawami bieżącymi szkolenia i wychowania żołnierzy oraz utrzymania gotowości bojowej.

Zróżnicowanie nasilenia poszczególnych funkcji występuje formalnie w zależności od szczebla dowodzenia. Są duże różnice w pełnieniu funkcji dowódczych od dowódcy plutonu do dowódcy dywizji. Można to zilustro-

wań na podstawie zaadaptowanego dla naszych potrzeb rysunku G. Terry'ego^{49/} szczeblowego podziału podstawowych funkcji dowodzenia.

Powyższy model przedstawia następujący schemat:

FUNKCJE DOWODZENIA

SZCZEBLE DOWODZENIA	Planowanie	Organizowanie	Pobudzanie	Kontrolowanie	CHARAKTERYSTYKA DOWODZENIA
Dywizja	+	+	+	+	szersze i twórcze
Pułk	+	+	+	+	dostatecznie szerokie i częściowo twórcze
Batalion	+	+	+	+	ograniczone i częściowo zrutynizowane
Kompania	+	+	+	+	szczegółowe i zrutynizowane

Im wyższe stanowisko w hierarchii organizacyjnej, tym bardziej wzrasta rola funkcji planowania i organizowania, im niższe stanowisko - tym większe znaczenie mają funkcje motywowania i kontroli. Jest to model proporcji między podstawowymi funkcjami dowodzenia na poszczególnych szczeblach organizacyjnych w związku taktycznym.

Najczęstsze błędy w realizacji podstawowych funkcji dowodzenia w związku taktycznym dotyczą odwrócenia proporcji między poszczególnymi szczeblami organizacyjnymi. I tak, im wyższy szczebel dowodzenia, tym bardziej maleje funkcja planowania i organizowania, a więc nie są wykorzystywane kompetencje, wzrasta zaś rola motywowania - bardzo często werbalnego - i kontrola jako metoda asekuracji.

I odwrotnie - im niższy szczebel, tym mniejsza funkcja motywowania, to brak argumentacji do działań bezcelowych i bezplanowych, zaś funkcja kontroli znajduje swoje miejsce jedynie na papierze. Wzrasta zaś interwencyjna rola funkcji planowania i organizowania, decydowania i koordynacji szkolenia, zabezpieczenia działań itp.

Najniebezpieczniejsze jest niedocenicanie funkcji motywowania, tj. pobudzania ludzi do rzetelnej pracy i działania. Niedocenicanie motywacyjnej funkcji dowodzenia w niektórych oddziałach przynoszone bywało od góry do dołu, dając ujemne skutki dla efektywności działania. Tych

49/ G. Terry. Principles of Management. Homewood, Ill. Chicago, 1956, Irwin, s. 26.

błędów nie wolno powtarzać w procesie dowodzenia. Co trzeba sobie uświadomić obecnie.

2.8. Kontrolowanie

Funkcja kontrolowania polega na porównaniu rzeczywistego przebiegu działań i uzyskiwanych rezultatów z zamierzonym celem /wzorcem/ i określeniu na tej podstawie odchyłań wymagających korekty. Inaczej mówiąc ma ona na celu sprawdzenie, czy zadania realizowane są zgodnie z myślą przewodnią decyzji i czy użyto w działaniu właściwych metod, sił i środków.

Funkcja kontrolowania polega więc na ocenie przebiegu i wyników wykonania zaplanowanych zadań i sprowadza się do następujących elementów:

- wykrywanie i ustalenie stanu faktycznego;
- porównywanie rzeczywistości z zamierzeniami;
- zapobieganie zjawiskom niekorzystnym lub niepożądanym;
- informowanie /sygnalizowanie/ o dokonanych spostrzeżeniach wyższym przełożonym;
- warunkiem spełnienia czynności kontrolowania jest porównanie rzeczywistości z zamierzeniami^{50/}.

Kontrola nosi wyraźne znamiona dowodzenia. Musi mieć jakiś sprawdzian, miernik porównania rzeczywistości z tym, co być powinno, oraz zmusza do ulepszenia, do usunięcia błędów czy zapobieżenia im. W funkcji kontrolowania można wyróżnić dwa aspekty sprawy. Z jednej strony funkcja kontroli zawiera pewne zobowiązanie dowódcy wobec przełożonych, iż zlecone zadania zostaną wykonane wzorowo. Z drugiej zaś wyraża się w niej określona powinność przeprowadzającego kontrolę do wyjaśnienia podwładnym zadań, ogólnych założeń lub wytycznych wyższych przełożonych, rozstrzygnięcia na miejscu wylaniających się wątpliwości podwładnych wykonawców, usunięcia usterek i braków oraz do pomocy skierowanej na podniesienie jakości wykonawstwa.

Z reguły wzorem przyjętym dla kontroli jest zamiar lub plan działania; niekiedy jednak dokonujemy kontroli, porównując nie działanie z zamiarem, czy planem, lecz dzieło z zamierzeniem, a więc skutek działania z jego celem. Pozwala to stwierdzić, że kontrola jest nieodłączną funkcją dowodzenia, a jej celem informacja, regulacja i usprawnienie działania.

Podstawowym celem kontroli jest zapewnienie sprawności działania oddziału lub pododdziału poprzez wykrywanie w organizacji służby,

50/ Zob. J. Starościak, Elementy nauki administracji, PWN, 1964, s.185-187.

szkolenia i pracy nieprawidłowości, formułowanie na tej podstawie wniosków, informowanie odpowiednich czynników oraz jej usprawnianie.

Kontrola może być realizowana w formie bezpośredniej, jako osobiście nadzór dowódcy w postaci rozmów, wizytacji itp., oraz pośredniej, przez inne osoby lub za pomocą dokumentów. Wyróżnić przy tym można następujące rodzaje /formy/ kontroli stosowane w wojsku: inspekcje, rewizje, kontrole kompleksowe, kontrole problemowe, nadzór społeczny, przeglądy kadrowe, rozliczenia z zadań, kontrole zajęć, hospitałcje, zajęcia, samokontrola.

Ocena wyników pracy indywidualnej żołnierzy i zespołów żołnierskich, podkreślenie osiągnięć i życzliwe wskazanie przez dowódcę braków ma duże znaczenie moralne i psychologiczne. Mobilizuje wszystkich żołnierzy do działania i daje satysfakcję z osiągniętego powodzenia.

Do psychologicznych aspektów kontroli i oceny można zaliczyć następujące sprawy:

- zbieranie informacji /danych/ o stanie faktycznym przedmiotu wymaga komunikatywnego języka i łatwości nawiązywania kontaktów przez dowódcę z podwładnymi;

- prawdziwość informacji opiera się na obiektywnym odzwierciedleniu sytuacji w kontrolowanym oddziale lub sztabie; nie jest to sprawa łatwa bowiem w odczuciu podwładnych bardzo często krótkie, doraźne kontrole bez wnikania w warunki nie mogą być obiektywne i stąd są krzywdzące dla kontrolowanych;

- oczekiwania i oceny kontroli są często zabarwione subiektywizmem kontrolującego i kontrolowanych, co może budzić nieporozumienia i konflikty w stosunkach międzyludzkich;

- wyjaśnianie przyczyn niezgodności kontroli ze stanem normatywnym może rodzić konflikty między podwładnymi a dowódcą i odwrotnie, zgodność wyników kontroli ze stanem celów i zadań umacnia więzi między dowódcą a kontrolowanymi podwładnymi;

- określanie odpowiedzialności osób za negatywne wyniki kontroli nie jest sprawą przyjemną, ale konieczną dla prawidłowego kształtowania cech charakteru, w tym prawidłowego stosunku podwładnych do pracy i efektów zbiorowego oraz indywidualnego wysiłku działania;

- przeciwstawianie się nieprawidłowościom, to nie bierne przyglądanie się, lecz walka wszystkich przełożonych z brakami i nieprawidłowościami ludzkiej działalności i coć nie przysparza dowócom popularności, wymaga konsekwencji i stanowczości w usuwaniu stwierdzonych braków;

- kontrola, wymagając ciągłej poprawy istniejącego stanu rzeczy, aktywizuje postawy kontrolujących i kontrolowanych, kształtuje syste-

matyczność działania i samokontrolę.

Kontrola powinna mieć charakter wychowawczy oraz inspirujący. Podwładni wszak chcą, by dostrzegano ich wysiłek, by oceniano rezultaty ich pracy. Kontrola ma także aspekt fachowy: poprzez nią udziela się pomocy, porad, dokonuje się wymiany doświadczeń itp.

Sprawowanie kontroli nie jest tylko obowiązkiem dowódcy, bowiem każdy żołnierz powinien prowadzić samokontrolę swojego działania.

Kontrola nie kończy się na opracowaniu i przekazaniu zainteresowanym informacji i wniosków. Nawet najbardziej oczywiste wnioski, z którymi zgodzili się zainteresowani, są czasem nieakceptowane psychicznie i opieszale realizowane przez podwładnych. Potrzebna jest więc ingerencja kontrolujących, by podwładni meldowali o realizacji wniosków. Innym sposobem jest sprawdzanie realizacji wniosków poprzez ponowne zlustrowanie wykonania wniosków przez tych samych kontrolujących, zorientowanie się w trudnościach czy udzielanie pomocy. Unikać trzeba zarówno niedokładnych, powierzchownych kontroli, jak i pokontrolnych lustracji. Podwładni boją się takich "piętnastominutowek" jako nieobiektywnych i niesprawiedliwych w ocenie.

Wreszcie ważnym sposobem działania pokontrolnego jest uogólnienie i przekazanie doświadczeń zarówno pozytywnych, jak i negatywnych na naradach i odprawach. Kolektywy partyjne i społeczne odpowiednio poinformowane przez dowódcę o wynikach kontroli mogą przyczynić się do usprawnienia działalności i kształtowania aktywnych postaw podległych żołnierzy i dowódców.

PODSUMOWANIE

Rozważania zawarte w niniejszym skrypcie stanowią tylko część problematyki psychologii dowodzenia, obejmują dwa zagadnienia: istota kierowania, dowodzenia i zarządzania oraz funkcje dowodzenia w świetle psychologii.

Dowodzenie określiliśmy jako szczególny rodzaj kierowania, obejmujący całą działalność dowódców i organów dowodzenia w zakresie przygotowania, organizowania i prowadzenia działań bojowych. Wiedza psychologiczna o psychicznych procesach występujących w działaniu dowódczym, znajomość mechanizmów spostrzegania, doznawania wrażeń, wyobrażenia, zapamiętywania, myślenia, koncentracji uwagi i przeżywania, a także umiejętności zastosowania tej wiedzy w praktyce dowódczej i sztabowej mają ogromny wpływ na zwiększenie skuteczności procesu dowodzenia, szczególnie zaś w trudnych warunkach walki.

Te szczególnie trudne warunki dowodzenia to przede wszystkim: za-

grożenie życia przez świadomie działającego przeciwnika, zmienność sytuacji i warunków działania, wyjątkowa odpowiedzialność dowódcy za rezultaty walki i losy ludzi, trudne warunki działania, szczególnie w walce, niedobór informacji, doznawanie silnych wrażeń, konieczność podejmowania drastycznych decyzji, w tym konieczność niszczenia obiektów i zabijania przeciwnika w walce.

Dużo miejsca poświęciliśmy analizie funkcji dowodzenia i ich psychologicznej treści: od formułowania, komunikowania i uświadamiania podwładnym celu działania lub zadania poprzez pozyskiwanie, przetwarzanie i udzielanie informacji, przewidywanie /prognozowanie/ i antycypowanie, podejmowanie przez dowódcę decyzji i zlecanie zadań, planowanie, organizowanie i koordynowanie działań do najbardziej psychologicznej funkcji, jaką jest pobudzanie, a więc motywowanie do działania, a także kontrolowanie działania i osiągniętych efektów zgodnie z zamierzeniami lub zadaniami.

W rezultacie przedstawionych rozważań można dojść do wniosku, że wiedza psychologiczna dowódcy, a także umijętność zastosowania tej wiedzy w praktyce dowódczej mają ogromny wpływ na zwiększenie skuteczności poszczególnych funkcji dowodzenia, a poprzez wywieranie wpływu na psychikę i zachowanie się własne i podwładnych - na podniesienie jakości działania czynnika ludzkiego, a poprzez to znacznie usprawnienie całego procesu dowodzenia w warunkach wojny i w czasie pokojowego szkolenia.

LITERATURA:

1. AFONOWICZ A. Dowodzenie. Wyd. MON, 1961.
2. CHOCHA B. Rozważanie o taktyce. Wyd. MON, 1982.
3. CENDROWSKI J., SWEBOCKI S. Psychologia walki i dowodzenia. Wyd. MON, 1973, s. 141-273.
4. CENDROWSKI J. Psychologiczne problemy dowodzenia wojskami. TWG, 1973, nr 7.
5. GOŁĄB Z., KOŁCZ S. Współczesne dowodzenie wojskami. Wyd. MON, 1974.
6. KIEŻUN W. Elementy socjalistycznej nauki o organizacji i zarządzaniu. KiW, 1978.
7. MORAWSKI B., NOWAKOWSKI J. Metodologiczne podstawy teorii dowodzenia. Wyd. ASG WP, 1979, s. 47-53; 66-93.
8. MRDZ W. Zarys kierowania i organizacji pracy dowódczej i sztabowej. Wyd. Sztab Gen., 1978.

9. PENNINGTON L.A. i in. Psychologia dowodzenia. GZP WP 1958 "Biuletyn Informacyjny" nr 33, s. 130-159.
10. PSYCHOLOGIA WOJSKOWA /Wybrane zagadnienia/. Praca zbiorowa. Wyd. WAP, 1978, s. 151-182.
11. SZRAMCZENKO A.F. Woprosy psichologii w uprawleni wojskami. Wojenizdat. Moskwa 1973.
12. ZIELENIEWSKI J. Organizacja zespołów ludzkich. PWN, 1972.
13. ZIELENIEWSKI J. Organizacja i zarządzanie. PWN, 1976.



Druk. ASG WP OXV-9396, zam. nr 537 z adn. 29.3.83 r.

46

