



WOJSKOWA AKADEMIA POLITYCZNA
im. F. Dzierżyńskiego

Katedra Psychologii

JERZY CENDROWSKI, ZBIGNIEW PALESKI,
STEFAN SWEBOCKI

PSYCHOLOGICZNE UWARUNKOWANIA
DYSCYPLINY WOJSKOWEJ

WARSZAWA 1972



WOJSKOWA AKADEMIA POLITYCZNA
im. F. Dzierżyńskiego

Katedra Psychologii

JERZY CENDROWSKI, ZBIGNIEW PALESKI,
STEFAN SWEBOCKI

**PSYCHOLOGICZNE UWARUNKOWANIA
DYSCYPLINY WOJSKOWEJ**

WARSZAWA 1972

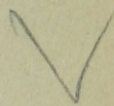
PSYCHOLOGICZNE UWARUNKOWANIA
DYSCYPLINY WOJSKOWEJ

CENDROWSKI J., PALESKI Z., SWEBOCKI S.: Psychologiczne uwarunkowania dyscypliny wojskowej. Warszawa 1972 WAP A-5 ss. 141 poz. bibl. 47 (powiel.).

Opracowanie zawiera częściową syntezę rezultatów badań prowadzonych przez Katedrę Psychologii WAP, poświęconych problematyce dyscypliny wojskowej. Znalazły się w nim zagadnienia stosunku dyscypliny wojskowej do wymagań wojny współczesnej, roli dyscypliny w procesie oddziaływań wychowawczych w wojsku, znaczenia znajomości podstawnych dla sprawowania władzy dyscyplinarnej, charakterystyki praktyki dyscyplinarnej oraz roli dowódcy jako jednoosobowego kierownika i przełożonego integrującego podległe mu stany osobowe jednostek wojskowych.

WOJSKOWA AKADEMIA POLITYCZNA
im. F. Dzierżyńskiego

Katedra Psychologii



JERZY CENDROWSKI, ZBIGNIEW PALESKI,
STEFAN SWEBOCKI

PSYCHOLOGICZNE UWARUNKOWANIA
DYSCYPLINY WOJSKOWEJ

XXXI 3.1.
355.203.3-5.354

WARSZAWA 1972

Poszczególne rozdziały opracowali:

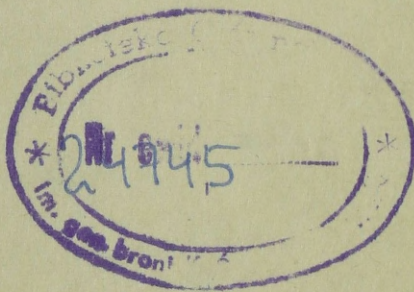
J. Cendrowski — V

Z. Paleski — III, IV

S. Swebocki — I, II

Redaktor:

Iwona Wichrowska



Korektorzy:

Maria Madetko

Jadwiga Miller

Żołnierz ma obowiązek być zdyscyplinowanym, ściśle przestrzegać ustalonego porządku wojskowego, spełniać postanowienia regulaminów wojskowych oraz bezwzględnie, dokładnie i terminowo wykonywać rozkazy przełożonych i starszych

/Regulamin Służby Wewnętrznej Sił Zbrojnych PRL, p.9/

U w a g i w s t ę p n e

Opracowanie niniejsze, w którym zostały częściowo spożytkowane rezultaty badań prowadzonych przez Katedrę Psychologii WAP i jej magistrantów, poświęcone jest problematyce dyscypliny wojskowej oraz dróg doskonalenia. Sprawa ta ma zasadnicze znaczenie wobec braku syntetycznego opracowania tytułowej problematyki, opartej na badaniach dokonanych na rodzimym gruncie wojska.

Z konieczności trzeba się było ograniczyć do niektórych kwestii szczegółowych. Stały się nimi w ostateczności zagadnienia stosunku dyscypliny wojskowej do wymagań wojny współczesnej, roli dyscypliny w procesie oddziaływań wychowawczych w wojsku, znaczenia znajomości podwładnych dla sprawowania władzy dyscyplinarnej, charakterystyki praktyki dyscyplinarnej oraz roli dowódcy jako jednoosobo-

wego kierownika i przełożonego integrującego podległe mu stany osobowe jednostek wojskowych. Nie omawiamy tu takich ważnych zagadnień, jak: szczególne miejsce żołnierza w społeczeństwie, stosunek społeczeństwa i żołnierzy do służby wojskowej, problem awansu i hierarchii służbowych, formalne i nieformalne zależności służbowe, konflikty w życiu pododdziałów, szczególna rola oficerów politycznych itp. Sądzymy, że po dyskusji o tematyce niniejszego opracowania, będzie można podjąć tytułową problematykę także w innych kontekstach, dotąd pomijanych.

R o z d z i a ł I

DYSCYPLINA WOJSKOWA W ŚWIETLE WYMAGAŃ WOJNY WSPÓŁCZESNEJ

1. D y s c y p l i n a j a k o n a j w a ż - n i e j s z y s k ł a d n i k g o t o w o ś - c i b o j o w e j w o j s k

Istnieje nieustanna potrzeba uwzględniania przez wszystkich przełożonych w wojsku nowych i wciąż ulegających zmianom warunków pracy politycznej w wojsku. Praca polityczna, ideowo-wychowawcza jest zjawiskiem d y n a m i c z n y m , ponieważ stale zmieniają się jej odbiorcy i adresaci; zmieniają się postawy i mentalność młodzieży, struktura społeczeństwa oraz podstawa tych wszystkich przemian, mianowicie w a r u n k i m a t e r i a l n e , b y t o w e .

Stąd wynika konieczność poszukiwania coraz to nowych rozwiązań w pracy politycznej w armii, konieczność możliwie pełnego i precyzyjnego rozpoznawania nastrojów, poglądów oraz postaw żołnierzy. Tego co nowe szukamy w oparciu o cenne doświadczenia starszych towarzyszy broni oraz chlubną tradycję postępowego wysiłku zbrojnego narodu polskiego. Wysoki poziom wykształcenia, przodownictwo, współ-

zawodnictwo, zdobywanie przez żołnierzy drugich i kolejnych specjalności wojskowych - to podstawowe komponenty gotowości bojowej jednostek wojskowych, to najlepsze kryterium skuteczności naszej pracy politycznej i wychowawczej w wojsku, to także najlepszy praktyczny egzamin dla rezultatów czynnego stosowania psychologii w szeregach wojska.

W warunkach pokojowego życia wojska służy - że b n a . rola psychologii wojskowej sprowadza się do możliwie najlepszego podnoszenia stanu gotowości bojowej pododdziałów i oddziałów wojskowych oraz ulepszania tego wszystkiego, co służy i sprzyja utrzymywaniu tej gotowości bojowej na maksymalnie wysokim poziomie.

Za stan gotowości bojowej osiągananej przez pododdziały i oddziały wojskowe w warunkach pokojowych odpowiadają wszyscy oficerowie, podoficerowie i szeregowcy. W głównej jednak mierze brzemie odpowiedzialności spoczywa na barkach dowódcy jednostki i jego zastępcy do spraw politycznych. Praca partyjna i polityczna stanowi tworzywo gotowości bojowej. Na istotną trudność napotykały wówczas, gdy należy dokonać oceny stanu gotowości bojowej. Wiadomo, że najlepiej można by go sprawdzić w praktyce - w działaniach bojowych. W warunkach życia pokojowego istnieje jednak potrzeba analizowania tego zagadnienia, dokonywania określonych podsumowań i wprowadzania odpowiednich korektur do istniejącego stanu rzeczy.

Dokonując oceny gotowości bojowej w sferze ideowo-politycznym, zwrócimy uwagę na następujące podstawowe jej elementy:

- 1/ zaangażowanie ideowe żołnierzy w działaniu wojskowym,
- 2/ patriotyzm ujawniany przez żołnierza w jego postawach,
- 3/ internacjonalizm wypływający z głębokiego patriotyzmu,
- 4/ światopogląd ukształtowany i skryształizowany,
- 5/ odporność na wpływy propagandy dywersyjnej,
- 6/ hart moralny i ukształtowane cechy charakterologiczne.

Nieco trudniejsza jest psychologiczna ocena gotowości bojowej wojska. W niniejszym opracowaniu ograniczymy się do gotowości bojowej pojedynczych żołnierzy.

W toku szkolenia pokojowego wojsk i zabiegów wychowawczych realizowanych w wojsku przygotowuje się żołnierza do działań w wojnie przyszłej. Musimy się opierać na tradycjach bojowych i doświadczeniu naszych poprzedników, ale chodzi przede wszystkim o to, abyśmy w o wiele poważniejszym stopniu przygotowywali się do tej wojny, która ma potencjalnie nastąpić, aniżeli do tej, która minęła. G. Żukow pisze na ten temat następująco: "podstawowymi, organicznie ze sobą związanymi właściwościami warunków bojowych są: a/ burzenie, niszczenie, rażenie, b/ dynamika, c/ różnorodność form prze-

biegu wszystkich procesów i d/ niewygody życiowe.

Rzecz zrozumiała, że wymienione czynniki stwarzają ogromne niebezpieczeństwo dla życia wszystkich uczestników walki, wpływając w ten sposób na ich psychikę i zachowanie się.

Zgodnie z podstawowymi właściwościami warunków bojowych cały proces szkolenia żołnierzy w okresie pokojowym ma w zasadzie za zadanie wyrobienie w nich takich walorów osobistych, dzięki którym potrafiliby w razie potrzeby działać w warunkach skomplikowanej współczesnej walki. Działać w walce - to znaczy wykonywać zadania bojowe. Ponieważ zadania te stawia się przed każdym uczestnikiem walki, który wykonuje je w warunkach szczególnych, przeto charakterystyczne dla nich właściwości muszą być uwzględniane podczas organizacji oraz przebiegu szkolenia wojsk^{1/}.

Na ogół oficerowie realizują te wskazania w praktyce codziennego życia wojska. Jakie jednak czynniki psychologiczne mogą wskazać oficerom słuszność ich metod postępowania, skuteczność ich oddziaływania na psychikę podległych żołnierzy? Posłużymy się tu psychologicznymi wskaźnikami gotowości bojowej pojedynczych żołnierzy, które mają wpływ na kształt i treść dyscypliny wojskowej^{2/}.

1/ C. Łukow: Szkice z psychologii wojskowej.
MON, Warszawa 1959, s. 62.

2/ Zagadnieniami gotowości bojowej w aspekcie psychologicznym Katedra Psychologii WAP zajmuje się od wielu lat; w najbliższej przyszłości spodziewane jest obszernie opracowanie monograficzne, poświęcone wyłącznie tej problematyce.

Do psychologicznych wskaźników gotowości bojowej pojedynczych żołnierzy najogólniej należą następujące:

1/ Ideologiczna aprobata celu walki. W procesie szkolenia politycznego i wychowania wojskowego żołnierz zdobywa wiedzę o swej Ojczyźnie, o sytuacji politycznej na świecie, o swoich sojusznikach ideologicznych i militarnych, o celach i dążeniach potencjalnych przeciwników oraz uświadamia sobie swoją rolę - obywatela Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej, obrońcy jej granic, niepodległości i suwerenności. Żołnierz dowiaduje się, do czego będzie prowadzić ewentualna wojna, w imię jakich celów politycznych stanie się osobiście jej uczestnikiem.

Nie wystarczy jednak tylko przekazywanie żołnierzowi wiedzy politycznej i ukazywanie mu obiektywnej rzeczywistości. G. Łukow pisze:

"Proces szkolenia i wychowania należy organizować w ten sposób, ażeby nabywane przez żołnierzy wiadomości polityczne dawały maksymalny efekt wychowawczy.

Jak należy zatem prowadzić tę pracę? Mówiąc ogólnie, należy prowadzić ją w taki sposób, ażeby wiadomości polityczne żołnierzy stawały się ich poglądami i przekonaniami politycznymi 1/.

1/ G. Łukow: wyd. cyt., s. 209.

2/ U z n a n i e d l a w a r t o ś c i
d o k t r y n y w o j e n n e j . Partia i władza
ludowa określają wyraźnie charakter ogólnej polity-
ki naszego państwa, określają także wyraźnie charak-
ter naszej polityki wojskowej. Ważnym zadaniem pracy
ideowo-wychowawczej - zarówno na gruncie wojskowym,
jak i w skali ogólnopaństwowej - jest stworzenie
i umacnianie jedności sił zbrojnych z narodem, po-
wiązanie wojska z masami pracującymi wspólnotą i
jednością poglądów na istotne cele polityki wojsko-
wej, a więc na charakter przewidywanych zadań wojen-
nych i na sposoby ich rozwiązywania. Jest to nie-
odzowne ze względu na przewidywane zaangażowanie
całych narodów w ewentualną wojnę.

Przypomnijmy istotne wskazania wybitnego ra-
dzieckiego dowódcy M. Frunzego:

"Ponieważ burżuazja wszystkich krajów zmaszo-
na jest narzucać masom pracującym w istocie obce im
cele wojenne, więc osiąga to za pomocą wszelkich moż-
liwych chwytów, polegających bądź na rozbudzeniu nis-
kich instynktów tłumu /żądza zemsty, najbardziej dzi-
ki szowinizm narodowy itd./, bądź też na masowym
oszustwie,

/.../ Państwo robotnicze, jakim jest Rosja
Radziecka, nie na potrzeby uciekać się do podobnych
oszukańczych środków. Klasowe zainteresowanie mas
pracujących w zwycięstwie rewolucji oraz idea ich
solidarności międzynarodowej, jako środek zapewnie-
nia zwycięstwa, są całkowicie wystarczające dla
stworzenia najsilniejszej więzi dla celów wspólnej
walki.

/.../ Walcząca o swe interesy klasa robotni-
cza posiada w zupełności wystarczające zasoby ener-
gii duchowej; trzeba tylko, by została ona użyta
w odpowiednim kierunku oraz z dostateczną planowoś-

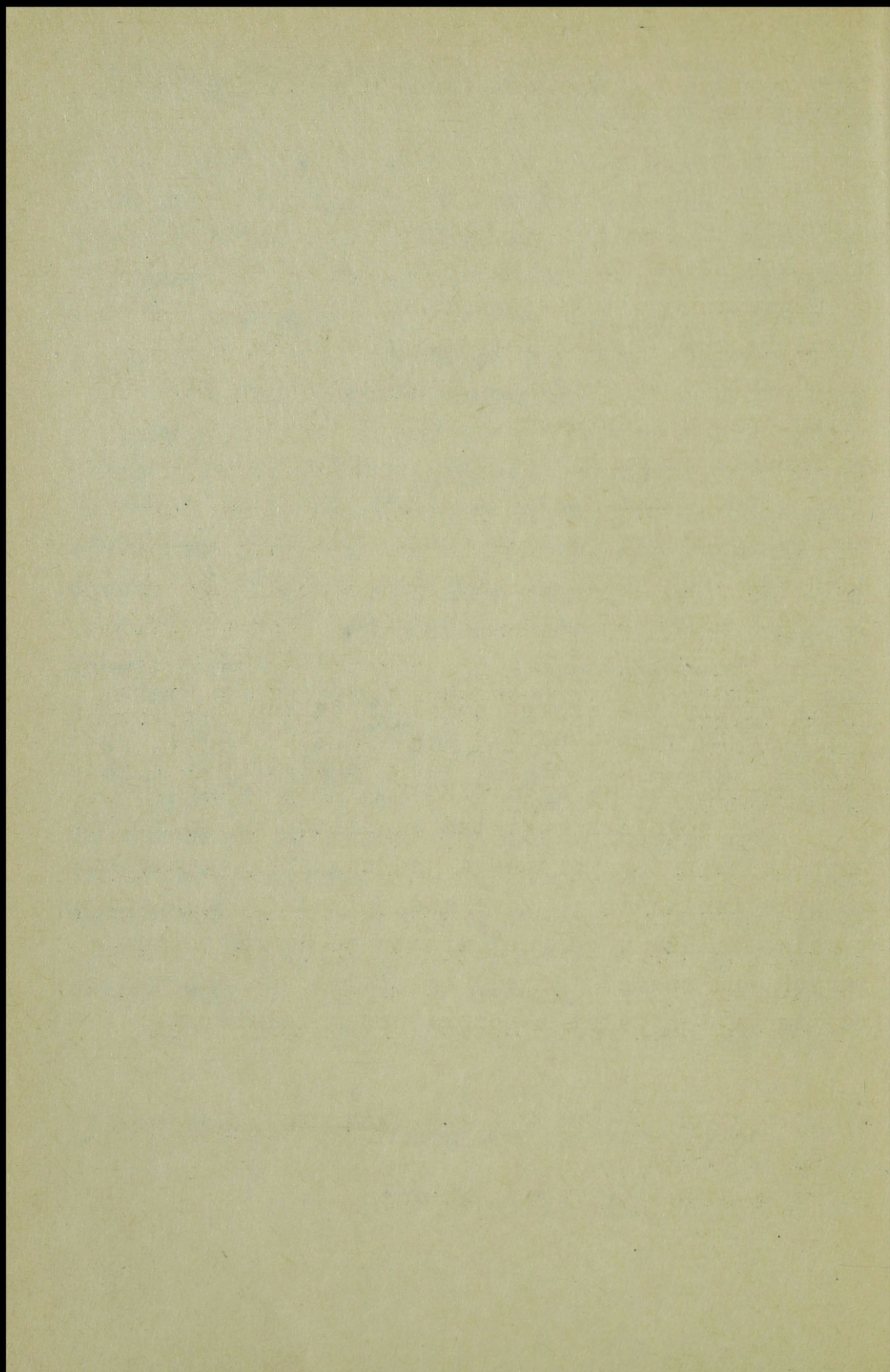
cią i systematycznością. Środkiem do osiągnięcia tego powinna być zorganizowana w skali państwowej propaganda wojskowa^{1/}.

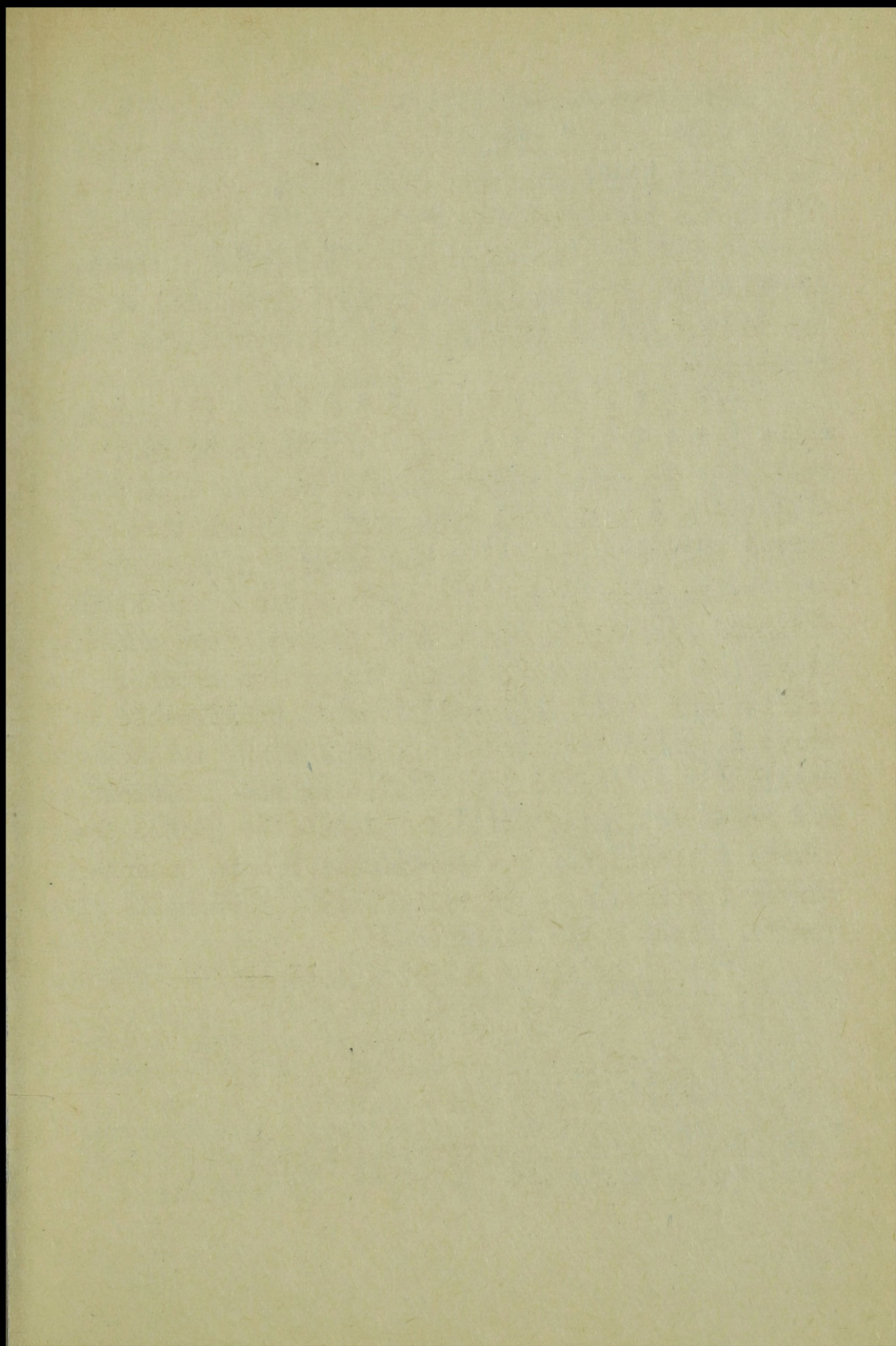
3/ Z a u f a n i e d o t e c h n i c z -
n y c h ś r o d k ó w w a l k i . W toku za-
poznawania żołnierzy ze sprzętem bojowym i uzbroje-
niem konieczne jest wyrabianie u nich odpowiednie-
go wewnętrznego ich stosunku do sprzętu i broni.
Żołnierz musi znać zalety swego sprzętu i broni,
umieć zalety te do maksimum wykorzystać, musi się
orientować w podstawowych danych umożliwiających
porównanie własnego sprzętu ze sprzętem ewentual-
nego przeciwnika. Poznanie przewagi swego sprzętu
nad sprzętem przeciwnika /oraz znajomość ewentual-
nych wad tego sprzętu/ wzmacnia zaufanie żołnierza
do swego wyposażenia, wzmacnia jego pewność siebie.
"Jeśli żołnierz wierzy, że jego sprzęt ma przewagę
nad sprzętem i bronią potencjalnego przeciwnika,
jeśli wierzy, że czołg, samolot, działo samobieżne
czy karabin maszynowy nie zawiodą go w walce, to
chętnie będzie opanowywać je w okresie pokojowym
oraz twardą, pewną ręką wykorzysta je w walce"^{2/}.

Ale żołnierz musi też wiedzieć, że sprawność
sprzętu oraz jego przewaga nad sprzętem ewentualne-
go przeciwnika to jeszcze nie wszystko. Powodzenie
w walce zależy w głównej mierze od ludzi obsługu-
jących ten sprzęt i broń, od mistrzowskiego wyko-
rzystania ich zalet i potęgi przez żołnierzy.

1/ M. Franze: Dzieła wybrane, MON, Warszawa 1953,
s. 163-164.

2/ G. Łukow: wyd. cyt., s. 254.





Każda wojna pochłaniała ofiary. Ewentualna wojna zada jednak ludzkości o wiele większe straty aniżeli wojny minione. Jedynie aktywna walka o ostateczne zlikwidowanie źródeł wojen tkwiących w ustroju imperialistycznym stworzy ludzkości nowe perspektywy. Ofiara krwi i życia w przyszłej wojnie nie będzie ofiarą daremną i żołnierz musi być o tym przekonany.

6/P o z y t y w n e r e a k c j e c h a -
r a k t e r o l o g i c z n e . Mamy tu na myśli to
wszystko, co ongiś określano mianem tzw. cnót żoł-
nierskich. W rejestrze tych reakcji charakterologi-
cznych znajdzie się wiele pozytywnych cech żołnie-
rza wojska ludowego. Patriotyzm, wierność ideałom,
wierność przysiędze wojskowej, odwaga, waleczność,
nienawiść do wroga, poczucie braterstwa broni z
żołnierzami armii zaprzyjaźnionych, pomysłowość i
spryt w działaniach bojowych, inicjatywa i samo-
dzielność, aktywność i przedsiębiorczość, umiowa-
nie dowódców, kolektywizm i koleżeństwo bojowe, po-
czucie solidarności z towarzyszami broni, humani-
taryzm i ofiarność - to tylko przykładowe wyli-
czanie. Pisze o tym K. Płatonow:

"Jeżeli chodzi o charakter, to należy roz-
różniać następujące zespoły jego cech:

- po pierwsze - cechy charakteru kształtujące psy-
chiczny typ osobowości: wierność zasadom, konse-
kwencja w postępowaniu, męstwo, uczciwość, zdys-
cyplinowanie, aktywność;
- po drugie - cechy wyrażające stosunek człowieka
do innych ludzi: towarzyskość, izolowanie się od
otoczenia, szczerość, skrytość, subtelność;

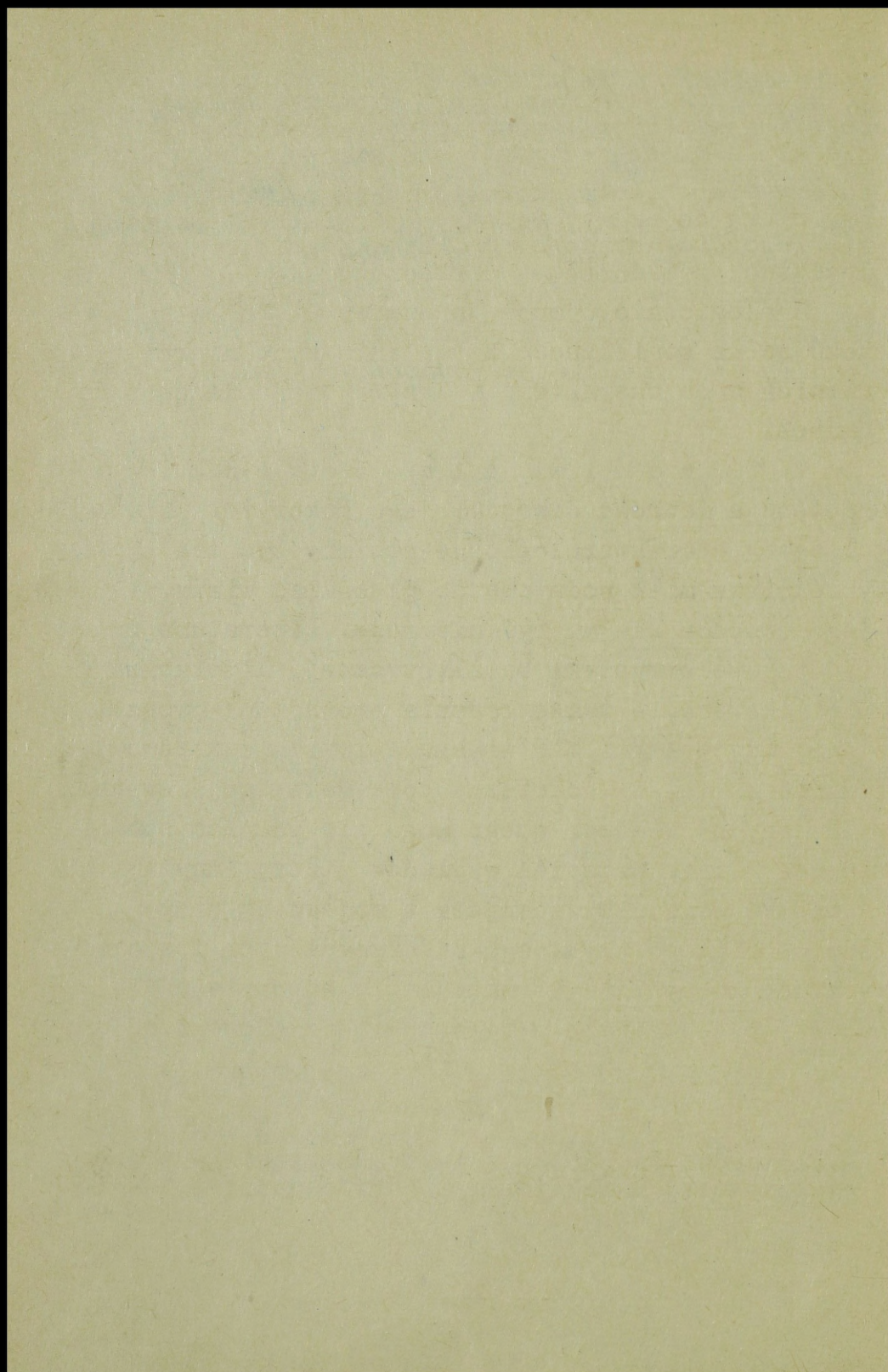
- po trzecie - cechy mówiące o stosunku człowieka do samego siebie: zarozumiałość, obraźliwość, nieśmiałość, egocentryzm, egoizm;
- po czwarte - cechy charakteryzujące stosunek człowieka do pracy, do swych obowiązków: przedsiębiorczość, stanowczość, zamykanie do pracy, lenistwo, solidność, dokładność"1/.

Analogicznie ujmuję tę sprawę G. Łukow^{2/}, wskazując na konieczność utrwalania u żołnierzy dodatnich cech charakteru i przezwyciężania cech ujemnych.

7/ U z n a n i e d l a d o w ó d c ó w .
Kompetencja fachowa dowódcy, jego autorytet moralny i cechy charakterologiczne powinny być takie, aby żołnierz miał podstawę do głębokiej wiary, iż z jego dowódcą źle mu być nie może. Literatura z dziedziny beletrystyki batalistycznej, literatura pamiętnikarska, a także badania prowadzone przez Katedrę Psychologii WAP wskazują zupełnie niedwuznacznie na to, że żołnierze doskonale znają swych przełożonych, wiedzą, czego mogą się po nich spodziewać. Z tych przecież względów między innymi tak wielką wagę przywiązujemy w wojsku do przykładu osobistego płynącego od przełożonych i starszych, do zdobywania i umacniania autorytetu dowódców i przełożonych w toku życia pokojowego wojska.

1/ K. Płatonow: Psychologia i jej znaczenie w pracy wychowawczej z żołnierzami. "Propagandist i Agitator" 1959, nr 24.

2/ G. Łukow: wyd. cyt., s. 370.



myśl

je-

e-

W trakcie szkolenia podstawowego żołnierze niejednokrotnie mogliście jedynie zdają sobie sprawę z tego, czym jest dyscyplina wojskowa, dlaczego dyscyplina jest w wojsku niezbędna oraz jakie są jej cele i zadania. Spotykamy się niekiedy z narzekaniami na wymagania dyscypliny wojskowej i nieporozumieniami wynikającymi z różnej interpretacji tak jasno - zdawałoby się - sprecyzowanych postanowień Regulaminu Dyscyplinarnego. A okazuje się, że żołnierz, który wie, jaki jest cel dyscypliny wojskowej, nie narzeka na jej wymagania.

Zdarza się jeszcze, że dyscyplina wojskowa jest przez niektórych dowódców wypaczana, szczególnie przez dowódców niższych szczebli dowodzenia /głównie podoficerów/. Badania prowadzone w jednostkach wojskowych dowodzą, że istnieją jeszcze przypadki wymierzania żołnierzom kar nie objętych przepisami Regulaminu^{1/}. Stosowanie tych nieregulaminowych kar wpływa co prawda najczęściej z nieświadomości prawnej sprawców, którymi są głównie podoficerowie służby zasadniczej, ale stanowią bardzo istotną groźbę dla stanu moralnego pododdziałów wojskowych.

Dowódcy, szczególnie podoficerowie, muszą sobie przyswoić umiejętność wychowawczego stosowania dopuszczalnych kar regulaminowych bez potrzeby uciekania się do czynów karalnych.

1/ J. Zaun: Rodzaje, przyczyny i skutki nieregulaminowych kar. WAP, Warszawa 1962 /praca magisterska/.

Niezbędne wydaje się przestrzeganie zasady, w myśl której ukaranie dyscyplinarne mogłoby nastąpić jedynie poprzez raport służbowy i powinno być poprowadzone dochodzeniem dyscyplinarnym.

Oczywiście nie chodzi jedynie o sam problem karania dyscyplinarnego, bo sprawa ta - aczkolwiek bardzo ważna - nie wyczerpuje bogatej i złożonej problematyki psychologicznej tkwiącej w wojskowej teorii i praktyce dyscyplinarnej. We współczesnym wojsku spotykamy się z pewnymi pozornymi paradoksami. Dysponujemy wspaniałą techniką bojową i doskonałym uzbrojeniem, a wyrabiamy w żołnierzu wartościowe przymioty wojskowe za pośrednictwem tak pozornie anachronicznego przedmiotu wojskowego, jakim jest musztra. Jest to tylko pozorny paradoks; każdy doświadczony dowódca i oficer wie, że rola musztry jest w wychowaniu wojskowym ogromna. Poprzez musztrę posłuszeństwo staje się przyzwyczajeniem żołnierza, jego drugą naturą.

Utrzymanie wysokiej dyscypliny w szeregach armii jest niezbędnym warunkiem jej siły, gotowości bojowej i sprawności. Dlatego też zagadnienia dyscypliny stanowią przedmiot takiej troski naszego kierownictwa państwowego i wojskowego. W praktyce życia wojskowego można się spotkać z różnymi poglądami na rolę i znaczenie dyscypliny wojskowej. Mamy niejednokrotnie do czynienia ze skrajnościami - od niemal patologicznego despotyzmu poczynawszy, a na szkodliwym liberalizmie skończywszy.

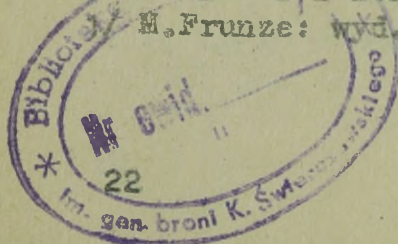
Wiele wskazówek, uwag i rad wypowiedziano pod adresem dowódców i wychowawców wojskowych. Wydaje się celowe przypomnienie uwag M. Frunzego:

"Na czym powinna opierać się dyscyplina? Po pierwsze, na uświadomieniu przodującej części masy żołnierskiej, jej komórek komunistycznych, jej pracowników politycznych i całej kadry dowódczej, na ich wytrwałości, oddaniu sprawie rewolucji, na bohaterstwie i ofiarności. Po drugie, na umiejętności kadry dowódczej związania się, zbliżenia i do pewnego stopnia zlania się z szeroką masą żołnierską. Po trzecie, na prawidłowym politycznym i technicznym kierowaniu nią, na utrwaleniu w masie żołnierskiej wiary w to, że dowódcy stoją na wysokości zadania. Bez tych warunków utrzymanie dyscypliny w armii rewolucyjnej, jaką jest nasza Armia Czerwona, byłoby sprawą beznadziejną. Oczywiście, nie można się obejść bez jakichkolwiek elementów przymusu, jednakże należy je stosować w najwyższych granicach. Tylko ten może być uważany za prawdziwego czerwonego dowódcę, kto bez jakichkolwiek środków przymusu potrafi podporządkować żołnierza swej woli"1/.

Słowa te nie straciły na aktualności.

Szczególnie wymowne jest ostatnie zdanie. Wychowawca daje dowód swego talentu pedagogicznego, jeżeli swoje zamiary potrafi przeprowadzać z powodzeniem bez konieczności uciekania się do kary, represji. O wiele bardziej skuteczna jest perswazja, u podłoża której leży wyrozumiałość dowódcy i jego wzgląd na brak doświadczenia życiowego młodych żołnierzy. Szałowanie karami stanowi poważną groźbę dla integracji grupowej pododdziału, dla jego morale, osłabia tak zwanego ducha oddziału.

M. Frunze: wyd. cyt., s. 171 - 172.



Z drugiej strony wystawia dowódcy wcale nie najlepszą charakterystykę jego umiejętności zawodowych, talentu dowódczego, ujawnia i demaskuje jego bezsilność w poczynaniach wychowawczych wobec żołnierzy.

Nie oznacza to wcale, że dowódca powinien systematycznie lekceważyć wykroczenia swoich podwładnych. Przecież jedną z ważniejszych zalet dobrego dowódcy jest wymagalność. Z nią zaś wiąże się konsekwencja w postępowaniu i surowość, ale nie przesadzona, wyolbrzymiona, sztucznie jednostronna. Wielką zaletą psychologiczną dowódcy jest wyrozumiałość, pewna tolerancyjność nie wykraczająca poza wymagania regulaminów, rozkazów i przepisów regulujących tok życia wojskowego. Trudność polega na tym, że dowódca musi sam wiedzieć, jak daleko może się w tej dziedzinie posunąć, choć w niektórych konkretnych sytuacjach zasięgnięcie rady u innych oficerów także ujmę dowódcy nie przyniesie, odwrotnie - ujawni jego dojrzałość społeczną.

Wymaga to ogromnie zróżnicowanego, indywidualnego podejścia do żołnierzy. "Jednolitość dusz żołnierskich może być ideałem, można i trzeba do niej w znacznych granicach dążyć, ale ciężko by się łudził i niebezpiecznie, kto by myślał, że dusze ludzkie dadzą się naprawdę tak zuniformować, jak można unifornować ciała"^{1/}.

1/ Wł. Witwicki: Psychologia a wojsko. Warszawa 1938, s. 11.

Doświadczony dowódca i wychowawca wojskowy wie, że za takie samo przewinienie należy jednego żołnierza ukarać bardzo surowo /szczególnie w wypadkach tak zwanej dyscyplinarnej recydywy/, a dla innego aż nadto dotkliwie będzie spokojne zwrócenie uwagi na niewłaściwość postępowania i zaapelowanie do sumienności żołnierza, do jego godności osobistej, do jego ambicji.

Hołdowanie pewnym błędnym zasadom jeszcze w niektórych środowiskach dość silnie zakorzenionym /np. zasada "ile mam, tyle dam"/ lub też brak samozdyscyplinowania dowódcy i związane z tym wymierzanie sprawiedliwości w afekcie /np. w gniewie, wściekłości, uniesieniu/ oraz karanie bez dostatecznego rozpoznania okoliczności czynu karalnego - nigdy jeszcze dowódcy zaszczytu nie przynosiły i nie będą przynosić. Tylko ten potrafi utrzymać dyscyplinę w swoim pododdziale lub oddziale na możliwie wysokim poziomie, kto sam jest zdyscyplinowany wewnętrznie i ujawnia to samozdyscyplinowanie poprzez podejmowanie dojrzałych decyzji dotyczących innych ludzi, w tym przede wszystkim swoich podwładnych.

3. Kształtowanie dyscypliny obywatelskiej pod wpływem służby wojskowej

W toku działalności wojskowej kształtuje się osobowość żołnierza. Ponieważ ludzie różnią się pod względem psychicznym między sobą dość znacznie, istotnym zadaniem oraz celem wychowania i szkolenia wojskowego jest możliwie największe zbliżenie wszystkich żołnierzy do tego modelu, jaki jest określony przez potoczne pojęcie *d o b r e g o ż o ł n i e - r z a* . Jeżeli zatem przez "osobowość" rozumiemy zespół ściśle ze sobą związanych, istotnych, względnie stałych i trwałych cech /właściwości/ psychicznych, ukształtowanych w określonych warunkach życia społecznego oraz wpływających na zachowanie się i działanie człowieka - to z samego tego określenia wypływają ważne wnioski dla pracy wychowawczej w wojsku.

Decydujące źródło rozwoju osobowości człowieka tkwi w życiu społecznym ludzi. Indywidualne zróżnicowanie ludzi wiąże się natomiast z różnicami w przynależności klasowej, z różnorodnym oddziaływaniem środowiska, zdobywaniem rozmaitego wykształcenia, różnicami w strukturze biologicznej itd. Zadatki wrodzone /predyspozycje dziedziczne/, z jakimi człowiek przychodzi na świat, mogą mieć znaczny wpływ na ukształtowanie się określonego typu osobowości, jeżeli warunki środowiskowe i warunki his-

toryczne będą sprzyjały ujawnieniu się tych za-
datków, ich rozwojowi, wzbogaceniu się i okrzepnię-
ciu.

Środowisko wojskowe stwarza korzystny klimat
dla kształtowania osobowości obywatela. Armia lu-
dowa, będąca ramieniem zbrojnym narodu i stojąca
na usługach tego narodu, kształci i wychowuje oby-
watela - świadomego współgospodarza kraju.

Systematyczna i planowa praca wychowawcza oraz
proces szkolenia wojskowego mają w tej dziedzinie
znaczenie decydujące. Dynamiczne działanie wojsko-
we ujawnia istotne wartości człowieka i stanowi
dobry probierz jego dojrzałości.

Twarda szkoła wojskowa wywiera ogromny wpływ
na określone zmiany osobowości żołnierza w toku
odbywania służby. Znacznym zmianom ulega **ś w i a -
t o p o g l ą d ż o ł n i e r z y**. Wielu spoś-
ród nich dopiero w wojsku po raz pierwszy przecho-
dzi szkołę racjonalnego pojmowania świata.

W jednej z prac badawczych^{1/} autor ustalił pewne
czynniki środowiskowe, sprzyjające powstaniu i
utrwaleniu racjonalnych przekonań światopoglądo-
wych u żołnierzy. Należą do nich: robotnicze po-
chodzenie społeczne, zawód robotnika wykwalifiko-
wanego lub zawód inteligencki, środowisko wielko-
miejskie, ukształtowane przez środowisko cywilne

1/ A. Zawadzki: Analiza laicyzacji światopoglądu
u żołnierzy służby zasadniczej. WAP, Warszawa
1962 /praca magisterska/.

racjonalne poglądy na świat, przynależność do organizacji społeczno-politycznych i uczestnictwo w ich pracach.

Inne badania ujawniają wyraźnie dostrzegalne zmiany w m o t y w a c j i i podłożu p r o c e s ó w w o l i c j o n a l n y c h kierujących działaniem żołnierza. W toku odbywanej służby wojskowej zmieniają się potrzeby żołnierza i formy ich zaspokajania. Zmianom takim ulegają zarówno potrzeby wrodzone, organiczne, fizjologiczne /popędy/, jak i potrzeby nabyte, psychiczne, społeczne /motywy/. Wojsko stawia żołnierzowi duże wymagania, uczy go panowania nad sobą, wprowadza istotne korektury do jego postępowania. Wytworzenie potrzeby codziennego wysłuchania wieczornego dziennika radiowego lub telewizyjnego stanowi częstokroć bardzo istotny krok naprzód. St. Bailey pisze o potrzebach i ich zaspokajaniu następująco:

"każdy człowiek, a szczególnie dziecko, ma różne potrzeby, które wymagają zaspokojenia. Istnieją potrzeby wtórne, sztucznie powstałe, powie-rzchowne. Ale obok nich istnieją potrzeby podsta-wowe, których zaspokojenie jest nieodzownym warunkiem prawidłowego fizycznego i psychicznego rozwoju jednostki". /.../ "typową reakcją na niezaspokojenie, frustracją takich właśnie potrzeb jest agresja. Jest to sprawa łatwo zrozumiała; gdy organizm znajdzie się w sytuacji niezaspokojenia jego potrzeby istotnej, stoją przed nim dwie ewentualności: albo ustąpić, co jednak jest równoczesne ze zgodą na upośledzenie rozwojowe albo walczyć, a więc zdobywać zaspokojenie potrzeby siłą. Nie jest rzeczą dziwną, iż organizmy żywotne wybierają w sposób mniej lub więcej świad-

domy tę drugą ewentualność" 1/.

Życie społeczne w wojsku i procesy towarzyszące temu życiu uczą umiaru i rozsądku w postępowaniu, ale z drugiej strony - poprzez wyrabianie stanowczości i konsekwencji - ujawniają potrzebę oraz nieodzowność pokonywania przeszkód napotykanych na drodze do wytkniętego celu działania.

Służba wojskowa wywiera silny wpływ na kształtowanie się i pogłębianie z a i n t e r e s o w a ń żołnierzy; zakres albo głębokość tych zainteresowań wzbogacają osobowość żołnierza. Stałą troską wychowawców wojskowych i doświadczonych przełożonych jest rozbudzanie korzystnych społecznie zainteresowań oraz planowe kierowanie ich rozwojem i pogłębianiem. Wielu znanych sportowców rozpoczynało swoją karierę sportową właśnie w czasie odbywania służby wojskowej. Poprzez umiędzynarodowienie rozbudzone zainteresowania ujawniają się w wojsku utalentowani organizatorzy i społecznicy, artyści-amatorzy, racjonalizatorzy i nowatorzy, graficy i kreślarze, nie mówiąc już o zainteresowaniach zawodowych, które - wyniesione z wojska - stają się źródłem utrzymania dla wielu rezerwistów /łącznościowcy, mechanicy, kierowcy pojazdów mechanicznych, operatorzy maszyn budowlanych i drogowych, traktorzyści, sternicy, laboran-

- - - - -

1/ St. Baley; wyd. cy t., s. 101.

ci chemiczni, kucharze itd./Służba wojskowa odkrywa także przed wieloma młodymi mężczyznami uroki życia wojskowego i wiąże ich zawodowo z wojskiem na całe życie.

Wojsko odkrywa także nierzadko ludzi z d o -
a n y c h o nieujawnionych u z d o l n i e -
n i a c h organizacyjnych, oratorskich, tech-
nicznych, artystycznych, sportowych itp. Nieje-
den t a l e n t został ujawniony w wojsku i za
sprawą wojska odpowiednio ukierunkowany. Można
spotkać zdolnych inżynierów, wybijających się
artystów, znanych działaczy społecznych, zasłužo-
nych działaczy sportowych, świetnie zapowiadających
się dowódców i wychowawców wojskowych, którzy za-
wdzięczają swoje sukcesy osobiste właśnie temu,
że w wojsku spróbowali swoich sił.

Zagadnienie zdolności ma zresztą doniosłe
znaczenie dla całego życia wojskowego. Dowódcy
chętnie wykorzystują żołnierzy ujawniających uz-
dolnienia specjalne, przydatne w danej specjaino-
ści wojskowej. Doskonałym tego obrazem jest po-
szukiwanie przez dowódców tych żołnierzy, którzy
zdradzają tak zwaną smykałkę techniczną lub zmysł
organizacyjny. Przykładów takich można mnożyć wie-
le. Nie wspominamy już o specjalnym znaczeniu
ujawniających się zdolności dowódczych wśród żoł-
nierzy służby zasadniczej lub elementów szkół podofi-
cerskich i podchorążych szkół oficerskich. Sprawa
zdolności w wojsku, ich wykrywania dla celów se-
lekcji wojskowej i kwalifikowania na stanowiska

służbowe ma dla wojska znaczenie bardzo istotne - podobnie jak sprawa kształcenia zdolności i stwarzania dogodnych warunków dla ich planowego i systematycznego rozwoju.

Służba wojskowa stawia żołnierza niejednokrotnie w trudnym położeniu, wymagającym podjęcia prawidłowej decyzji i poprawnego działania. W ten sposób rozwija się więc u żołnierza zdolność do poprawnego rozwiązywania problemów w oparciu o sprawne myślenie, i n t e l i g e n c j ę. Poprzez kształcenie ogólne i wojskowe, za sprawą całego złożonego procesu wychowawczego realizowanego w wojsku inteligencja żołnierza zmienia się korzystnie. Jest to zrozumiałe, gdyż współczesne wojsko jest wyposażone w taki sprzęt i uzbrojenie, które wymagają od każdego specjalisty wojskowego wysokiej inteligencji.

Współczesne szkolenie taktyczne i współczesne działania bojowe, do których przygotowuje się żołnierz w toku szkolenia pokojowego, nie stwarzają żadnych szans człowiekowi mało inteligentnemu, a tym bardziej człowiekowi niedorozwiniętemu /idiocie, imbecyowi, debilowi/. Z tego właśnie powodu współczesny oficer musi się orientować dobrze w tych zagadnieniach, aby poprzez odpowiednio wczesne wykrycie żołnierza z defektem inteligencji nie stawiał go tam, gdzie wymagana jest inteligencja w normie.

W życiu społecznym wojska przed każdym żołnierzem staje codzienna potrzeba ustosunkowywania

się do innych żołnierzy /przełożonych, kolegów itp./, analizowania swej własnej sytuacji osobistej w grupie, a więc ustosunkowywania się do samego siebie. Wnioski, jakie żołnierz z tych ocen wyciąga, materializują się w jego czynach i działaniu wojskowym. W oparciu o znajomość psychologii osobowości, a także na podłożu doświadczenia społecznego i dojrzałości życiowej wychowawców wojskowych wojsko prowadzi bardzo skuteczną i cenną pracę uspołeczniającą młode pokolenie mężczyzn i powoduje ich dojrzewanie społeczne. Mamy tu więc do czynienia z t e m p e r a m e n t e m i c h a r a k t e r e m żołnierza. Wiadomo zaś, że charakter kształtuje się w warunkach indywidualnego życia jednostki, w procesie nauczania i wychowania. Z tych względów wychowawcy wojskowi muszą przywiązywać wielką wagę do całokształtu życia kolektywów żołnierskich, uwzględniać właściwości temperamentu różnych żołnierzy oraz przystosowywać metody oddziaływania wychowawczego do tych właściwości.

Wspominane badania w jednostkach wojskowych, kontynuowane później wśród tych samych osób badanych po ich odejściu do rezerwy, wskazują na skryształizowanie się u żołnierzy ich charakteru poprzez służbę wojskową. Niezależnie od treści wkładanych przez te osoby badane w pojęcie charakteru, obiektywnie należy stwierdzić, iż pod wpływem służby wojskowej młody mężczyzna zmienia swój stosunek do innych ludzi, do samego siebie, inaczej traktuje pracę, inaczej działa w otoczeniu. Rów-

nież rodziny badanych żołnierzy oraz ich przełożeni w zakładach pracy stwierdzali kategorycznie duże i korzystne zmiany w charakterach rezerwistów, przypisując je wojsku.

Tezę, że służba wojskowa wywiera duży wpływ na żołnierzy, potwierdzają omawiane już badania oraz wiele innych^{1/}. Społeczeństwo ocenia bardzo korzystnie te zmiany. W oparciu o znajomość psychologii osobowości, a także na podłożu doświadczenia społecznego i dojrzałości życiowej wychowawców wojskowych, wojsko prowadzi bardzo skuteczną i cenną pracę uspołeczniającą młode pokolenie mężczyzn i powoduje dojrzewanie społeczne.

- - - - -
1/ Por. Prace magisterskie pisane w Katedrze Psychologii WAP.

- St. Alekso: Studium psychologiczne skoku spadochronowego /1962/;
- W. Bańka: Studium psychologiczne wypadków w wojskach inżynieryjnych /1964/;
- P. Wasilewicz: Studium osobowości wojskowego pilota oblatywacza /1962/;
- E. Boboła: Psychologiczna analiza jednostek odrzucanych przez grupę /1961/.

R o z d z i a ł I I

DYSCYPLINA W PROCESIE ODDZIAŁYWANIA WYCHOWAWCZEGO W PODODDZIAŁACH

1. W z a j e m n a z a l e ż n o ś ć p r z y - s t o s o w a n i a i z d y s c y p l i - n o w a n i a ż o ł n i e r z y

Przystosowanie się żołnierzy do warunków odbywania służby wojskowej, do warunków życia wojskowego jest jednym z najistotniejszych zagadnień mających bezpośredni wpływ na wartość bojową pododdziałów wojskowych. Żołnierz, który przystosowuje się szybko i dobrze do służby wojskowej, nie nastrocza dowódcy kłopotów wychowawczych i dyscyplinarnych. Z tytułu pełnionych obowiązków zawodowych i specjalistycznych oficerowie interesują się tym zagadnieniem, aczkolwiek nie zawsze z pełnym powodzeniem.

Może się zdarzyć, że u podłoża złego przystosowania się żołnierzy do odbywania służby wojskowej leżą błędy wychowawcze popełniane przez wychowawców wojskowych. Od pierwszych dni pobytu w wojsku młody żołnierz jest poddawany zabiegom wychowawczym. Praca wychowawcza w wojsku ma wiele wspólnego z pracą wychowawczą realizowaną przez nauczycieli cywilnych, ale nie można przeprowadzać w tej dziedzinie zbyt daleko idących analogii. Wł. Witwicki już w 1936 roku pisał na ten temat:

"nauczyciel uczy tylko żyć, i to żyć w pokojowej współpracy z drugimi, a oficer uczy dobywać z siebie siódmy pot, znosić głód, pragnienie i chłód, narażać się, ryzykować i ginąć w potrzebie. To zaś wcale nie leży na linii instynktów najbardziej rozpowszechnionych, na linii skłonności przyniesionych z życia w cywilu" 1/.

Znajdujemy tu bardzo istotną sprawę, która decyduje o zasadniczej różnicy między wychowaniem wojskowym i wychowaniem cywilnym. Jest nią f u n k c j a siły zbrojnej, polegająca na nieustannym przygotowywaniu się do udziału w walce zbrojnej i - w wypadku takiej potrzeby - efektywnym uczestniczeniu w tej walce. Cała ta sprawa wiąże się z kolei z istotą walki zbrojnej. Z punktu widzenia psychologicznego najistotniejsze w niej jest to, że uczestnik walki zbrojnej aktywnie przeciwdziała świadomym zamiarom przeciwnika i sam działa w stanie nieustannego zagrożenia, licząc się z możliwością utraty życia. Żaden oficer, żaden dowódca, żaden wychowawca wojskowy nie może tracić z pola widzenia tych zagadnień w czasie wykonywania swych obowiązków służbowych w toku życia pokojowego wojska, w którym sposobi swych podwładnych do uczestnictwa w ewentualnej wojnie.

1/ Wł. Witwicki: Psychologia a wojsko. Wydawnictwo Sekcji Psychologicznej Towarzystwa Wiedzy Wojskowej. Warszawa 1938 s. 49.

Z badań przeprowadzonych w jednostkach wojskowych przez autorów niektórych prac magisterskich ^{1/} wynika, że sprawy przystosowania żołnierzy do służby wojskowej mają doniosłą wagę i współdecydują o jakości wojska. Badano stosunek poborowych do służby wojskowej, samopoczucie żołnierzy, ich zadowolenie, zaangażowanie i aprobatę lub dezaprobatę wojska. Badaniami objęto żołnierzy jednostki inżynieryjnej, jednostki łączności i jednostki piechoty.

Żołnierze jednostki inżynieryjnej wykazywali względnie najlepsze przystosowanie do wojska i służby wojskowej, a żołnierze jednostek łączności wyrażali zadowolenie z przydziału, ale zajmowali bardziej niekorzystne stanowisko w dziedzinie samopoczucia, zaangażowania i aprobaty wojska. Żołnierze piechoty natomiast najbardziej krytycznie ustosunkowywali się do przydziału służbowego.

Żołnierze żonaci, karani aresztem albo posiadający wykształcenie niższe niż podstawowe napotykały większe trudności w przystosowywaniu się do życia wojskowego. Żołnierze z wyższym wykształceniem ogólnym, pracownicy umysłowi z cywila i żołnierze pochodzący z dużych ośrodków miejskich byli

1/ Na przykład: K. Gazdecki: Studium psychologiczne przystosowania żołnierzy do warunków służby wojskowej. WAP, Warszawa 1962.

zadowoleni z przydziałów, ale bardziej negatywnie oceniali własne samopoczucie, stopień zaangażowania i częściej wyrażali dezaprobatę wojska.

Grupy średnie, w których przeważali żołnierze z wykształceniem podstawowym, pracownicy fizyczni i pochodzący ze wsi stosunkowo łatwiej przystosowują się do warunków życia w wojsku. Przyzwyczajeni do pracy fizycznej, żołnierze ci łatwiej znoszą trudy służby wojskowej. Podobne wyniki uzyskali autorzy innych prac magisterskich, w których rozpatrywane były zagadnienia przystosowania do służby wojskowej ^{1/}.

Proces przystosowania się żołnierza do służby wojskowej jest zróżnicowany. Pewnym kryterium dla oceny tego zjawiska jest okres, który jest żołnierzowi niezbędny do pełnego przystosowania się. Czas ten jest różny dla różnych żołnierzy i waha się w granicach od kilku tygodni /najmniej dwa tygodnie / do kilku miesięcy; w przypadkach skrajnych - przystosowanie nie następuje nawet do czasu zakończenia służby wojskowej. Bardzo szybko i stosunkowo łatwo przystosowują się do służby wojskowej ochotnicy ^{2/}.

1/ Są to następujące prace magisterskie:

- K. Migdał: Studium psychologiczne pododdziału /1960/;
- J. Badowski: Studium psychologiczne pododdziału artylerii OPŁ /1962/.

2/ Por. A. Sobala: Studium psychologiczne poboru ochotników. WAP, Warszawa 1961 /praca magisterska/.

Literatura poświęcona psychologicznym aspektom przystosowania się żołnierzy do służby wojskowej jest dość obszerna. Prawie każdy autor zajmujący się szerzej psychologią wojskową poświęca tej problematyce sporo uwagi. Na bieżących badaniach procesów przystosowania w Wojsku Polskim dość mocno zaciążyły badania amerykańskie prowadzone w armii Stanów Zjednoczonych podczas ostatniej wojny światowej przez zespół naukowy pod kierownictwem S. A. Stouffera ^{1/}.

Studiowanie tych materiałów wymaga od oficerów sporo krytycyzmu i zdrowego rozsądku, ponieważ przenoszenie schematu przystosowania zaprezentowanego w omawianej pracy na grunt Wojska Polskiego prowadzi do zaciemnienia istniejącego stanu rzeczy. Wyniki uzyskane przez autorów polskich badań wskazują na potrzebę odmiennego podejścia do tej sprawy na naszym gruncie. I tak na przykład w Wojsku Polskim stwierdzono korzystniejsze korelacje między poziomem wykształcenia żołnierzy a słownymi wskaźnikami ich zachowania się aniżeli w armii amerykańskiej. Oceny, wnioski i wskazania zawarte w oficjalnym podręczniku psychologii armii amerykańskiej ^{2/} /pod red. E.G. Boringa/ rażą swoistą sztucznością.

1/ Studia z psychologii społecznej w czasie II wojny światowej. "Biuletyn Informacyjny GZP" 1960, nr 16, 17, 21, 22.

2/ E. Boring /red./: Psychologia. MON, Warszawa 1960, rozdz. XV.

W związku z tym zagadnieniem wskazywano:

"W pierwszej chwili wydaje się nam, że do armii amerykańskiej powołuje się w większości neurotyków, że rekruci są to przeważnie pacjenci, postępuje się bowiem z nimi jak z podejrzanymi o psychopatię" 1/.

Prawdą jest, że wojskowi psychologowie amerykańscy sformułowali w kwestii przystosowania się

żołnierzy do służby wojskowej pewne myśli godne uwagi. Ch. W. Hill pisze następująco: "Znajomość najważniejszych sposobów wprowadzających rekruta w nowy tryb życia, tak żeby ponieść jak najmniejsze straty w wydajności spowodowane negatywnymi postawami, tendencjami neurotycznymi, opuszczaniem rejonu zakwaterowania bez pozwolenia, tęsknotą za domem i stroniem od kolegów, pomogłaby bardzo dowódcy w pracy nad podwładnymi" 2/.

N. Copeland mówi tak: "Po wstąpieniu do wojska z początku szczególnie przykro odczuwa człowiek utratę wolności osobistej. Zmuszają go do życia według z góry ustalonego rozkładu. Nawet wieczorami, kiedy nie bez racji mógłby mieć nadzieję, że będzie wolny, naprzykrzają mu się różni przełożeni. Nie wolno mu ubierać się tak, jak mu się podoba, ani pójść tam, gdzie ma ochotę. Można mu rozkazać, aby robił coś wbrew swej woli. Całe jego życie jest dokładnie uregulowane - bez wysłuchania jego życzeń w tej bezpośrednio obchodzącej go sprawie. Osobowość człowieka ginie w zbiorowości" 3/.

1/ Refleksje o psychologii wojskowej. "Biuletyn Informacyjny GZP" 1958, nr 7, s. 54.

2/ Ch. W. Hill: Psychologia wojskowa. "Biuletyn Informacyjny GZP" 1958, nr 7, s. 91.

3/ N. Copeland: Psychologia a żołnierz. "Biuletyn Informacyjny GZP" 1957, nr 3, s. 17-18.

Słowa te brzmią dość dziwnie. Dziwne jest spojrzenie na samo wojsko i na żołnierza służącego w tym wojsku. Wiele spraw wyjaśnia się jednak, kiedy zapoznamy się z następującą wypowiedzią Copelanda, z której przebijają megalomania i szowinizm: "Gdy Stany Zjednoczone Ameryki Północnej w roku 1917 przystąpiły do Wielkiej Wojny, zorientowały się od razu, że wojnę wygrywają i u d z i e, a nie okręty lub czołgi, działa i pociski, samoloty i bomby lotnicze. Od dawien dawna już stracono z oczu ten bezsporny fakt, lecz Amerykanie z właściwą im przenikliwością i energią skupili na nim uwagę i podporządkowali mu swoją strategię. Doszli oni do wniosku, że wojna jest interesem, a jeżeli interes ten ma przynieść zyski, trzeba najpierw poznać zasady, na których opiera się jego prowadzenie" 1/.

Uznając niewątpliwe osiągnięcia naukowe wojskowych psychologów amerykańskich w wielu dziedzinach, nie możemy ani na chwilę zapominać o tym, iż jest to psychologia burżuazyjna, której cele ostateczne K. Płatonow określił następująco:

"Burżuazyjna psychologia traktuje człowieka jak bezduszny automat lub »dwunożne zwierzę«, u którego główną siłą napędową całej działalności jest instynkt samozachowawczy oraz instynkt »agresji« właściwy rzekomo każdemu człowiekowi już od urodzenia. W ten sposób w miarę swych sił i możliwości psychologia ta realizuje określone zamówienie społeczne: usprawiedliwia imperialistyczne wojny oraz współdziała w uczynieniu z żołnierza posłusznego automatu" 2/.

1/ Tamże, s. 7.

2/ K. Płatonow: Psychologia i jej znaczenie w pracy wychowawczej z żołnierzami. "Propagandist i Agitator" 1959, nr 24.

Te słowa wytrawnego znawcy problematyki psychologii wojskowej dostatecznie jasno i jednoznacznie charakteryzują główne zainteresowania "naukowe" burżuazyjnych psychologów wojskowych. Nie oznacza to jednak, iż psychologowie wojskowi w armiach imperialistycznych nie stawiają sobie ambitnych celów w swoich poszukiwaniach naukowych. O tym, jak wielką wagę przywiązują do problemów przystosowania się żołnierzy do służby wojskowej, może świadczyć pewien fragment pracy brytyjskiego psychologa wojskowego N. A. B. Wilsona: "Czynności psychologów sprowadzają się do dwóch dużych grup: >>dostosowanie żołnierza do zajęcia<< i >>dostosowanie zajęcia do żołnierza<<. Jeżeli chodzi o dostosowanie żołnierza do zajęcia, to psychologowie pomagają ulepszać:

- I. Metody selekcji i formowania składu osobowego.
- II. Metody szkolenia, egzaminowania i sprawozdawczości.
- III. Metody opracowywania charakterystyk służbowych.

Natomiast w pracach związanych z dostosowywaniem zajęcia do żołnierza psychologowie pomagają ulepszać:

- IV. Metody pracy.
- V. Projektowanie i planowanie sprzętu.
- VI. Warunki życia i pracy" 1/.

Wymienione problemy szczegółowe mają bezpośredni związek z problematyką przystosowywania się żołnierza do służby wojskowej.

1/ N.A.B. Wilson: Psychologia w zastosowaniu do obronności. "Biuletyn Informacyjny GZP" 1958, nr 7, s. 103-104.

Na kształt zainteresowań badawczych
burżuazyjnych psychologów wojskowych rzucił świat-
ło M. Rogowin:

"W krajach kapitalistycznych najogólniej usiłuje
się rozwiązywać następujące zadania psychologicz-
ne w wojsku:

1. ustalenie granicy dokładności spostrzeżeń oraz
wypracowanie zaleceń dotyczących sposobów wy-
rabiania tej dokładności;
2. zbadanie charakteru działań realizowanych na
wojnie oraz wypracowanie zaleceń gwarantują-
cych osiągnięcie maksymalnej skuteczności tych
działań;
3. dobór odpowiednich ludzi na odpowiednie stano-
wiska;
4. badanie metod szkolenia wojskowego;
5. badanie procesów przystosowywania się do warun-
ków życia wojskowego;
6. badanie stosunków wzajemnych między ludźmi;
7. opracowanie metod »wojny psychologicznej«^{1/}.

Przedstawione problemy szczegółowe wiążą
się ze sprawami przystosowania się żołnierzy do
służby wojskowej - bądź to bezpośrednio, bądź też
pośrednio. Ten skrótowy przegląd zagadnień związa-
nych z przystosowaniem ukazuje wagę i złożoność
problemu. Chcemy tu zwrócić uwagę na istotniejsze
problemy merytoryczne związane z problematyką
przystosowywania oraz wskazać, że pewne czynniki
ułatwiają i przyspieszają procesy przystosowywania
się żołnierzy. Z badań przeprowadzonych wśród

1/ M. Rogowin: Zagadnienia psychologiczne w ar-
miach zagranicznych. "Krasnaja Zwiezda" 1960,
nr 3/10997/.

żołnierzy i z młodszą kadram dowódczą^{1/} wynika, że istnieją takie czynniki, które sprzyjają łatwiejszemu przystosowywaniu się żołnierzy.

Ogromną rolę odgrywają między innymi umiejętnie wyeksponowana tradycja bojowa jednostki /sala tradycji - szlak bojowy jednostki, historia, przykłady bojowe, polegali, ranni, odznaczeni, bohaterowie okresu pokojowego, zasługi okresu pokojowego/, dobrze i atrakcyjnie opracowana historia jednostki, atrakcyjna propaganda przodownictwa i współzawodnictwa, szacunek dla sztandaru jednostki, odznaki /np. Wzorowy Żołnierz, Wzorowy Kierowca itp./, odpowiednio organizowane święto jednostki i uroczystości okolicznościowe, popularyzacja sylwetek dowódców.

Elementy te mają pierwszorzędne znaczenie w pracy politycznej i wychowawczej z młodymi żołnierzami. Poprzez emocjonalne zespolenie żołnierzy z przeszłością jednostki budzi się w nich dumę z przydziału służbowego, a duma ta wpłynie na postawę żołnierzy. Od zespolenia żołnierza z tradycjami jednostki wiedzie prosta droga do kontynuacji tradycji w warunkach pokojowego życia wojska.

W takim działaniu wychowawczym oficerów konieczna jest znajomość tych czynników psychicznych, które będą oficerom ułatwiały pracę z mło-

1/ P.Przewłocki: Studium psychologiczne trudności w sprawowaniu funkcji dowódczej u oficerów młodszych w N-tym pułku zmechanizowanym. WAP, Warszawa 1960 /praca magisterska/.

dymi żołnierzami. Od pierwszych kroków żołnierza w jednostce zależy jego jakość i wartość bojowa. W tym właśnie sensie jakość przystosowania się żołnierzy do życia wojskowego decyduje o jakości wojska w ogóle. Jeżeli tak jest, to sprawy przystosowania powinny być jedną z naczelných trosk każdego dowódcy, każdego oficera politycznego, każdego przełożonego i starszego w wojsku. Te sprawy są nieco szerzej oświetlone w następnym rozdziale.

"Ludzi trzeba nie tylko karmić, zbroić i przyodziewać, jeżeli mają być dobrymi żołnierzami, ale trzeba ich uczyć i traktować należycie, dbać o ich nastrój i postawę duchową, budzić w nich zaufanie do wodza i do sprawy, o którą mają walczyć, podtrzymywać ich zapał, wyrabiać poczucie odpowiedzialności, karność, powinność, zamiłowanie do służby, wiarę w zwycięstwo, odwagę, inteligencję, poczucie honoru, ambicję - a to są przecież wszystko czynniki psychiczne" 1/.

2. Z w i ą z e k t r u d n o ś c i w y c h o w a w c z y c h w w o j ś k u z b r a k a m i w d z i e d z i n i e z d y s - c y p l i n o w a n i a .

W każdym pododdziale wojskowym może się znaleźć żołnierz, który przysparza wiele kłopotów dowódcom i wychowawcom wojskowym. Wystarczy, aby postępowanie i zachowanie się takiego żołnierza odbiegało od przyjętej normy. Mówi się wówczas

1/ Wł. Witwicki: wyd. cyt., s. 9.

o trudnym żołnierzu. Sprawa trudności wychowawczych jest złożona i intymna ze względu na indywidualne i zróżnicowane podłoże tych trudności.

Anormalne zachowanie się żołnierza ujawnia się w różnej formie i postaci. Symptodem narastających trudności wychowawczych są zazwyczaj słabe wyniki szkolenia wojskowego. Żołnierz mający trudności z przyswojeniem sobie programowego materiału szkoleniowego wymaga od razu większej uwagi doświadczonego wychowawcy. Ujawnienie tego rodzaju faktu wymaga przedsięwzięcia pewnych środków zaradczych i działania profilaktycznego /np. zorganizowania pomocy ze strony lepiej wyszkolonych żołnierzy/.

Groźniejsze są objawy braku zdyscyplinowania. Wylamywanie się żołnierza spod rygorów dyscypliny wojskowej jest wyraźnym sygnałem świadczącym o powstawaniu zaburzeń w postępowaniu żołnierza. Wymaga ono także ingerencji wychowawczej, opartej na zasadzie wymagalności - z jednej - i serdeczności - z drugiej strony.

Zaburzenia emocjonalne stanowią także załączek trudności wychowawczych - bądź tych powstających, bądź też tych ugruntowujących się, krzepnących. Popadanie w stany depresji psychicznej, apatia, zniechęcenie i obojętność albo też łatwe poddawanie się gniewowi, wściekłości, a nawet ujawnianie tendencji

sadystycznych - to widome oznaki zaawansowanych zaburzeń w zachowaniu się żołnierza.

Najgroźniejszą postacią tych zaburzeń jest a g r e s y w n o ś ć żołnierza wobec otoczenia. Napastliwość, szukanie tak zwanych zaczepek, tendencje do bójek /zarówno w koszarach, jak i poza nimi - na przepustce lub urlopie/, ordynarność wobec kolegów, opryskliwość wobec przełożonych i starszych - oto przykłady manifestowania się tej agresywności na zewnątrz.

Wiadomo, że ani skrajny liberalizm wychowawczy, ani skrajny i przesadny despotyzm w dowodzeniu nie uchronią wychowawców wojskowych przed trudnościami wychowawczymi. Brutalne traktowanie żołnierzy wywołuje ich złe samopoczucie i zaburzenia w postępowaniu, a przesadna łagodność prowokuje do poszukiwania możliwości ominięcia rygorów życia wojskowego oraz do występków. Ustawiczny krzyk podoficerów powoduje swoistą znieczulicę, a zupełny brak oddziaływania na żołnierzy słowem /także od czasu do czasu tym ostrym/ wywołuje rozprężenie, złość i swawolę. Stawianie wygórowanych wymagań żołnierzowi demoralizuje go, ale rezygnowanie z tych wymagań dezorientuje /młody żołnierz w trzy dni po wcieleniu nie będzie tak oddawał honorów jak żołnierz starszego rocznika, ale oddawania honorów wymagać można i należy/. Wprowadzanie chaosu do sytuacji wychowawczych poprzez różnorodne i przeciwstawne reakcje przełożonych na jeden i ten sam czyn podwładnego także demoralizuje i rozbija ducha moralnego pododdziału.

Zagadnieniom tym i pokrewnym poświęcono wiele uwagi i czasu oraz praktycznych badań terenowych ^{1/}. Są one nadal przedmiotem dociekań naukowych zarówno na gruncie wojskowych pododdziałów i oddziałów, jak też na gruncie cywilnym /np. szeroko zakrojona praca słuchaczy Wojskowej Akademii Politycznej jako społecznych kuratorów sądowych sprawujących opiekę nad młodocianymi przestępcami/.

Akcentujemy bardzo mocno twierdzenie, iż żołnierzy trudnych można i należy wychować na dobrych żołnierzy i obywateli. Ten optymistyczny akcent jest w pracy wychowawczej potrzebny, ale jest on także prawdziwy, bo został potwierdzony wynikami badań podejmowanych w Katedrze Psychologii. Żołnierz staje się dość często żołnierzem trudnym, gdyż przeżywa fazę krytyczną w okresie przystosowywania się do życia wojskowego, przeżywa chwilowe załamanie moralne lub też ma inne kłopoty osobiste, a w tym trudnym dla niego okresie nie znalazł się nikt, kto zechciałby z nim szczerze porozmawiać, zainteresować się jego losem, dodać otuchy. Bardzo często w porę ujawniony odruch

1/ Patrz m.in. prace magisterskie pisane w Katedrze Psychologii WAP:

- Cz. Dudko: Żołnierz trudny. Próba analizy psychologicznej;
- P. Wróblewski: Studium psychologiczne trudnego żołnierza;
- St. Paradyś: Trudni kierownicy wojskowi /1961/;
- M. Dudek: Problemy służby wojskowej młodzieży pochodzenia rodzimego /1962/.

serdeczności zażegnać raz na zawsze i skutecznie możliwe trudności wychowawcze.

Ci żołnierze, których dowódcy wskazują jako trudnych, reprezentują stosunkowo słabe wartości. W jednym z badań ujawniono, iż trudni w 78% nie posiadali żadnego wyuczonego zawodu cywilnego, a w 75% nie zdradzali żadnych zainteresowań kulturalnych. Nie byli oni brani pod uwagę przez grupy koleżeńskie w pododdziałach jako ewentualni partnerzy w życiu, pracy i rozrywce, byli wyraźnie przez grupę koleżeńską odrzucani.

Trudności wychowawcze w wojsku są powodowane najczęściej przez: sytuacje służbowe, interakcje międzyosobnicze lub też niekorzystne społecznie predyspozycje psychiczne żołnierzy. Do ujawnienia się tych trudności przyczyniają się natomiast najczęściej błędy wychowawcze przełożonych i starszych.

Mechanizm rozwoju i ujawniania się trudności wychowawczych w wojsku jest złożony. Proces ten zaczyna się zazwyczaj od niepozornych i białych wykroczeń /przejawy nieposłuszeństwa i niesubordynacji, opieszałość w wykonywaniu rozkazów/. W późniejszej fazie występują poważniejsze rodzaje czynów karalnych /spóźnienia z przepustek, samowolne oddalenie, kłamstwa/. Dość często cyka ten zamykają przestępstwa karane sądownie /fałszowanie dokumentów - głównie przepustek i rozkazów wyjazdów - pijaństwo, kradzieże, dezercje itd./.

Zagadnienia trudności wychowawczych w woj-

sku są zagadnieniami indywidualnymi, zróżnicowanymi - zarówno co do podłoża, jak i co do przebiegu. Stanowczość i wymagalność dowódcy oraz jego serdeczność, wyrozumiałość - stosowane w odpowiednich dawkach - są najczęściej najlepszymi środkami wychowawczymi. W pewnych wypadkach może się okazać konieczna porada lekarza jednostki, a w jeszcze innych - na szczęście nielicznych - obserwacja psychiatryczna w zamkniętym zakładzie leczniczym. Dobra wola oraz wiedza pedagogiczna i psychologiczna wychowawcy wojskowego muszą mu podpowiadać najkorzystniejsze rozwiązania.

K. Platonow pisze:

"Wychowanie ludzi jest w pewnym sensie podobne do ich leczenia. Wiadomo, że można leczyć człowieka przy pomocy środków ogólnie wzmacniających organizm, nie znając głębiej ani charakteru, ani przyczyn jego choroby, ani jej indywidualnych cech. Jednak nieporównanie skuteczniejsze będzie leczenie oparte na gruntownym zbadaniu chorego oraz przebiegu jego choroby. Mniej więcej to samo da się powiedzieć o pracy wychowawczej. Można wychowywać podwładnego przy pomocy przedsięwzięć wychowawczych o charakterze ogólnym, nie znając ani zasad psychologii, ani indywidualnych cech żołnierza. Wychowanie będzie jednak o wiele skuteczniejsze, jeśli zostanie oparte na znajomości zasad psychologii oraz wszechstronnym poznaniu osobowości żołnierza" 1/.

1/ K. Platonow: wyd. cyt.

3. Próba psychologicznej charakterystyki sylwetki żołnierza dyscyplinowanego

Żołnierze różnią się między sobą znacznie. Są tacy, którzy przysparzają dowódcom trudności. Są jednak także tacy, których śmiało można nazwać pomocnikami dowódców w codziennym życiu pododdziału. Bardzo cenny /ze społecznego i politycznego punktu widzenia/ ruch przodownictwa i współzawodnictwa znajduje w wojsku głębokie uznanie i cieszy się poparciem oraz aprobatą przełożonych. Ruch ten przybiera w wojsku różne formy organizacyjne: przodownictwo indywidualne, współzawodnictwo między załogami i pododdziałami, zdobywanie miana Drużyny Służby Socjalistycznej, zdobywanie różnych klas specjalności wojskowych, zdobywanie drugich i kolejnych specjalności.

Nam chodzi o żołnierza wyróżniającego się w bardzo szerokim kontekście. Żołnierzem wyróżniającym się jest nie tylko posiadacz odznaki "Wznowego Żołnierza". Jest nim także przodownik wychowania, przodownik pracy kulturalnej, organizator sportowy, działacz młodzieżowy, artysta-amator itp. Każdy z nich wnosi swój wkład w usprawnienie życia wojskowego, przyczynia się do podnoszenia gotowości bojowej wojska.

Zachęcanie do aktywnego działania, budzenie godności osobistej i wiary we własne siły, umieję-

tnie operowanie wyróżnieniami rozbudza w żołnierzach zdrowe ambicje wyróżnienia się i przodowania w swoim środowisku.

Wszędzie znajdzie się ludzi niezręcznych, niezgrabnych, a nawet niepopularnych w swoim otoczeniu, ale w każdym z nich drzemie szczególne zainteresowanie jakąś konkretną pracą, jakąś określoną działalnością - sportową, artystyczną, porządkową, rachunkową itd. Wykrycie tego zainteresowania i wykorzystanie go dla pobudzenia żołnierza do aktywnego działania jest niewątpliwym kunsztem wychowawczym, a rezultaty wynagradzają sownie trud włożony w poszukiwania.

Żołnierz wyróżniający się i zdyscyplinowany wyprzedza grupę, pociąga innych swym przykładem i osiąga określoną satysfakcję moralną, kiedy spotyka się z uznaniem dla swego działania. St. Bailey tak o tym pisze:

"Mechanizm współzawodnictwa ma tę właściwość, że różnicuje w pewien sposób grupę. Kto chce być pierwszy, ten tym samym usiłuje być różny od innych. Można więc stwierdzić, że rywalizacja jest w pewnych granicach tendencją antykonformistyczną. Ale właśnie rywalizacja jest tym wypadkiem, w którym jasno występuje szczególnie interesujący nas moment, a mianowicie moment uświadamiania sobie siebie przez jednostkę grupy w jej całości. Przecież ten, kto chce być pierwszy, chce mieć świadomość, że jest pierwszy wśród wszystkich, że nie ma nikogo, kto mógłby go prześcignąć. A równocześnie zależy mu na tym, ażeby grupa jako całość uznała tę jego wyjątkową pozycję. I cenę najwyższą dla niego ma nawet nie to już, iż każdy z uczestników grupy wzięty oddzielnie uznaje go za pier-

wszego. Nęci go uznanie wyrażone gromadnie, odznaczenie przed całą grupą, wspólne oklaski, które pochodzą od widzów zebranych razem" 1/.

Między innymi dlatego tak wielką wagę przywiązujemy do stosowania właściwych zabiegów wychowawczych w pracy z żołnierzami wyróżniającymi się w służbie, w szkoleniu i dyscyplinie.

Sprawy powyższe były także przedmiotem poszukiwań badawczych prowadzonych w jednostkach wojskowych. Badania zmierzały do ustalenia pewnych cech osobowościowych żołnierza wyróżniającego się i opracowania pewnych dyrektyw wychowawczych dla dowódców wojskowych. W oparciu o wyniki badań ^{2/} omówimy ustalone cechy i wskazania. Autor tej pracy ustalił, że żołnierz wyróżniający się:

- 1/ łatwiej niż inni żołnierze przystosowuje się do warunków odbywania służby wojskowej, łatwiej "staje się" żołnierzem;
- 2/ ujawnia określone zdolności /szkoleniowe, organizacyjne itp./ i wytrwale pracuje nad sobą, doskonaląc swą wiedzę wojskową;
- 3/ cechuje się szerokimi i bogatymi zainteresowaniami bądź też zainteresowania jego są wąskie, ale silne i głębokie;

1/ St. Bailey: Wprowadzenie do psychologii społecznej. PWN, Warszawa 1959, s. 107.

2/ E. Frankowski: Studium psychologiczne żołnierza wyróżniającego się. WAP, Warszawa 1961 /praca magisterska/.

- 4/ jest karny, zdyscyplinowany i zorganizowany wewnętrznie, bez sprzeciwów poddaje się rygorom życia wojskowego;
- 5/ jest koleżeński, ofiarny i uczynny, silnymi węzłami związany z kolektywem i wojskową grupą koleżeńską;
- 6/ ma dużą ambicję i poczucie godności własnej, które zachęcają go do stałego samodoskonalenia się;
- 7/ aktywnie uczestniczy w życiu swego pododdziału i z własnej woli podejmuje się wykonania trudnych i złożonych zadań;
- 8/ działa zdecydowanie i jest odważny w momentach krytycznych, ujawniając też tak zwaną odwagę cywilną w swych postawach;
- 9/ jest samodzielny, potrafi własnymi siłami wykonać trudny rozkaz;
- 10/ wykazuje nadprzeciętną inicjatywę, podejmując z własnej woli niektóre zadania nie leżące w sferze jego obowiązków;
- 11/ jest przedsiębiorczy, pomysłowy, twórczy i swoim zapalem do realizacji inspirowanych zadań pociąga za sobą innych.

Oczywiste jest, że żołnierza wyróżniającego się nie należy pozostawiać samemu sobie, ale poprzez dodatkową pracę z nim ugruntowywać jego sukcesy osobiste i inspirować do dalszego pozytywnego działania, stawiać nowe zadania i ukazywać nowe cele. Wielu przełożonych nie pracuje dodatkowo z żołnierzami wyróżniającymi się. * omawianych

badaniach jedynie 22% wyróżniających się żołnierzy odczuwało specjalną opiekę ze strony przełożonych i starszych.

W życiu codziennym wojska należy częściej i śmiałej opierać się na żołnierzach wyróżniających się, poznawać ich charaktery, dążenia i zainteresowania, troszczyć się o ukierunkowany rozwój tych zainteresowań, popularyzować i upowszechniać osiągnięcia takich żołnierzy, kształtować i umacniać ich charakter, rozwijać ich spostrzegawczość i umiejętność racjonalnego i krytycznego myślenia, wyrabiać w nich spryt i zręczność.

Wykorzystując swój talent pedagogiczny i wiedzę psychologiczną, wychowawca wojskowy musi niejako intuicyjnie wyczuć dobrego żołnierza i poświęcić mu wiele dodatkowej uwagi i pracy. Sprawa to nie prosta, zaciemniona niejednym nieporozumieniem. K. Piatonow pisze m.in. tak: "Często można się spotkać z poglądem, że »strzelicem wyborowym albo pilotem trzeba się urodzić«. W ten sposób zakłada się, że zdolności są cechami wrodzonymi i niezmiennymi: urodziłeś się z tym - twoje szczęście, bez zdolności nic z ciebie nie będzie. To nieprawda. Ale nie można się również zgodzić z twierdzeniem, że »nie ma złych uczniów, są tylko źli nauczyciele«. Ten bardzo popularny w swoim czasie frazes prowadził w ogóle do negowania znaczenia zdolności ludzkich oraz doprowadzał do wniosku, że jakoby każdego człowieka można jednako szybko nauczyć dosłownie wszystkiego" 1/.

Zainteresowanie służbą wojskową i czynnościami w wojsku odgrywa ogromną rolę mobilizującą.

1/ K. Piatonow: wyd. cyt.

Istniejące zainteresowanie musi dowódca umieć umiejętnie wykorzystywać. Tam zaś, gdzie tego zainteresowania brak, musi umieć je w atrakcyjny sposób wzbudzać i umacniać. Zasadę taką wyznają psychologowie wojskowi różnych armii. Oto co o tym mówi amerykański psycholog wojskowy Ch.W. Hill:

"Stwierdzono, że szkolenie czy w ogóle wykonywanie czynności napotyka opór ze strony żołnierzy, jeżeli zajęcia te pozostają bez związku z cywilną przeszłością i z projektowaną przyszłością lub jeżeli do ich wykonywania żołnierz został zmuszony. Niewątpliwie sporo można uzyskać stosując strach i karę. Obecnie jednak coraz bardziej zaczyna przeważać pogląd, że najlepsze wyniki w czynnościach wojskowych można uzyskać przez stosowanie pozytywnej techniki nagradzania i stwarzania właściwych podnieć, o czym zawsze wiedzieli dobrzy dowódcy" 1/.

Psychologia zna wiele metod ujawniania i badania zainteresowań ludzi, ich inteligencji i zdolności. W wypadku jednak żołnierzy wyróżniających się chodzi głównie o dbałość o harmonijny rozwój i doskonalenie wszystkich cech osobowości takiego żołnierza. Doświadczenie życiowe dowódcy, jego sukcesy w obcowaniu z innymi ludźmi, umiejętność obserwacji podwładnych, talent odkrywczy, krytycyzm - są tymi czynnikami, które potrafią dowódcy częściej podpowiedzieć więcej, niż wątpliwej wartości "badania", których diagnostyczność i prognostyczność nie jest dostatecznie zbadana i zweryfikowana przez doświadczenie i praktykę szkolenia i wychowania wojskowego.

1/ Ch.W. Hill: wyd. cyt., s. 91-92.

ZNACZENIE ZNAJOMOŚCI PODWŁADNYCH DLA
KSZTAŁTOWANIA DISCYPLINY

Kształtowanie dyscypliny podwładnych jest czynnością złożoną i wielokierunkową. Przełożony ma bowiem do czynienia w tej pracy z r ó ż n y m i ludźmi, którzy jemu podlegają w czasie odbywania służby wojskowej. Podczas tej służby mają oni stać się nie tylko zdyscyplinowanymi żołnierzami, lecz również wykwalifikowanymi specjalistami i dobrymi - a więc także zdyscyplinowanymi - obywatelami, przydatnymi gospodarce narodowej. Kształtowanie przez nasze siły zbrojne wzorowych obywateli, wyrabianie u żołnierzy zdyscyplinowania wymaga ogromnego wysiłku wszystkich przełożonych, poparte-go ich wysokimi moralnymi i fachowymi kwalifikacjami.

Wysokie wartości moralne i fachowe kadry decydują o sprawnym oddziaływaniu na żołnierzy w trudnych i surowych warunkach życia wojskowego, nacechowanego dużymi wymaganiami, jakie stawia się obecnie wszystkim żołnierzom, oraz nastawionego na przygotowanie ich do bardzo zaszczytnego, ale jednocześnie niezwykle złożonego i niebezpiecznego działania obronnego na współczesnym polu walki.

Podstawowym warunkiem skutecznego oddziaływania na innego człowieka - bez względu na to, o

jaki rodzaj oddziaływania chodzi, a więc także dyscyplinarnego - jest dobra znajomość psychiki tego człowieka. Dlatego umiejętność poznawania podwładnych żołnierzy jest ważnym składnikiem wysokich kwalifikacji dowódczych. Warto na wstępie podkreślić, że jest ona - tak jak każda inna umiejętność - sprawnością nabytą i dlatego wymaga zdobycia określonej wiedzy z tego zakresu oraz doświadczenia.

Naukowym poznawaniem człowieka zajmuje się - jak wiadomo - psychologia, a dla celów wojskowych problemem tym zajmuje się psychologia wojskowa. Oczekiwania kierowane w stronę psychologii odnoszą się przede wszystkim do odpowiedzi na pytania: jak poznać człowieka? Przy czym nie chodzi tu o poznanie prowadzone dla celów teoretycznych, lecz o takie, które by pozwoliło na lepsze zrozumienie człowieka i skuteczniejsze oddziaływanie na niego, w tym również w ramach praktyki dyscyplinarnej. Problem ten jest podjęty również przez psychologię wojskową, przy czym odnosi się do żołnierzy i uwzględnia swoiste warunki życia i działania wojskowego, co ma wpływ na cele, zakres oraz formy tego poznania.

1. C e l e p o z n a n i a p o d w ł a d - n y c h m a j ą c e z w i ą z e k z k s z t a ł t o w a n i e m d y s c y p l i - n y

Wiadomo, że każdy dowódca wojskowy /odnosi się to szczególnie do bezpośrednich przełożonych

żołnierzy/ wykonuje bardzo złożoną i odpowiedzialną pracę z ludźmi, ponieważ jest j e d n o c z e -
ś n i e kierownikiem /dowodzi/, nauczycielem
i instruktorem /szkoli/ oraz wychowawcą /wychowu-
je/. Wykonuje więc wiele czynności, które składa-
ją się na istniejące w życiu cywilnym odrębne za-
wody, wymagające różnych, ale zawsze wysokich kwa-
lifikacji. Te trzy złożone zadania są podstawowy-
mi składnikami integralnego o d d z i a ł y w a -
n i a dyscyplinarnego dowódcy, możliwymi do zre-
alizowania jedynie przy dobrej znajomości tych,
których się szkoli i wychowuje oraz którymi się
dowodzi.

Mimo że życie wojskowe jest unormowane i
przebiega w podobnych warunkach, różni żołnierze
uzyskują różny poziom zdyscyplinowania. Są tacy,
którzy nie mogą - jak inni - opanować przewidzia-
nych programem wiedzy i umiejętności oraz ujawnia-
ją duże niezdyscyplinowanie. Istnieje więc konie-
czność szczególnego zainteresowania się nimi, aby
można było dostosować formy i metody postępowania
z nimi do ich indywidualnych właściwości i możli-
wości. Równie duże znaczenie ma znajomość żołnie-
rzy w procesie wychowania i dowodzenia, który tak-
że musi uwzględniać zróżnicowanie psychologiczne
ludzi.

Poznanie żołnierzy leży więc u podstawy spra-
wowania wszystkich podstawowych funkcji dowódczych,
warunkuje powodzenie w tym działaniu i dlatego jest

podstawowym celem, do którego powinien dążyć każdy dowódca.

Bardzo ważną rolę odgrywa poznanie żołnierzy dla celów s e l e k c y j n y c h, co ma również duże znaczenie dla kształtowania i utrzymania wysokiej dyscypliny. Są bowiem osobnicy, którzy z różnych względów /np. zdrowotnych/ nie rokują nadziei na szczególnie wysokie zdyscyplinowanie, jakiego wymagamy obecnie od każdego żołnierza. Ponadto istnieje potrzeba kwalifikowania do tych rodzajów wojsk i służb czy nawet do konkretnych funkcji takich żołnierzy, którzy mają określone walory osobowościowe, gwarantujące ich zdyscyplinowanie. Wprawdzie z selekcją przedpoborową dowódca pododdziału nie będzie miał do czynienia, lecz na pewno będzie brał udział w selekcji wewnątrz oddziału, w czasie której odbywa się dobór żołnierzy do różnych specjalności i na różne stanowiska.

Praca selekcyjna nie może się opierać tylko na pewnych danych personalnych /takich jak wykształcenie, zawód itp./, lecz powinna uwzględniać w wysokim stopniu wszystkie główne psychofizyczne i osobowościowe, indywidualne cechy żołnierzy. Uwzględnianie tych cech, podyktowane przede wszystkim maksymalnym wykorzystaniem wszystkich zdolności i innych możliwości człowieka, uwarunkowane jest wcześniejszym poznaniem podwładnych. Dobry dowódca, znający swych żołnierzy, ich zainteresowania i zdolności, cechy charakteru i intelektu -

potrafi w każdej chwili dokonać trafnego wyboru żołnierzy, którzy z tych względów nadają się najbardziej na różne stanowiska i funkcje.

To samo można odnieść do wszystkich czasowych zadań wykonywanych przez żołnierzy pododdziału. Podział tych aktualnych zadań i podejmowanie błyskawicznych decyzji przez dowódcę w tym względzie - jest możliwe tylko przy dobrej znajomości wszystkich żołnierzy.

Trzeci cel poznania podwładnych, wiążący się bezpośrednio z kształtowaniem dyscypliny i będący jednocześnie jednym z podstawowych warunków uzyskiwania pomyslnych wyników w dowodzeniu, szkoleniu i wychowaniu jest - jak wiadomo - indywidualne podejście dowódcy do podwładnego. Postulat ten jest wysuwany niemal we wszystkich pracach poświęconych kształtowaniu dyscypliny, a także innym elementom wychowania wojskowego i szkolenia. Jest on w pełni uzasadniony, gdyż uwzględnia dwie podstawowe prawdy psychologiczne. Po pierwsze - istnienie trwałego zróżnicowania psychicznego ludzi i po drugie - ogromnego bogactwa aktualnych przeżyć psychicznych, związanych bezpośrednio z tym trwałym zróżnicowaniem. Inaczej mówiąc: zróżnicowanie dotyczy cech /właściwości/ osobowości żołnierza i jego procesów psychicznych.

Konieczność uwzględniania trwałego i aktualnego zróżnicowania żołnierzy leży u podstaw indywidualnego podejścia przede wszystkim w procesie

oddziaływania na nich. Uwzględnianie tego zróżnicowania jest możliwe t y l k o w oparciu o dobrą znajomość k a ż d e g o bezpośredniego podwładnego. Jeżeli dowódca nie zna żołnierzy, nie może stosować żadnych indywidualnych form oddziaływania, ogranicza się jedynie do nie przynoszącego efektu, szablonowego i schematycznego postępowania.

Czwartym celem omawianego procesu poznania, związanym ściśle z poprzednim i warunkującym prawidłową pracę nad kształtowaniem dyscypliny, jest konieczność r o z u m i e n i a przez przełożonego każdego żołnierza. Nie można skutecznie oddziaływać na podwładnego, pozyskać sobie jego zaufania, cieszyć się u niego dużym autorytetem /zwłaszcza moralnym/ bez dążenia do zrozumienia jego osobowości. Właściwe stosunki międzyludzkie wymagają zawsze wzajemnego zrozumienia się.

Ogólnie można stwierdzić, że rozumieć żołnierzy to między innymi:

- 1/ znać i uwzględnić w pracy z nimi ich zainteresowania /w tym tzw. hobby/ oraz ich zdolności, inteligencję, temperament i charakter;
- 2/ poznać ich potrzeby życiowe, którymi kierują się w swym postępowaniu;
- 3/ starać się analizować motywy i bezpośrednie przyczyny ich postępowania;
- 4/ dążyć do poznania i uwzględniania ich sytuacji domowej i środowiska, z którego się wywodzą;

- 5/ brać pod uwagę oddziaływanie na nich konkretnego środowiska i warunków życia wojskowego;
- 6/ uwzględniać ich trwałe i aktualne samopoczucie wynikające ze zmienionej sytuacji życiowej, zwłaszcza w pierwszym okresie służby wojskowej;
- 7/ poważnie traktować wszelkie ich poważne wystąpienia, nawet jeżeli obiektywnie wzbudzają one wesołość i zasługują na inne traktowanie;
- 8/ być wyrozumiałym /w pewnych regulaminowych granicach/ na wszelkie przejawy indywidualnych przyzwyczajzeń, nawyków, słabostek i innych niewielkich odchyśleń od przeciętności;
- 9/ znać ich zamiary na przyszłość /po ukończeniu służby wojskowej/ i sprzyjać ich realizacji.

Z dążeniem do zrozumienia żołnierzy wiąże się następny, najważniejszy w problematyce podstaw psychologicznych kształtowania dyscypliny, cel ich poznania - mianowicie prawidłowe zastosowanie p r a k t y k i d y s c y p l i n a r n e j.

Wiadomo, że w ramach tej praktyki każda kara, jaką stosuje dowódca, musi być dostosowana do podwładnego, jeżeli ma być skuteczna i wychowująca. Dostosowanie to jest niczym innym jak uwzględnianiem swoistych cech osobowości podwładnego. Ze względu na to zróżnicowanie osobowościowe u jednych żołnierzy większy skutek będą wywierać np. wyróżnienia, u innych kary. Wiadomo także, że nawet ta sama kara za podobny czyn spełnia różną rolę u różnych ludzi. Elastyczne, a jednocześnie

skuteczne stosowanie wszystkich środków dyscyplinarnych, jakimi rozporządza dowódca, jest możliwe tylko wtedy, gdy zna on dobrze swych podwładnych.

Ostatni z ważniejszych celów poznania żołnierzy, przydatnych w prawidłowym postępowaniu dyscyplinarnym, dotyczy ich o c e n y i o p i n i o w a n i a. Jest rzeczą oczywistą, że słuszna ocena żołnierza i prawdziwa opinia o nim - mające wpływ na jego zdyscyplinowanie - muszą się opierać na wszechstronnej i głębokiej znajomości tego, kogo dotyczą. Opiniujący powinien charakteryzować żołnierzy w oparciu o osobistą ich znajomość i formułować takie oceny, które zostały wielokrotnie sprawdzone w praktyce. Pozwala to na uniknięcie wielu błędów w tej dziedzinie.

Można tu tylko ogólnie stwierdzić, że nie ma innej drogi sprawiedliwego oceniania żołnierzy jak poprzez rzetelne, oparte na naukowych podstawach, poznanie ich w czasie wykonywania różnorodnych obowiązków służbowych, a także zachowania się ich poza służbą. Dotyczy to oceny zarówno pojedynczych cech psychicznych żołnierza, jak i całej jego osobowości.

Poznanie żołnierza dla celów dyscyplinarnych to poznanie całej jego osobowości, zwłaszcza tych cech, które mają związek z działaniem zdyscyplinowanym.

2. Pojęcie i struktura osobowości żołnierza

Bardzo ważnym warunkiem właściwego realizowania wszystkich powyższych celów poznania żołnierza jest znajomość przedmiotu tego poznania, tzn. jego osobowości. Podejmując problematykę poznania żołnierzy warto więc odpowiedzieć krótko na pytanie: co to jest osobowość żołnierza i z czego się składa ^{1/}.

Sformułowanie definicji osobowości nie jest jednak rzeczą prostą. Powinno ono bowiem uwzględniać ogromną złożoność struktury osobowości i ścisłą współzależność jej elementów, ujmować dynamikę tej struktury oraz uwzględniać zależność osobowości od równie złożonego i dynamicznego środowiska zewnętrznego.

Można stwierdzić, że osobowość jest to zespół ściśle ze sobą związanych, istotnych i dynamicznych cech /właściwości/ psychicznych, ukształtowanych w konkretnych warunkach życia społecznego, określających zachowanie się i działanie każdego człowieka.

W przedstawionej definicji podkreślony jest ścisły związek cech składają-

1/ Więcej wiadomości na ten temat można znaleźć w pracy Z. Paieskiego: Wprowadzenie do psychologii osobowości. WAP, Warszawa 1969.

cych się na osobowość żołnierza, który wyraża się przede wszystkim we wzajemnym ich uwarunkowaniu. Dlatego też poznanie osobowości żołnierza nastroża zwykle wiele trudności.

W skład osobowości żołnierza wchodzi tylko c e c h y i s t o t n e, mające wpływ na jego zachowanie się. Wpływ ten jest decydujący. Inaczej mówiąc, zdyscyplinowane zachowanie się żołnierza zdeterminowane jest - obok przyczyn zewnętrznych - strukturą jego osobowości. Te cechy, które nie ujawniają się wyraźnie w zdyscyplinowanym zachowaniu i działaniu, mogą być pominięte w charakterystyce lub ocenie osobowości z tego punktu widzenia.

Cechy te - w przeciwieństwie do procesów psychicznych - są d y n a m i c z n e, a więc w z g l ę d n i e s t a ł e i t r w a ł e. Większość z nich powstaje już we wczesnym okresie życia człowieka; charakteryzują go aż do śmierci. Podkreślając w z g l ę d n o ś ć tych cech zakładamy, że osobowość żołnierza jest plastyczna, podatna na modyfikujące ją działanie środowiska i warunków życia wojskowego. Znaczy to, że nie istnieją cechy osobowości absolutnie trwałe i niezmiennie. Wynika stąd duży optymizm pedagogiczny, zakładający możliwość zmiany cech złych i zaszczepienia nowych - pozytywnych. Odnosi się to również do tych cech, które decydują o zdyscyplinowaniu żołnierza.

W definicji chodzi o cechy /właściwości/ psychiczne, a nie biologiczne, których żywy organizm posiada wiele. Nie wydaje się słuszne zaliczanie do osobowości - jak to czynią niektórzy autorzy - również cech organicznych, co nie oznacza, że w pewnych przypadkach cechy fizyczne sprzyjają powstawaniu i rozwijaniu się niektórych cech psychicznych.

Cechy te ukształtowane są w konkretnych warunkach życia społecznego, a więc nie są - wbrew rozpowszechnionym poglądom - czymś wrodzonym, a tym bardziej dziedzicznym. Nie może więc być mowy o genetycznym zróżnicowaniu ludzi pod względem ich zdyscyplinowania. Określają one również zachowanie się i działanie, dzięki czemu poprzez poznanie osobowości żołnierza można lepiej zrozumieć jego postępowanie. Żołnierz w zasadzie zachowuje się i działa zgodnie ze swoimi cechami osobowości. Chcąc więc spowodować pożądane zdyscyplinowane zachowanie się żołnierza, należy odpowiednio kształtować jego osobowość. Warto o tym pamiętać w procesie szkolenia i wychowania żołnierzy.

Na złożoną strukturę osobowości żołnierza składają się następujące grupy cech /właściwości/: potrzeby /motywy/, zainteresowania, zdolności, inteligencja, temperament, charakter i światopogląd.

Działając świadomie dąży żołnierz do osiągnięcia jakiegoś celu, który wiąże się najczęściej z zaspokojeniem określonej potrzeby. Można nawet powiedzieć, że każde świadome działanie wynika z określonych potrzeb /motywów/ i ukierunkowane jest celem. Dlatego w kształtowaniu świadomej dyscypliny bardzo mocno podkreśla się potrzebę rozumienia i doceniania celu dyscypliny. Idzie o to, aby żołnierz c h c i a ł być zdyscyplinowany, aby odczuwał taką potrzebę.

Potrzeby ludzkie są mniej lub bardziej zróżnicowane i charakteryzują się również różnym stopniem siły i trwałości. Wspólną ich cechą jest o d c z u w a n i e p r z e z c z ł o w i e k a b r a k u czegoś, związanego ze swoistym napięciem psychicznym oraz chęcią jego zaspokojenia.

Wszystkie potrzeby można podzielić na organiczne i psychiczne. Jeżeli pojęcie potrzeb organicznych /fizjologicznych/ jest bliskoznaczne pojęciu popędów, to potrzeby psychiczne /społeczne/ można wiązać z motywami. Potrzeba dyscypliny ma charakter psychospołeczny.

Wiadomo, że człowiek, a tym bardziej żołnierz, w warunkach służby wojskowej nie może zaspokajać wszystkich potrzeb w sposób dowolny i nieograniczony. Najczęściej dążąc do osiągnięcia tego zaszczytnego celu "bycie zdyscyplinowanym" natrafia na różnorodne przeszkody wywołujące szereg

konfliktów.

Pokonywanie przeszkód wiąże się ze swoistym odczuwaniem potrzeby w postaci pragnienia czy też chcenia i łączy się ściśle z w o l ą żołnierza. O działaniu wolicjonalnym mówimy wtedy, kiedy żołnierz dążąc do zaspokojenia potrzeby, natrafia na przeszkodę, która uniemożliwia lub odsuwa w czasie osiągnięcie celu. Wola przejawia się w pokonywaniu przeszkód i wiąże się z siłą potrzeby. Im potrzeba silniejsza i bardziej utrwalony nawyk pokonywania przeszkód, tym silniejszą wolę ma żołnierz. Tak rozumiana wola żołnierza jest ważnym składnikiem jego osobowości.

Kształtowanie woli jest więc związane z wyrabianiem dostatecznie silnej motywacji do działania, utrwalaniem nawyku pokonywania przeszkód i niezrażaniem się trudnościami. Pozostaje to w ścisłym związku z kształtowaniem i utrzymywaniem świadomej dyscypliny. Zachowanie się zdyscyplinowane wiąże się bowiem z wysiłkiem woli, zwłaszcza wtedy, kiedy zachowaniu temu przeciwstawiają się inne potrzeby.

Z a i n t e r e s o w a n i a ż o ł n i e r z a . Są to indywidualne p o z n a w c z o - e m o c j o n a l n e n a s t a w i e n i a d o r z e c z y w i s t o ś c i /przedmiotów i zjawisk/, które mają dla człowieka pozytywne znaczenie. Nastawienie to polega na skupianiu uwagi i myśli na przedmiocie zainteresowań oraz dążeniu do bliższego zapoznania się z nim.

Zainteresowania powstają i rozwijają się w ciągu całego życia jednostki jako wynik oddziaływania - z jednej strony - potrzeb biologicznych i wielu zjawisk fizjologicznych zachodzących w organizmie, a z drugiej - środowiska społecznego i warunków życia. Podstawą tych pierwszych zainteresowań jest przede wszystkim wrodzony odruch orientacyjny, umożliwiający przystosowanie się organizmów do warunków życia, a także instynkty, które determinują kierunek tych zainteresowań. Podobny krąg zainteresowań związanych z zaspokajaniem fizjologicznych potrzeb ma również każdy człowiek; nie są jednak one charakterystyczne dla niego. Kiedy zajmujemy się zainteresowaniami ludzkimi i oceniamy ich wartość oraz znaczenie, mamy zawsze na myśli zainteresowania społeczne, spełniające w życiu człowieka, a więc także w działaniu wojskowym, ogromną rolę. Inaczej mówiąc, chodzi o zainteresowania dobrem ogólnym, oddziału, pododdziału, zespołu itp. Leżą one u podstawy zdyscyplinowania społecznego, tzn. świadomego podporządkowania się pewnym normom grupowym.

Brak tego typu zainteresowań, ewentualne stopniowe ich zanikanie z jednoczesnym utrzymywaniem się zainteresowań jedynie własnymi, indywidualnymi sprawami prowadzą do zubożenia osobowości żołnierza, uniemożliwiają jej prawidłowy i pełny rozwój oraz wiedzą ku niezdyscyplinowaniu.

Z d o l n o ś c i ż o ł n i e r z a . Dzia-
łanie zdyscyplinowane żołnierza wiąże się z posia-
daniem nie tylko odpowiednio silnych motywów i zainte-
resowań, lecz również odpowiednich zdolności. Motywy
i zainteresowania odpowiadają na pytanie, dlaczego
żołnierz zachowuje się tak a nie inaczej i podejmuje
taką a nie inną działalność. Natomiast zdolności
i inteligencja dotyczą przede wszystkim, tego, jak
żołnierz działa. Wiadomo, że każde działanie może
być mniej lub bardziej sprawne. Działanie niesprawne
prowadzi często do naruszeń dyscypliny.

Z d o l n o ś c i w ł a ś c i w o ś c i p s y -
c h o f i z y c z n e c z ł o w i e k a , w a -
r u n k u j ą c e j e g o s p r a w n e
d z i a ł a n i e w j a k i m ś k i e r u n -
k u . Ponieważ są one właściwościami psychofizycz-
nymi, zadatki wrodzone odgrywają w ich rozwoju waż-
ną, aczkolwiek nie decydującą rolę. Znaczenie
tych zadatków jest różne dla różnego typu zdolno-
ści. Przede wszystkim chodzi o budowę i sprawność
fizyczną organizmu lub jego części /organów/ oraz
o typ układu nerwowego. Zdolności ułatwiają naby-
wanie wiedzy i umiejętności, ale nie są z nimi
tożsame. Oznacza to, że nie można sprawnie dzia-
łać nie posiadając wiedzy i umiejętności, nawet
przy dużych zdolnościach /poza nielicznymi przy-
padkami, na przykład działalność artystyczna/.
Natomiast można w zasadzie osiągnąć dużą sprawność
w jakiejś dziedzinie, nie mając w tym kierunku

specjalnych zdolności. Jest to możliwe pod warunkiem przejawiania dostatecznie dużej aktywności własnej i zaistnienia sprzyjających warunków.

Jeżeli idzie o bardziej złożone i trudniejsze formy działania wojskowego, wymagające określonych zdolności, to ich brak może w konkretnych sytuacjach prowadzić do naruszeń dyscypliny, zwłaszcza wtedy, gdy żołnierz jednocześnie przejawia małą aktywność własną.

Dlatego dla potrzeb wojskowych istotna jest charakterystyka zdolności ze względu na główne specjalności. Odpowiedź na pytanie, jakie zdolności powinien mieć kierowca pojazdu wojskowego, artylerzysta, radiotelegrafista, operator radio-lokacji itd., jest równoznaczna z - po pierwsze - wyszukaniem tych spośród poborowych, u których już te zdolności zostały wcześniej ukształtowane. Po drugie - z kształceniem tych zdolności w procesie szkolenia wojskowego, a po trzecie - z prognozą sprawniejszego, a więc także bardziej zdyscyplinowanego działania specjalistycznego.

I n t e l i g e n c j a ż o ł n i e r z a .
Jest to o g ó l n a z d o l n o ś ć d o
r o z w i ą z y w a n i a p r o b l e m ó w w
o p a r c i u o s p r a w n e p r o c e -
s y m y ś l e n i a .

W definicji tej położony jest szczególny nacisk na a k t y w n o ś ć żołnierza, bez której nie może następować normalny rozwój jego in-

teligencji, jak też nie może się ona ujawniać. Wprawdzie inteligencja odgrywa mniejszą rolę w zdyscyplinowanym działaniu, ponieważ wśród niezdy-
scyplinowanych żołnierzy spotykamy często osobni-
ków inteligentnych, to jednak świadome przestrze-
ganie dyscypliny wiąże się z jej r o z u m i e-
n i e m. Istotne jest również rozumienie sytuacji,
w jakiej może się żołnierz znaleźć, a w której
trzeba - będąc zdyscyplinowanym - nie tylko spraw-
nie myśleć, ale i działać.

Inteligencja wiąże się więc ściśle - z jed-
nej strony - z procesami myślenia, a z drugiej
- z działaniem żołnierza. Żołnierz zwany potocznie
"niemyślącym" to człowiek mało inteligentny. Trud-
no mówić też o zachowaniu się inteligentnym bez
jakiegokolwiek aktywności zewnętrznej. Rozwiązywa-
nie problemów zakłada tę aktywność i dlatego bier-
ne przystosowywanie się do rzeczywistości nie może
być przejawem inteligencji, mimo że takie zachowa-
nie mieści się w tradycyjnym pojęciu inteligencji.

Sprawne rozwiązywanie problemów, będące prze-
jawem inteligencji żołnierza, ma duże znaczenie w
zachowaniu wysokiej dyscypliny.

T e m p e r a m e n t ż o ł n i e r z a.
Pojęcie temperamentu jest równie wieloznaczne jak
inne określenia używane w psychologii osobowości.
W znaczeniu potocznym człowiek "z temperamentem"
oznacza osobnika energicznego, bardzo ruchliwego.
Rozumienie to pokrywa się tylko częściowo z tym,
co przez temperament rozumie nauka o osobowości.

Szybkie reagowanie stanowi jedną cechę jednego typu temperamentu. Żołnierz z takim temperamentem robi niekiedy wrażenie niezdyscyplinowanego.

Wprawdzie w pracach na ten temat wysuwane są na pierwsze miejsce różne cechy temperamentu, ale dotyczą one w zasadzie trzech: szybkości, trwałości i siły. Powiemy więc, że temperament żołnierza polega na s z y b k o ś c i p o w s t a w a n i a, t r w a ł o ś c i i s i ł e p r o c e s ó w p s y c h i c z n y c h, zwłaszcza emocjonalnych. Określając temperament żołnierza, należy szukać odpowiedzi na następujące trzy pytania:

- 1/ jak szybko powstają i przebiegają procesy psychiczne?
- 2/ jak trwałe są one?
- 3/ jaka jest ich siła, intensywność?

Temperament jest ściśle związany z typem układu nerwowego i dlatego może być rozpatrywany jako najbardziej biologicznie uwarunkowany składnik osobowości. Istnieje również ścisły związek temperamentu z charakterem: ma przede wszystkim wpływ na to, w jaki sposób charakter przejawia się w działaniu i zachowaniu. Powiązania te dotyczą również - chociaż w mniejszym stopniu - innych cech osobowości.

W psychologii od dawna dzielono ludzi na różne typy, które głównie dotyczyły temperamentu i charakteru człowieka. Najbardziej znane są typologie: Hipokratesa i Pawłowa.

Według Pawłowa, typ *s i l n y*, *z r ó w n o w a ż o n y*, *r u c h l i w y* /wg Hipokratesa: sangwinik/ oznacza żołnierza, który jest bardzo wytrzymały na bodźce o dużej sile. Procesy pobudzenia i hamowania są u niego silne i ruchliwe, mogą się łatwo i szybko zmieniać. Zachowana jest między nimi równowaga. Ogólnie, jest to człowiek żywy, ruchliwy, łatwo i w sposób emocjonalny reagujący, o ruchliwej mimice i gestykulacji.

Typ *s i l n y*, *z r ó w n o w a ż o n y*, *b e z w ł a d n y* /wg Hipokratesa: flegmatyk/ określa żołnierza o silnych procesach pobudzenia i hamowania, ale o dużej powolności zmian między nimi. Wszystkie procesy psychiczne, podobnie jak ruchy i działania, przebiegają u niego bardzo wolno. Silne przeżycia bardzo słabo ujawniają się na zewnątrz.

Typ *s i l n y*, *n i e z r ó w n o w a ż o n y* /wg Hipokratesa: choleryk/ oznacza żołnierza o dużej sile procesów hamowania i pobudzenia, z przewagą tego ostatniego. W związku ze słabymi procesami hamowania procesy psychiczne, zwłaszcza uczucia, powstają u takiego osobnika szybko i są bardzo intensywne. Ujawnia się to w gwałtownych ruchach i działaniach, szybkich i silnych reakcjach, dużej porywczosci i ruchliwości.

Typ *s ł a b y* /wg Hipokratesa: melancholik/ charakteryzuje żołnierza o słabych procesach pobudzenia i hamowania. Wprawdzie przeżycia są u niego

głębokie i długotrwałe, ale wpływają raczej dezorganizująco na pozostałe funkcje psychiczne. Ujawniają się one na zewnątrz, chociaż nie tak burzliwie jak u choleryka; wpływają na swoiste zachowanie się, wyrażone powolnością działań i przygnębiającym nastrojem.

Spośród tych czterech typów ludzi występuje zróżnicowana podatność na dyscyplinę. Najmniej podatny jest typ silny, niezrównoważony, a najbardziej typ silny, zrównoważony, bezwładny.

C h a r a k t e r z o ł n i e r z a. Stanowi rdzeń jego psychiki i decyduje o stopniu świadomego zdyscyplinowania.

Cechy charakteru żołnierza należą do istoty jego osobowości, nadają swoiste piętno całemu zachowaniu się. Są nawet utożsamiane z osobowością. Jest więc rzeczą prawie niemożliwą wyodrębnienie tych cech, zwłaszcza gdy chcemy je wyróżnić z motywacyjnych i światopoglądowych składników osobowości.

Charakter . to z e s p ó ł w ł a ś c i -
w o ś c i p s y c h i c z n y c h / p o s t a w,
k t ó r e o k r e ś l a j a s t o s u n e k
ż o ł n i e r z a d o r z e c z y w i s t o ś -
c i, z n a j d u j a w y r a z w j e g o
u k i e r u n k o w a n y m i ś w i a d o -
m y m p o s t ę p o w a n i u o r a z p o d -
l e g a j a o c e n i e .

Podkreślając ukierunkowanie postępowania, mamy na myśli stawiane sobie przez żołnierza cele,

natomiast ocena dotyczy ich znaczenia ze społecznego punktu widzenia. Jest to istotne, gdyż ze względu na cel to samo postępowanie może być - jak wiadomo - dobre lub złe /na przykład zabijanie wrogów na wojnie i dokonywanie morderstwa w celach rabunkowych/.

Wprowadzając do pojęcia charakteru czynnik świadomy, mamy na myśli tę właściwość charakteru, która jest związana z wolą. Działalność kierowana wolą jest zawsze działalnością świadomą i nastawioną na osiągnięcie jakiegoś celu, który wymaga - między innymi - aktywności i wytrwałości w pokonywaniu przeszkód. Odnosi się to w całej rozciągłości do świadomego przestrzegania dyscypliny.

Charakter żołnierza przejawia się w jego cechach, postawach: wobec siebie, innych ludzi i wobec różnych wartości. Do tych ostatnich zaliczamy: postawy wobec natury martwej i żywej, wobec głównych form działania i zachowania się ludzi /zabawy, nauki, pracy, odżywiania się, wypoczynku, mieszkania, czystości, porządku itp./ oraz wobec wytworów tego działania /Ojczyzny, nauki, religii, sztuki, techniki, własności, prawa itp./.

Postawy żołnierza wobec służby wojskowej i wszystkich wynikających z niej obowiązków decydują o świadomej dyscyplinie. Można nawet powiedzieć, że z punktu widzenia psychologii zdyscyplinowanie to w zasadzie szereg postaw wyrażających się w działaniu. Warto jednak dodać, że cechy charakte-

ru, które decydują o konkretnej postawie człowieka w każdej sytuacji oraz mają wpływ na określone zachowanie się, powstają i rozwijają się w procesie wychowania i są różne u różnych ludzi.

Światopogląd żołnierza. Jest to najbardziej uogólniona wiedza o rzeczywistości /o wszechświecie, życiu i społeczeństwie/, która selekcjonuje to co do człowieka dociera i ma wpływ na jego postępowanie.

Zróżnicowanie światopoglądowe żołnierzy jest bardzo duże: od braku wiedzy czy pseudowiedzy do posiadania możliwie pełnej, systematycznej wiedzy o rzeczywistości. Bez względu jednak na jej zasób każdy człowiek w jakiś sposób rozumie pewne podstawowe zjawiska zachodzące w świecie i to, jak je rozumie oraz ocenia, stanowi o jego światopoglądzie. W zależności więc od treści odpowiedzi na podstawowe pytania dotyczące wszechświata, życia i społeczeństwa człowiek posiada światopogląd materialistyczny lub idealistyczny. Obydwa mogą być bardziej lub mniej konsekwentne, zwłaszcza jeżeli chodzi o ich wpływ na postępowanie. Konsekwencja ta ujawnia się w stopniu zgodności postępowania z posiadanym światopoglądem, w jego wpływie na działanie człowieka. Można więc powiedzieć, że światopogląd leży u podstawy ogólnego zdyscyplinowania człowieka.

Światopogląd żołnierza jest związany z procesem poznawania przez niego świata oraz z motywami

jego postępowania. Pamiętając o ogromnej roli, jaką spełnia w życiu człowieka światopogląd, należy stwarzać w czasie kształcenia ogólnego - a w służbie wojskowej podczas szkolenia - dogodne warunki dla jego rozwoju.

Kształcenia światopoglądu ma bezpośredni wpływ na powstanie postaw ideowych żołnierzy, które warunkują z kolei ich świadome zdyscyplinowanie. Jest ono ściśle związane z zakresem i poziomem kształcenia ogólnego. Z zakresem dlatego, że wybór treści nauczania może mieć mniejsze lub większe znaczenie światopoglądowe. Nauka o pochodzeniu, sensie i prawach rozwoju wszechświata, życia i człowieka jest ze swej istoty nauką światopoglądową. Jeżeli nauczanie /lub szkolenie w wojsku/ nie obejmuje powyższych zagadnień, jego rola w kształtowaniu naukowego światopoglądu będzie mniejsza.

Zatem właściwie wszystkie cechy osobowości żołnierza związane są z kształtowaniem świadomej dyscypliny, dlatego znajomość ich jest nieodzowna w tym procesie.

3. Z a s a d y p o z n a w a n i a ż o ł - n i e r z y

Znajomość przedstawionej struktury osobowości żołnierza spełnia więc pozytywną rolę w poznawaniu każdego podwładnego dla rozwijania i umacniania dyscypliny. W poznaniu tym warto uwzględnić pewne zasady:

1/ W procesie poznawania osobowości żołnierza nie można jej dzielić na wyizolowane części i poznawać osobno w oderwaniu od innych. Każdy żołnierz funkcjonuje jako integralna całość i dlatego w jego poznaniu należy kierować się następującą zasadą: poznajemy żołnierza, który ma /lub nie/ jakąś cechę, a nie samą tę cechę. Jeżeli już powstaje konieczność stwierdzenia tylko niektórych właściwości psychicznych żołnierzy lub stron jego osobowości, to warto pamiętać o ich powiązaniu z innymi i wzajemnym współdziałaniu.

2/ Nie należy sprowadzać tego poznania tylko do jednorazowego aktu lub czynności zakończonej. Poznanie musi być procesem ciągłym i systematycznie wzbogacanym o nowe, aktualne informacje o człowieku. W związku z dużą plastycznością psychiki ludzkiej proces jego poznania właściwie nigdy się nie kończy. Podstawowy i często spotykany błąd w tym zakresie polega na utrzymywaniu się czasami przez lata przekonania, że dobrze się kogoś zna, bez prób stwierdzenia ewentualnych zmian, które mogły w tym czasie nastąpić.

3/ Nie należy uprzedzać się, a więc nie można opierać swojej oceny żołnierza na różnych danych, nim nie pozna się go osobiście. Jest to szczególnie ważne w przypadku, gdy informacje i opinie nie są sprawdzone lub pochodzą z niepewnych źródeł. Postulat ten wydaje się być sprzeczny z istniejącym systemem opiniowania i dążeniem do zdobycia jak największej liczby danych o żoł-

nierzach z okresu przed ich przybyciem do wojska. Opinia o żołnierzu nie powinna jednak mieć wpływu na aktualną jego ocenę, natomiast może pomagać w z r o z u m i e n i u aktualnego postępowania żołnierza, jeżeli brak jest danych wyjaśniających to postępowanie. Należy też pamiętać, że młody człowiek mający nie najlepszą opinię, który rozpoczyna służbę wojskową /zmiana środowiska/, często pragnie zerwać z dotychczasowym postępowaniem. "Dowódca - znając nawet tę opinię - w żadnym przypadku nie może się nią kierować; powinien natomiast dążyć do stwierdzenia, jakim żołnierz jest t e r a z, w czasie pełnienia służby wojskowej.

4/ Nie można się kierować tzw. pierwszym wrażeniem; pierwsze oceny trzeba konfrontować z dalszymi i innymi danymi. To pierwsze wrażenie, dotyczące z reguły wyglądu i zachowania zewnętrzne- go, często myli. Tzw. pierwsze złe wrażenie może być skutkiem czasowych zakłóceń psychicznych /nawet o charakterze nerwicowym/, wynikających z nagłego przejścia ze środowiska cywilnego do całkiem odmiennego środowiska wojskowego. Po przystosowaniu się żołnierza do służby wojskowej okazuje się, że to "złe wrażenie" i zbudowana na jego podstawie ocena żołnierza są fałszywe i krzywdzące.

5/ Nie wolno traktować poznania jako procesu w y i z o l o w a n e g o, trzeba unikać wszelkiej s z t u c z n o ś c i w tym względzie. Poznanie należy oprzeć na normalnych kontaktach służbowych. Duże możliwości w tym zakresie stwarzają wszyst-

kie sytuacje, w których przełożony musi blisko współżyć z podwładnymi, np. w czasie ćwiczeń, wykonywania zadań poza jednostką itp. Tego typu sytuacje, w których dowódca prawie bez przerwy kontaktuje się bezpośrednio z żołnierzami i w których istnieją pewne napięcia psychiczne, należy s z c z e g ó ł n i e wykorzystać dla poznania żołnierzy. Istnieją nawet możliwości specjalnego wywoływania podobnych sytuacji w celach poznawczych. Zaliczamy do nich tzw. testy sytuacyjne.

6/ Poznając żołnierza, należy dążyć do poznania ś r o d o w i s k a , w którym on żył / w psychologii jest to tzw. metoda biograficzna/, jak i środowiska oddziałującego nań aktualnie. Nie można bowiem poznać żołnierza wyodrębniając go z jego normalnego środowiska, którego jest on produktem. Z tego stwierdzenia wynikają dla wojskowej praktyki wychowawczej trzy następujące postulaty:

Po pierwsze - istnieje uzasadniona potrzeba /zwłaszcza w odniesieniu do niektórych żołnierzy/ poznania środowiska domowego /korespondencja i kontakty osobiste z rodziną/ lub zawodowego, jeżeli żołnierz pracował przed służbą wojskową.

Po drugie - w poznaniu żołnierzy należy uwzględnić ich kontakty ze środowiskiem cywilnym w czasie pełnienia służby wojskowej, a zwłaszcza wykorzystywania wolnych godzin.

Po trzecie - istnieje, jak wiadomo, pozaformalny wpływ środowiska wojskowego na każdego żołnierza. Znajomość konkretnych przejawów tego wpływu

jest dalszym, bardzo ważnym warunkiem poznania żołnierzy. Inaczej mówiąc: na zachowanie się, postawy i przeżycia każdego żołnierza mają znaczny wpływ grupa koleżeńska, organizacja społeczna, kontakty służbowe z przełożonymi i inne elementy stosunków międzyludzkich.

7/ Wszelkie p s e u d o n a u k o w e metody poznania człowieka muszą być odrzucone. Jest ich wiele; niektóre z nich są powszechnie znane i rozpowszechniane nie tylko drogą ustną, lecz nawet w prasie. Do takich bardziej znanych pseudometod można np. zaliczyć określenie pewnych cech psychicznych człowieka na podstawie jego cech fizycznych /chiromancja, według której właściwości psychiczne każdego człowieka można odczytać z kształtu i linii dłoni czy fizjognomika - poznanie człowieka na podstawie cech fizycznych twarzy/. Są również pseudotesty - różnorodne zadania /najczęściej formułowane w postaci pytań/, których podliczone odpowiedzi wskazują na jakąś cechę człowieka. Pseudotesty nie przedstawiają - poza swoistymi walorami rozrywki, większej wartości. Poddać się takim "badaniom" mogą je traktować najwyżej jako zabawę.

8/ Jeżeli stosuje się specjalne metody psychologiczne, to tylko n a u k o w o z w e - r y f i k o w a n e. Zaliczymy do nich m.in.: obserwację, eksperyment, rozmowę i wywiad, ankiety i kwestionariusze, analizę wytworów działania oraz specyficzną psychologiczną metodę, mianowicie

testy 1/.

Należy jednak pamiętać, że aby skutecznie posługiwać się każdą z tych metod, trzeba być do tego odpowiednio teoretycznie i praktycznie przygotowanym. Test w rękach człowieka nieprzygotowanego odpowiednio do tych badań - to "miecz w rękach człowieka szalonego" 2/.

9/ W przypadku prowadzenia poznania dla celów praktycznych, a także poznania w ogóle, które jest przedmiotem naszych rozważań, należy stosować nie jedną metodę, lecz łączyć wszystkie te, które dadzą się zastosować w konkretnej sytuacji. Łączenie metod i sposobów poznawania żołnierza pozwala na sprawdzanie uzyskiwanych danych. Np. obserwację dobrze jest łączyć z rozmową i jednoczesnym badaniem wytworów działania żołnierza. Ponadto łączenie metod przyczynia się do powstawania wielostronnych kontaktów dowódcy z podwładnymi, w czasie których istnieją większe możliwości nie tylko poznawania, lecz również wychowawczego oddziaływania na żołnierzy.

10/ Poznawać żołnierzy należy przy o p -
t y m a ł n y m stanie własnej psychiki. A więc

1/ Metody te zostały omówione w pracy Z. Paleskiego i S. Swebockiego: Metody psychologii. WAP, Warszawa 1966.

2/ Wł. Witwicki: Psychologia, t. 1. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Kraków-Toruń 1946, s.482.

nie przez pryzmat własnych przeżyć i postaw. Zmienione funkcje psychiczne, np. silne emocje, zniekształcają z reguły spostrzeżenia i zakłócają sprawne myślenie, ułatwiając w ten sposób powstawanie fałszywych wniosków i ocen. Związane jest z tym również zjawisko u p o d o b n i a n i a do siebie osoby poznanej, a więc tendencja do widzenia żołnierza takim, jakim -, z tych lub innych względów - chciałby go widzieć dowódca. Prowadzi to do subiektywności w poznawaniu.

x

Przedstawione wyżej ogólne założenia, jakie warto wziąć pod uwagę w procesie poznawania żołnierzy dla podnoszenia ich dyscypliny, nie stanowią gotowych wzorów, które można bezpośrednio zastosować w pracy. Nie istnieją jednak uniwersalne i zawsze jednakowo skuteczne metody poznawania żołnierza, tak jak nie ma jednakowych ludzi i sytuacji, w których korzystamy z tych metod. Natomiast przemyślane i dostosowane do konkretnych warunków, w jakich działa każdy dowódca, powyższe uwagi, mogą się przyczynić do ulepszenia procesu poznania, a co za tym idzie - kształtowania dyscypliny w procesie dowodzenia, szkolenia i wychowania żołnierzy. Znajomość pewnych ogólnych zasad poznawania, które podpowiada psychologia, ułatwia dokonanie wyboru konkretnej metody postępowania dowódcy i pozwala na uniknięcie wielu błędów i rozczarowań w tej dziedzinie.

R o z d z i a ł I V

ZWIĄZEK FRAKTYKI DYSCYPLINARNEJ Z ŻYCIEM WOJSKA

Kształtowanie dyscypliny w wojsku jest jednym z elementów procesu wychowania, szkolenia i życia wojskowego. Do bardzo pospolitych błędnych przekonań w tej dziedzinie, z których wynikają określone nieprawidłowości praktyczne, należy przekonanie, iż kształtowanie dyscypliny to wiele zjawisk odmiennych od tych, które wchodzi w skład złożonego procesu wychowania i szkolenia żołnierzy. Można by zatem zajmować się dyscypliną w oderwaniu od tych procesów i innych składników życia wojskowego. To błędne przekonanie ujawnia się np. w zamierzeniach poświęconych tylko podnoszeniu dyscypliny i jednoczesnym nieuwzględnianiu innych zjawisk szkoleniowo-wychowawczych występujących w jednostce. Jest również wiele analiz dyscypliny odrywanych od aktualnej i całościowej sytuacji w jednostce, przede wszystkim od poziomu wychowania i szkolenia. Dobrze ilustruje to stwierdzenie, że "w ogóle to jest bardzo dobrze, tylko z dyscypliną nie najlepiej".

Praca nad kształtowaniem wysokiej dyscypliny ma zatem bardzo wszechstronny charakter. Obejmuje niemal wszystkie dziedziny życia wojskowego, w tym przede wszystkim wychowanie i szkolenie. Mało skuteczne są więc wszelkie wyizolowane z ży-

cia wojskowego przedsięwzięcia w tym kierunku, nawet jeżeli dają szybkie i wyraźne, ale zwykle w takich przypadkach krótkotrwałe efekty. W dyscyplinie "na pokaz", która sprowadza się do określonego jej zewnętrznego przejawu, zgodnego z regulaminami i innymi przepisami w tym względzie, mamy do czynienia z taką sytuacją. W rozdziale tym zajmiemy się dyscypliną świadomą, na którą obok zachowań zewnętrznych, składa się wiele złożonych zjawisk psychicznych o trwałym podłożu osobowościowym.

1. Z w i ą z e k d y s c y p l i n y z w y - c h o w a n i e m

Niekiedy trudno jest oddzielać działalność wychowawczą od praktyki dyscyplinarnej, gdyż związek ten jest niezwykle ścisły. Jak wiadomo, celem praktyki dyscyplinarnej w naszym wojsku jest nie tylko eliminowanie z życia wojska wszelkich zakłóceń i niesprawności oraz zapobieganie im, lecz również - czy nawet przede wszystkim - w y c h o w a n i e ż o ł n i e r z a i dobrego obywatela. Praktyka dyscyplinarna powinna zakładać konkretny cel wychowawczy - dokonanie pozytywnych przeobrażeń w osobowości żołnierza naruszającego dyscyplinę i tym musi się kierować każdy przełożony mający uprawnienia dyscyplinarne. Powinien widzieć nie tylko czyn, za który karze lub wyróżnia, lecz również skutek, jaki ta kara lub wyróżnienie wywra-
ża na osobowość żołnierza.

Istnieje również zależność odwrotna, bardzo istotna dla rozważanego tematu. To wszystko co się czyni w wojsku w zakresie wychowania żołnierzy ma swoje duże znaczenie w podnoszeniu i umacnianiu dyscypliny. Wychowanie, mające na celu kształtowanie określonych cech osobowości, w tym przede wszystkim charakteru i woli, odgrywa dużą, a niekiedy decydującą rolę w zdyscyplinowanym działaniu. Wychowanie w aspekcie kształtowania dyscypliny żołnierzy należy jednak rozumieć bardzo szeroko. Z punktu widzenia psychologicznego niesłuszne wydaje się więc sprowadzanie go tylko do czynności pewnych osób, odpowiedzialnych za wychowanie lub tylko do pewnych okresów.

Stosowanie wyizolowanych z życia i pracy wojsk oddziaływań wychowawczych, np. w postaci pogadanek lub zebrań mija się z celem, jeżeli jednocześnie pozbawia się wartości wychowawczych inne działania i elementy porządku życia oraz szkolenia. Takie oddziaływania wychowawcze w minimalnym stopniu wpływają pozytywnie na kształtowanie dyscypliny.

Mało skuteczne w pracy wychowawczej jest także dążenie do obarczania odpowiedzialnością za wychowanie tylko pewnych osób z bezpośredniego otoczenia żołnierzy, zwykle bezpośrednich przełożonych lub oficerów aparatu politycznego. Inni /szczególnie kadra techniczna i administracyjna/ zajmują się jedynie sprawami związanymi ściśle z reprezentowaną specjalnością techniczno-wojskową.

Bez względu na to, czy zdają sobie z tego sprawę czy nie, oddziałują na żołnierzy wychowawczo, przebywając z nimi w czasie szkolenia i wykonywania różnych zadań. Często więc nieświadomie mogą popełniać błędy wychowawcze, które później odbijają się na całokształcie służby i życia wojskowego, w tym również zdyscyplinowania żołnierzy. Wynika stąd wniosek, że k a ż d y przełożony żołnierz i każdy specjalista kontaktujący się z nimi powinien u m i e ć wychowywać i kształtować dyscyplinę.

Wychowania nie można sprowadzać tylko do pewnego czasu, np. pobytu żołnierzy w koszarach lub miejscu zakwaterowania lub do godzin, w czasie których mają oni zajęcia polityczne czy kulturalno-oświatowe. Oddziaływać wychowawczo na żołnierzy, a więc także kształtować ich zdyscyplinowanie, można i należy o każdym czasie i w każdym miejscu. Wychowanie poza zaplanowanym czasem i miejscem na wychowanie jest niekiedy najskuteczniejsze, gdyż z reguły żołnierze nie wiedzą o tym, że podlegają takiemu oddziaływaniu.

Spośród wielu form wychowania wojskowego warto zwrócić uwagę na te, które spełniają szczególną rolę podczas służby wojskowej.

Bardzo duże znaczenie w kształtowaniu dyscypliny ma w y c h o w a n i e k o l e k t y w n e. Jeżeli pododdział stanowi zwarty kolektyw, to kierując nim rozsądnie, można główny ciężar kształtowania dyscypliny przenieść na kolektyw. Kolektyw

charakteryzuje się m.in. dążeniem do wspólnych celów, zgodnych z celami wojska i pododdziału, podporządkowaniem działań indywidualnych aprobowanemu działaniu grupy, oparciem wzajemnego współżycia na związkach osobowych nie tylko intelektualnych /sprawne wykonywanie wszystkich zadań/, lecz również emocjonalnych / więzy koleżeństwa, przyjaźni itp./, dużą odpowiedzialnością społeczną i przedkładaniem dobra ogólnego /pododdziału/ nad własne; dzięki czemu może odegrać istotną rolę w rozwijaniu świadomej dyscypliny. W dobrym kolektywie każdy jego członek musi wykazywać świadome zdyscyplinowanie, gdyż w przeciwnym przypadku trudno w ogóle mówić o kolektywie. Obok kolektywów żołnierskich opartych na istniejącej strukturze wojska, szczególną rolę w wychowaniu spełniają kolektywy organizacji KMW i partyjnej.

Istotnym elementem wychowania wojskowego, mającym bezpośredni wpływ na kształtowanie dyscypliny jest p o s t a w a d o w ó d c ó w i innych przełożonych żołnierzy. Pozytywny przykład dowódcy to oczywiście nie słowa przez niego wypowiedziane przy różnych okazjach, łącznie z pogadankami na temat dyscypliny, lecz zachowanie się w służbie, a nawet poza nią. Ono decyduje o jego autorytecie zarówno ideowo-moralnym, jak i fachowym ^{1/}.

1/ Zob. Z.Paleski: Osobowość dowódcy-model postulowany. "Wojsko Ludowe" 1971, nr 9, s. 15-18.

Na autorytet ideowo-moralny składają się takie cechy dowódcy, jak ideowość, patriotyzm, internacjonalizm oraz cechy charakteru, takie jak zdyscyplinowanie wewnętrzne, opanowanie, cierpliwość, konsekwencja, uczciwość, bezstronność i obiektywizm w traktowaniu podwładnych, rozumienie i szanowanie ich godności osobistej, pracowitość, wymagalność, a jednocześnie wyrozumiałość, troska o żołnierzy i powierzone mienie wojskowe itp. Jedną z najważniejszych cech dobrego dowódcy jest odwaga, wymagana również w czasach pokojowych. Autorytet ideowo-moralny wiąże się także ze zdyscyplinowaniem dowódcy wobec wyższych przełożonych.

O autorytecie fachowym dowódcy decydują: jego wysoki poziom umysłowy, jego wiedza i doświadczenie wojskowe. Oprócz wiedzy ogólnej każdy współczesny dowódca powinien mieć głęboką, rozległą, dobrze utrwaloną, a jednocześnie elastyczną wiedzę specjalistyczną i odpowiadające jej umiejętności. Dowódca musi być również sprawnym organizatorem i umieć rozdzielać zadania, gdyż ze względu na skomplikowany sprzęt i złożone działania nie może znać się na wszystkim i wszystkim kierować.

W kształtowaniu dyscypliny duże znaczenie ma jego prezencja. Wiadomo, że dowódca jest nieustannie obserwowany przez podwładnych, więc również wyglądem i zachowaniem powinien dawać im przykład. Przez prezencję należy rozumieć ogólny wygląd lub postawę zewnętrzną dowódcy. Odgrywa ona dużą rolę przede wszystkim przy pierwszych lub krótkotrwa-

łych kontaktach żołnierzy z dowódcą. Do najważniejszych jej składników można zaliczyć: regularne noszenie munduru i elementów wyposażenia osobistego, właściwą fizjonomię /wyraz i mimika twarzy/, właściwą postawę fizyczną /wyprostowana, sportowa sylwetka i duża sprawność fizyczna/, energiczny sposób chodzenia, zatrzymywania się i oddawania honorów, poprawny sposób i formę mówienia, zgodne z zasadami dobrej polszczyzny i regułami, nieużywanie słów wulgarnych i niepodnoszenie głosu bez potrzeby, dbałość o higienę osobistą.

Tak więc zachowanie się dowódcy, jego wzorowe zdyscyplinowanie pod każdym względem to ważne czynniki kształtujące dyscyplinę u podwładnych; stanowią przykład, który dzięki istnieniu mechanizmu naśladownictwa jest przechwytywany mniej lub bardziej świadomie przez wszystkich podwładnych.

2. Z w i ą z e k d y s c y p l i n y z e s z k o ł e n i e m

Ogólnowojskowe i specjalistyczne szkolenie wojskowe podlega - jak wiadomo - nieustannym zmianom, odnoszącym się zarówno do treści, jak i formy. Zjawisko to spowodowane jest przede wszystkim dużymi zmianami w technice wojennej i związanymi z nią zasadami prowadzenia walki. Z psychologicznego punktu widzenia istotne są konsekwencje tych zmian we wzroście wymagań stawianych obecnie niemal każdemu żołnierzowi-specjaliście. Odnoszą się

one nie tylko do wiedzy i umiejętności działania, które stają się coraz bardziej złożone i trudne, lecz również moralno-charakterologicznych cech osobowości. Szczególnego podkreślenia wymaga wzrost wymagań pod względem świadomej dyscypliny. Ta bezdyskusyjna już dzisiaj rola świadomej dyscypliny w sprawnym działaniu wojskowym, zwłaszcza bojowym, wynika:

Po pierwsze, z większego, powszechniejszego i dłużej trwającego zagrożenia oraz tragiźmu działania, które wywołują chęć rezygnowania z wykonania zadania. Im większy tragizm działania, tym większego zdyscyplinowania wymaga sprawne wykonywanie wszystkich zadań.

Po drugie, z bardziej zespołowego charakteru działań. Współczesny sprzęt bojowy znajdujący się na wyposażeniu wojsk z reguły wymaga ścisłej współpracy zintegrowanych zespołów, niekiedy różnych specjalistów. Im bardziej zespołowe jest działanie, im bardziej wynik ogólny działania zależy od każdego żołnierza, tym bardziej konieczne staje się działanie zdyscyplinowane.

Po trzecie, z konieczności samodzielnego działania /niekiedy w izolacji/. Pozornie sprzeczna z poprzednią prawidłowość wynika z istoty współczesnych działań bojowych: braku pozycji ciągłych, możliwości zaskoczenia, objęcia działaniami całego obszaru kraju itp. Im bar-

dziej samodzielne działanie, w którym brak jest różnego rodzaju kontroli, tym większe znaczenie świadomej dyscypliny, wynikającej z dążenia do osiągnięcia bez przymusu zamierzonego celu.

Po czwarte, że s k u t k ó w n i e z d y -
s c y p l i n o w a n i a. W związku z rozwojem techniki uzbrojenia i innego wyposażenia wojsk, a także rolą niektórych specjalistów w działaniu bojowym i ich możliwościami-skutki działania niezdyscyplinowanego bywają groźniejsze niż dawniej. Niezdyscyplinowanie specjalisty może pociągnąć za sobą znaczne straty materialne lub ludzkie, powstawanie masowych zagrożeń i innych zakłóceń, podejmowanie błędnych decyzji o szerszej niż dawniej skali itp.

Z powyższego wynika, że szkolenia żołnierzy nie można sprowadzać tylko do wyposażania ich w niezbędną wiedzę i nawet najbardziej złożone umiejętności. Umiejętne działanie w tym sensie jest także działaniem zdyscyplinowanym, zgodnym z posiadaną wiedzą. Postępowanie niezgodne z instrukcją, regulaminem i innymi przepisami odnoszącymi się do obsługi sprzętu bojowego, nawet jeżeli specjalista wie i umie, ale z różnych powodów nie chce ich przestrzegać lub lekceważy je - jest z reguły zachowaniem się niezdyscyplinowanym.

Sprawne posługiwanie się współczesnym sprzętem bojowym i zachowanie się na polu walki wymaga zdecydowanego zerwania z dyscypliną tylko zewnętrzną

formalną. Przejawem zdyscyplinowania wewnętrznego, świadomego będzie więc nie tylko ściśle przestrzeganie wszystkich poleceń i rozkazów, lecz również - a w niektórych sytuacjach przede wszystkim - dokładne i uważne wykonywanie k a ż d e j czynności składającej się na wykonywane działanie. Jakość tych czynności, które nie mogą być wynikiem osobnych poleceń i z reguły nie są sprawdzane oraz kontrolowane, zależy więc przede wszystkim od zdyscyplinowania żołnierza - specjalisty.

Kształtowanie tego typu umiejętności działania w procesie szkolenia wojskowego jest więc jednocześnie wyrabianiem u żołnierzy dyscypliny. Umiejętne działanie, będące jednym z rezultatów szkolenia wojskowego, nie tylko rozwija dyscyplinę /w sensie zdyscyplinowanego zachowania się/, lecz również ukazuje jej c e l. Ważnym warunkiem świadomej dyscypliny jest zawsze aprobowanie celu. W tym względzie istotną rolę w kształtowaniu dyscypliny spełnia s z k o l e n i e p o l i t y c z n e ; ukazuje ono ogólne cele, którym służy całe wojsko i każdy żołnierz. Dobrze prowadzone szkolenie polityczne kształtuje postawy, dzięki którym każdy żołnierz uznaje te cele za własne i aktywnie dąży do ich urzeczywistnienia - świadomie podporządkowuje się dyscyplinie wojskowej.

Istnieją również istotne powiązania między dyscypliną a innymi rodzajami szkolenia wojskowego. Na przykład, sprawność fizyczna żołnierza, osiągnięta w trakcie wychowania fizycznego, pozwala na dzia-

żanie w trudnych i uciążliwych warunkach oraz umożliwia wytrwałe pokonywanie wszelkich przeszkód; zbyt szybkie uleganie przeszkodom traktowane jest często jako przejaw niezdyscyplinowania.

Jeżeli zdyscyplinowanie rozumiemy szerzej, również jako przejaw wewnętrznej mobilizacji do jak najsprawniejszego wykonywania wszystkich obowiązków i zadań, to łatwo zauważyć zależność między rezultatami szkolenia a zdyscyplinowaniem żołnierzy.

Może ono w dużej mierze r e k o m p e n s o w a ć różnego rodzaju utrudnienia i niesprawności, np. brak zdolności. Mniej zdolny żołnierz, ale bardziej zdyscyplinowany może osiągnąć lepsze wyniki w szkoleniu niż bardziej zdolny, ale niezdyscyplinowany.

Ten dwustronny związek między szkoleniem a dyscypliną wskazuje, że ważnym czynnikiem kształtującym dyscyplinę są wszystkie rodzaje szkolenia wojskowego. Szkolenie wojskowe stwarza duże możliwości w tym względzie, które jak się wydaje nie są w pełni wykorzystywane. Dlatego też organizacja, zakres i stopień szkolenia, jego formy i metody powinny w znacznie większym stopniu uwzględniać ten ważny cel służby wojskowej, jakim jest kształtowanie dyscypliny. Jest to ważne również z tego względu, że szkolony podczas służby wojskowej żołnierz po jej ukończeniu podejmie pracę w gospodarce państwowej. Będzie ją wykonywał zgodnie z przygotowaniem otrzymanym w wojsku. Jego

dyscyplina pracy będzie z pewnością taka, do jakiej przyzwyczaili się podczas służby wojskowej, gdyż nie tak łatwo ulegają zmianie nawyki pracy, do których należy również - w pewnym sensie - stosunek do pracy. Zdyscyplinowanie wyraża się w takich cechach tego stosunku jak solidność, dokładność, punktualność itp.

3. Z w i ą z e k d y s c y p l i n y z ż y - c i e m w o j s k a

Jak powiedzieliśmy na początku, kształtowanie dyscypliny nie można i nie należy odrywać od tego wszystkiego co składa się na bogate życie wojskowe, które stwarza określone warunki bardziej lub mniej sprzyjające zdyscyplinowanemu zachowaniu się. Właściwie wszystkie elementy warunków, w jakich żyją, szkolą się, odpoczywają itp. żołnierze, mają znaczenie w rozwijaniu ich dyscypliny. Omówimy jedynie te, które spełniają w tym względzie rolę szczególną.

1/ P i e r w s z y o k r e s p o b y -
t u w j e d n o s t c e. Okres, w którym młody obywatel - przystosowując się do służby wojskowej - staje się żołnierzem jest szczególnie ważny w procesie kształtowania dyscypliny, często najważniejszy. Szczególnie od tego okresu zależy świadomy charakter dyscypliny. Żołnierz przystosowany do służby wojskowej - a więc aprobujący swój pobyt w wojsku i to wszystko co składa się na służbę wojskową oraz dobrze czujący się w niej - z

reguły zgadza się ze wszystkimi wymaganiami dyscypliny wojskowej, składającymi się na tę służbę. Nieprzystosowanie ujawnia się często jako różnorodne naruszenia dyscypliny. Dlatego dbałość o lepsze i szybsze przystosowanie się żołnierzy do służby wojskowej jest również dbałością o dyscyplinę wojskową.

2/ R o z k ł a d d n i a. Jednym z zasadniczych czynników mających wpływ na dyscyplinę jest porządek dnia oraz przestrzeganie jego przez wszystkich żołnierzy i przez różne służby w jednostce. Organizując i wypełniając niektóre punkty tego rozkładu dnia, służby te niejednokrotnie decydują o możliwościach jego przestrzegania.

Przyzwyczajanie się do stałych czynności wykonywanych w określonych porach dnia, wynikających z rozkładu dnia i wszystkich zajęć, przyczynia się do wyrabiania u żołnierzy takich cech, jak: systematyczność, obowiązkowość, punktualność itp.; cechy te ściśle wiążą się ze zdyscyplinowaniem. Stały porządek dnia zmusza żołnierzy do planowego działania i życia, co nakłada na każdego z nich szereg obowiązków i powinności, którym muszą się podporządkować. Dostosowują do nich swoje nawet najbardziej osobiste zamierzenia i zajęcia, przez co i one podlegają w dużej mierze zdyscyplinowanemu działaniu. Jeżeli żołnierz chce zrealizować te zamierzenia, zmuszony jest narzucać sobie - i to w sposób w pełni świadomy - określoną dyscyplinę postępowania. Ta właśnie osobista dyscyplina z czasem

uogólnia się na społeczną i wchodząc w jej skład - staje się dyscypliną świadomą. W ten sposób dochodzi do stapiania się zdyscyplinowania osobistego z wojskowym.

3/ P o r z á d e k w o j s k o w y. Dbalność o przestrzeganie porządku i ładu w rejonie zakwaterowania oraz jednostki, o pomieszczenia użytkowane przez żołnierzy, stan i rozmieszczenie oporządzenia i sprzętu, stan i sposób noszenia różnych elementów umundurowania, sposób pełnienia różnych służb, a także regulaminowe zachowanie się są przejawami dyscypliny zewnętrznej .

Istotne jest regulaminowe zachowanie się, gdyż ono najbardziej rzuca się w oczy, zwłaszcza obserwatorom z zewnątrz. Niesłuszne jest wyolbrzymianie ocen zachowania się zewnętrznego jako jedynego kryterium zdyscyplinowania żołnierza. Jest to jednak najłatwiejszy w stosowaniu miernik zdyscyplinowania, dlatego czasami nadużywany. Na taki stan rzeczy mają również wpływ tradycje wojskowe, ponieważ dawniej zachowanie się zewnętrzne żołnierza, nawet przy krótkotrwałym kontakcie z nim, było wystarczającą podstawą do oceny jego wartości jako żołnierza.

Świadoma dyscyplina w nowoczesnym wojsku przejawia się jednak przede wszystkim w jakości wykonywania głównych obowiązków i zadań przez każdego żołnierza - w jego umiejętnym działaniu i radzeniu sobie w trudnych warunkach bojowych. Nawet najidealniejsze z punktu widzenia regulaminów

zewnętrzne zachowanie się żołnierza nie może decydować o jego zdyscyplinowaniu, jeżeli w sposób lekceważący i niedbały wykonuje on swoje zasadnicze zadania, podczas których nie jest, gdyż czasami nawet nie może być, obserwowany. Natomiast za zdyscyplinowanego należy uznać takiego żołnierza, który w zachowaniu swym lub wyglądem odbiega nieco od regulaminowych ustaleń, ale rzetelnie wykonuje wszystkie obowiązki, nawet jeżeli nie jest sprawdzany i kontrolowany. Nie oznacza to oczywiście lekceważenia porządku wojskowego, w tym zachowania się żołnierzy, w kształtowaniu dyscypliny. Dbalność o porządek wojskowy i wszelkie jego zewnętrzne przejawy spełnia dużą rolę w podnoszeniu dyscypliny pod warunkiem, że towarzyszy mu wymagalność w sprawach zasadniczych.

4/ Organizacja wolnego czasu i odpoczynku. Wiele poważnych wykroczeń dyscyplinarnych ma miejsce w czasie wolnym od zajęć, w tym głównie na przepustce. Dzieje się tak zwykle wtedy, kiedy żołnierze nie wiedzą co zrobić z czasem wolnym, lub kiedy wypełniają go przypadkowo i zbyt dowolnie. Wiąże się z tym sposób odpoczywania. Wiadomo, że istnieje odwrotnie proporcjonalny stosunek zmęczenia do sprawnego /a więc zdyscyplinowanego/ wykonywania wszystkich swych obowiązków; w miarę wzrostu zmęczenia ulegają zmniejszeniu chęci do działania.

Nie chodzi tylko o czas odpoczynku, ale o jego organizację. Uzasadnione jest stwierdzenie, że kto nie umie odpoczywać, ten nie umie pracować, ponieważ dobry odpoczynek jest niezbędnym warunkiem w. jnej pracy i nauki. Wbrew temu sformułowaniu najczęściej spotykamy się z obojętnym stosunkiem do odpoczynku, a nawet postawą zdziwienia, gdy mowa jest o nauce odpoczywania. Niezbędne jest więc upowszechnianie w wojsku wiedzy o prawidłowych zasadach odpoczywania żołnierzy.

Umiejętny odpoczynek to odpoczynek c z y-
n n y, polegający na zmianie zajęcia. Podstawowe zasady, jakie powinny tu obowiązywać, są następujące:

- zajęcia, w ramach których przebiega czynny odpoczynek po służbie, powinny być interesujące i lubiane /sprawiać przyjemność/;
- powinny one odwracać uwagę i myśli od spraw służbowych i szkoleniowych oraz angażować inne funkcje psychiczne lub psychomotoryczne;
- z tego względu powinny odbiegać swym charakterem od tych zajęć, po których odpoczywa się, np. po wysiłku umysłowym lekki wysiłek fizyczny i na odwrót;
- odpoczywając czynnie i wykonując inne zajęcia, osiąga się pewne inne, moralne lub materialne korzyści /w czasie odpoczynku czynnego zwykle robimy coś pożytecznego dla siebie lub dla innych/;

- jeżeli stosuje się odpoczynek bierny, to najefektywniejsze są dwie jego formy: sen i tzw. relaks.

Organizacja czasu wolnego i stwarzanie żołnierzom możliwości różnych form aktywnego odpoczynku ma więc istotne znaczenie. Zajęcia świetlicowe, rozrywki kulturalne, sportowe itp. powinny być na tyle atrakcyjne, aby przyciągały żołnierzy: w żadnym przypadku nie należy ich zmuszać do nich. Rozrywka, do której człowiek jest zmuszany, staje się automatycznie uciążliwą pracą. Aby czas wolny nie dawał okazji do łamania dyscypliny, powinien być czymś wypełniony i to w taki sposób, by umożliwiał odpoczynek czynny. Ponadto, organizowanie żołnierzom w czasie wolnym różnorodnych i atrakcyjnych zajęć oraz rozrywek przyczynia się do lepszego przystosowania się ich do służby wojskowej, wyrabia dobre samopoczucie i aprobatę służby, a więc te wewnętrzne czynniki, które sprzyjają świadomej dyscyplinie. Zachowanie się żołnierzy w czasie wolnym, zwłaszcza poza miejscem pełnienia służby, jest jednocześnie istotnym kryterium odróżniania wspomnianych dwóch rodzajów dyscypliny. Jeżeli żołnierz jest zdyscyplinowany w sposób świadomy, to w czasie takiego niekontrolowanego przez przełożonych zachowania się - będzie ujawniał podobne zdyscyplinowanie jak podczas wykonywania obowiązków służbowych.

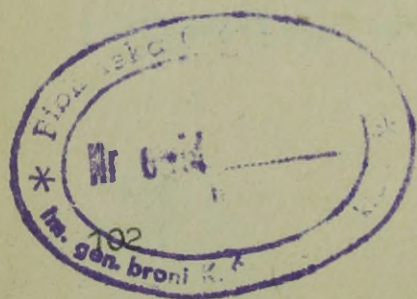
5/ C e r e m o n i a ł i z w y c z a -
j e w o j s k o w e . Ten bardzo istotny skład-
nik życia wojskowego jest z reguły pomijany pod-
czas rozważań o dyscyplinie wojskowej. Wpływa on
jednak na nią nie tylko pośrednio, lecz również
bezpośrednio. Pośredni wpływ polega m.in. na
kształtowaniu wielu emocjonalnych więzi z wojskiem
i jednostką; więzi te spełniają pozytywną rolę w
jego powstrzymywaniu się od ewentualnych naruszeń
dyscypliny. Bezpośredni wpływ wiąże się z licz-
nymi okazjami, jakie stwarzają ceremoniał i zwy-
czaje wojskowe w stosowaniu wyróżnień i kar. Eks-
ponowany udział w tym ceremoniale i różnych zaję-
ciach składających się na zwyczaje wojskowe może
być w wielu przypadkach szczególną nagrodą, a więc
bodźcem do zdyscyplinowanego działania.

Ponadto, niektóre lokalne zwyczaje wojskowe
mogą się odnosić wprost do dyscypliny. Przykłado-
wo wymienimy tu następujące:

- wywieszanie fotografii wyróżniających się żoł-
nierzy /także pod względem zdyscyplinowania/ w
jakimś widocznym miejscu na terenie jednostki;
- dopuszczanie takich żołnierzy do szczególnie
atrakcyjnych rozrywek;
- "rozliczanie" /nawet codzienne/ wobec kolekty-
wu najbardziej niezdyscyplinowanych w pododdzia-
le żołnierzy;
- stosowanie wobec nich różnych koleżeńskich ogra-
niczeń itp.

Ich wspólną cechą jest to, że są systematyczne, oddolne oraz przewidują pewne wyróżnienia i senkcje, których nie ma w regulaminach. Jest to grupa czynników dyscyplinotwórczych, stosunkowo mało wykorzystywanych w codziennej praktyce jednostek, jednak bardzo wartościowych, ponieważ z reguły jest w nich zaangażowane bezpośrednie otoczenie żołnierza, m.in. jego koledzy z pododdziału.

Przedstawiony wyżej opis niektórych ważniejszych czynników życia wojskowego, biorących udział w kształtowaniu dyscypliny wymaga jeszcze pewnego uzupełnienia. Życie wojskowe kształtuje dyscyplinę wojskową bez względu na stopień uświadomienia sobie przez dowódców tego zjawiska. Analizując więc przyczyny niezdyscyplinowania żołnierzy należy się doszukiwać ich nie tylko u żołnierzy, lecz również w warunkach służby i środowisku wojskowym i pozawojskowym. Lekceważenie tego wpływu uniemożliwia niejednokrotnie osiągnięcie trwałego, wysokiego poziomu dyscypliny. Inaczej mówiąc, w praktyce dyscyplinarnej powinno się w szerszym zakresie uwzględniać różnorodne warunki wykroczeń, z których wiele może tkwić w życiu wojskowym, w błędach popełnianych podczas wychowania i szkolenia żołnierzy.



R o z d z i a ł V

ROLA DOWÓDCY W KSZTAŁTOWANIU DISCYPLINY WOJSKOWEJ

1. P r z e ł o ż o n y - p o d w ł a d n i

Dyscyplina wojskowa jest związana integralnie z całokształtem działania wszystkich żołnierzy naszej armii. Obejmuje swym zasięgiem wszystkie dziedziny pracy i służby wojskowej. Obowiązuje w jednakowym stopniu wszystkich żołnierzy, bez względu na stopień i sprawowaną funkcję wojskową. Przejawia się w wyglądzie zewnętrznym, w zachowaniu, w stosunku do przełożonych, starszych, podwładnych i młodszych, w stosunku do zadań, obowiązków, mienia społecznego, a także wobec obowiązków społecznych, obywatelskich, w obsłudze techniki i w procesie myślenia.

Główną rolę w zakresie rozwijania i umacniania dyscypliny spełnia dowódca, przełożony. Punkt 34 Regulaminu Służby Wewnętrznej Sił Zbrojnych PR. mówi: "Utrzymanie dyscypliny wojskowej jest podstawowym obowiązkiem przełożonych. Każdy przełożony /starszy/ jest obowiązany bezwzględnie zwalczać wszelkie przejawy naruszania dyscypliny wojskowej".

W zakresie rozwijania i umacniania dyscypliny korzysta przełożony z uprawnień, jakie mu w tym względzie przysługują, oraz stosuje najlepsze, zgodne z socjalistycznymi zasadami, sposoby od-

działywania wychowawczego. Mówi o tym 35 punkt Regulaminu: "W celu utrzymania dyscypliny i porządku wojskowego przełożeni są obowiązani stosować środki wychowawcze, a więc przede wszystkim mają prawo wyróżniania wzorowych żołnierzy oraz karania żołnierzy niezdyscyplinowanych.

Przełożony w swej pracy wychowawczej nad umacnianiem dyscypliny, właściwej postawy ideowo-moralnej oraz socjalistycznych zasad współżycia żołnierzy powinien korzystać z pomocy kolektywu żołnierskiego, organizacji partyjnych i młodzieżowych".

Każdy przełożony występuje w roli wychowawcy i instruktora. Swym zachowaniem, przykładem osobistym, celowym i zorganizowanym kształceniem podwładnych, pobudzaniem ich do aktywnego i zaangażowanego działania sprawia, że wymagania zawarte w regulaminach stają się rzeczywistością w zachowaniu się, pracy i służbie żołnierzy.

"Przełożony powinien dawać przykład odwagi, wytrwałości, sumienności, wzorowego i kulturalnego zachowania się oraz ścisłego przestrzegania regulaminów i rozkazów" /pkt 33/.

Żołnierze w wojsku pełnią różnorodne role służbowe i społeczne, bardzo często więcej niż jedną. Dwie z nich mają szczególne znaczenie dla funkcjonowania wojska, rozwijania i umacniania dyscypliny wojskowej oraz sprawności w wykonywaniu zadań. Są to role przełożonego i podwładnego.

Związek tych dwóch ról jest najściślejszy i wyznacza zasady działania żołnierzy w każdym ogniwie dowodzenia. Przepisy regulujące zachowanie się żołnierzy pełniących te role są opracowane szczegółowo. Dzięki temu określają zasady zachowania się i postępowania w różnych sytuacjach służbowych, zmniejszają liczbę sporów i dyskusji między żołnierzami w sprawie kompetencji; tworzą korzystne warunki służbowe dla sprawowania władzy przez przełożonych, stanowią formalną podstawę umacniania dyscypliny, ładu organizacyjnego i porządku wojskowego; ułatwiają tworzenie postaw zapewniających podporządkowanie się woli przełożonego wyrażonej w rozkazach, komendach i innych formach oddziaływania dowódczego. Sprzyjają także utrzymaniu wysokiego poziomu wymagalności wobec podwładnych i od siebie samego oraz wysokiej odpowiedzialności za powierzony odcinek pracy; ułatwiają osiągnięcie jedności w działaniu i skierowaniu wysiłków w wyznaczonym celu; tworzą korzystne warunki dla sprawnego działania oraz współdziałania na polu ćwiczeń i w walce zbrojnej. Na poziom dyscypliny ma więc wpływ wiele czynników. Odpowiednie ich wykorzystanie w działalności dowódczej wpływa wydatnie na poziom dyscypliny w pododdziale /oddziale/, instytucji wojskowej, uczelni itp. Tak więc kształcenie dyscypliny jest działalnością wszechstronną, w której biorą udział wszyscy żołnierze, odpowiednio kierowani i pobudzani przez dowódcę, aparat partyjno-polityczny,

organizację młodzieżową i kolektyw.

Każdy dowódca występuje zarówno w roli przełożonego, jak i podwładnego. Pierwsza wymaga zachowania się kierowniczego, działania zmierzającego do odpowiedniego podporządkowania swej woli, woli podwładnych, natomiast druga - umiejętnego podporządkowania się, posłuszeństwa i przyjęcia woli wyższego przełożonego. Każda z tych ról wymaga niejako odmiennego zachowania się, co może powodować - i nawet powoduje - pewne sprzeczności w obrębie tej samej osobowości. Nie oznacza to jednak różnic w sferze postępowania regulaminowego; regulamin jest jeden dla obydwu ról. Różnica ta zaznacza się w sferze woli i posłuszeństwa. Dowódca, przełożony /w szerszym ujęciu/ powinien się umieć podporządkować czyjejs woli /wyższego przełożonego/, a jednocześnie podporządkować sobie wolę, serca i umysły swych podwładnych.

Marksistowska koncepcja dyscypliny w armii socjalistycznej likwiduje zasadnicze sprzeczności, które mogłyby wystąpić, gdyby nie były przestrzegane w praktyce jednolite zasady wynikające z klasowych i ideowo-moralnych przesłanek ustroju socjalistycznego. Posłuszeństwo, karność, podporządkowanie się woli przełożonego rozwija się w atmosferze poszanowania godności człowieka, bezwzględного przestrzegania norm moralnych, świadomego akceptowania celów ideologicznych i politycznych armii socjalistycznej, odpowiedzialności za swe

czyny, zachowanie itp. Powinność zdyscyplinowania jest jasno sformułowana w regulaminie. Stanowi zarówno kategorię służbową, jak i moralną.

"Żołnierz ma obowiązek być zdyscyplinowanym, ściśle przestrzegać ustalonego porządku wojskowego, spełniać postanowienia regulaminów wojskowych oraz bezwzględnie, dokładnie i terminowo wykonywać rozkazy przełożonych i starszych"/pkt 9/.

W jednakowym więc stopniu owe zasady odnoszą się do roli przełożonego, jak i podwładnego. Praktyka dyscyplinarna, poziom dyscypliny, odpowiednie współgranie karności, posłuszeństwa ze świadomością i poczuciem odpowiedzialności potwierdzają słuszność socjalistycznej teorii dyscypliny wojskowej.

Kształtowanie dyscypliny jest realizowane w układzie przełożony - podwładni i odbywa się w warunkach obustronnego oddziaływania stron tego układu, przy czym dominujące znaczenie mają funkcje kierownicze dowódcy i jego zorganizowana oraz celowa działalność szkoleniowo-wychowawcza. Bardzo ważne jest dostrzeganie wpływu podwładnych na działalność dowódcy i osób z nim współdziałających. Podwładni nie tylko przekazują ważne informacje o sytuacji, zgodnie z otrzymanymi zadaniami, ale także wyrażają opinię społeczną kolektynu, przekazują wnioski, pomysły, nowe rozwiązania. Dowódca nie może bagatelizować tego zjawiska społecznego. Pożądane jest, by w miarę możliwości i czasu, jakim dysponuje, korzystał z opinii pod-

władnych, organizacji partyjnej i młodzieżowej, a już koniecznie z pomocy fachowej specjalistów sztabu. Współczesne dowodzenie jest niemożliwe bez udziału specjalistów. Na zagadnienie to zwraca uwagę J. Bordziłowski w pracy: "Żołnierska droga". Między innymi pisze: "Żaden współczesny dowódca, nawet geniusz nie może dowodzić sam, bez sztabu, bez dowódców i szefów rodzajów broni i służb. Będzie to albo pływanie po powierzchni zagadnień, albo też zagubienie się w takich szczegółach i szczegółikach, że w efekcie dostrzeże się tylko pojedyncze drzewa, a nie las. W każdym razie jakość takiego dowodzenia będzie niewysoka"^{1/}.

Uwzględnianie w pracy dowódczej opinii społecznej, twórczych akcentów pracy podwładnych ma znaczenie nie tylko prakseologiczne /usprawniające działanie/, ale również - co jest szczególnie doniosłe - moralno-psychologiczne. Poprawia samopoczucie podwładnych, polepsza nastroje, tworzy korzystny klimat moralno-psychologiczny, ułatwiający sprawowanie funkcji dowódczych. Podwładni nabierają przekonania, że nie są tylko biernymi wykonawcami woli dowódcy, ale również /oczywiście w pewnym rozsądnym zakresie/ współtwórcami decyzji, sprawnego działania i zwycięstwa. Dzięki temu dają dowódcę większym zaufaniem i przyjmują z nim wspólny front działania, tak bardzo potrzebny w każdej sytuacji zespołowego działania.

1/ J. Bordziłowski: Żołnierska droga. Warszawa 1970, s. 185.

"Dowódca - pisze w swym pamiętniku A. Jeremienko - odgrywa dużą rolę, ale nie wolno jej przeceniać. Bardzo ważne znaczenie ma również więź z wojskami i uczenie się od nich. Nasi radzieccy żołnierze są obywatelami socjalistycznego państwa, którzy swą wolą i rozumem tworzą historię. Więź z nimi dodaje sił i wiary w zwycięstwo, wiele uczy i częstokroć wprost podpowiada, jak trzeba działać, aby najlepiej zorganizować walkę czy przeprowadzić operację" 1/.

Z chwilą podjęcia decyzji i przekazania jej podwładnym do wykonania w formie rozkazu - dowódca ma prawo i obowiązek domagania się bezwzględ- nego, ścisłego i w określonym czasie wykonania tego rozkazu. Podwładni natomiast są obowiązani dać z siebie wszystkie siły, umiejętności i zdolności dla jak najlepszego i zgodnego z wolą dowódcy wykonania zadania.

W trakcie wykonywania decyzji dowódca powinien być czujny i umieć w porę dostrzec nowe zjawiska w rozwijającej się sytuacji. Do ujawnienia tych nowych tendencji na polu walki /w czasie ćwiczeń/ znacznie przyczynia się działalność informacyjna podwładnych. Zgodnie z regulaminem, dotąd dowódca wymaga uporczywości w realizacji decyzji, dopóki zapewnia ona osiągnięcia zamierzonego celu. Wstrzymanie realizacji jednej decyzji

1/ A. Jeremienko: Wspomnienia. Warszawa 1961, s. 56.

nie oznacza przerwy w działaniu podwładnych. Dowódca w trakcie wygasania mocy jednej decyzji przygotowuje nową decyzję i w odpowiednim czasie wprowadza ją. Dowodzenie wymaga bowiem ciągłości, jest to więc działanie oparte na ciągu decyzji.

2. C z y n n o ś c i d o w ó d c y w p r o - c e s i e k s z t a ł t o w a n i a d y s - c y p l i n y

Na każdym szczeblu dowodzenia występuje zawsze tylko jeden dowódca. Ma on szerokie uprawnienia, niezbędne do należytego sprawowania funkcji przełożonego i jednoosobowego kierownika działań podwładnych. Szczególnym uprawnieniem dowódcy jest prawo do wydawania rozkazów i żądania ich wykonania przez podwładnych. W czasie działań bojowych, w celu wymuszenia posłuszeństwa i wykonania rozkazu może, w wyjątkowych przypadkach, zastosować przymus. Zasadnicze funkcje sprawuje poprzez jednoosobowe dowodzenie i ponosi całkowitą odpowiedzialność za poziom gotowości bojowej swego pododdziału oraz za kierowanie nim w walce zbrojnej. Wszyscy jego zastępcy, oficerowie sztabu, współuczestnicząc w realizacji funkcji dowodzenia, w ramach przysługujących im kompetencji ponoszą odpowiedzialność przed dowódcą /szefami służb wyższego szczebla, za realizację zadań na swoim odcinku.

Ogólnym obowiązkiem organu dowodzenia jest jak najlepsze zrozumienie treści zadania /decyzji/.

wykonanie niezbędnych kalkulacji i przedstawienie na żądanie dowódcy ocen oraz propozycji. Po podjęciu decyzji głównym obowiązkiem - zarówno podukładu kierującego, jak i wykonawczego - jest maksymalne, a przy tym racjonalne wykorzystanie wszystkich sił i środków dla jak najlepszego wykonania decyzji we właściwym czasie i na odpowiednim miejscu. Poważne zadania w tym zakresie spełniają również organizacja partyjna, młodzieżowa i kolektyw jednostki.

Dowódca dowodzi osobiście i przez sztab. W okresie pokoju dowódca ma wiele możliwości kontaktowania się bezpośredniego z podwładnymi, wywiera wtedy bezpośredni wpływ na nich. Pobudza podwładnych do działania nie tylko za pomocą rozkazów, zadań, kontroli, ale również poprzez przykład osobisty, regulaminowe zachowanie się, postawę, wygląd zewnętrzny. Szczególne znaczenie mają bezpośrednie rozmowy i spotkania z podwładnymi. W czasie wojny zmniejszają się możliwości bezpośredniego kontaktu dowódcy z podwładnymi, zwłaszcza na średnich i wyższych szczeblach dowodzenia. Jednakże i wtedy - jak wskazują doświadczenia II wojny światowej - dowódcy szukali możliwości częstszych kontaktów z podwładnymi. Dowódcy wyższych i niższych szczebli dowodzenia swoją obecnością wśród podwładnych podkreślali znaczenie odcinka, na którym toczyły się boje, poprawiali samopoczucie żołnierzy, wzmagali wiarę w zwycięstwo. Szczególnie w sytuacjach trudnych nie może zabrak-

knąć dowódcy, oficera politycznego czy oficera sztabu. M. Popieł przytacza wypowiedź dowódcy korpusu Riabyszewa na ten temat: "Uczyliśmy żołnierzy, że dowódca jest zawsze z nimi. Dobrzy byłiby z nas dowódcy, gdybyśmy w dniu, kiedy zapachniało prochem - i to jak jeszcze, i jakim prochem - znaleźli się w tyle. Bądź przekonany /zwraca się do Popieła Riabyszew - J.C./, żołnierze widzieli, że dowódcy razem z nimi idą do ataku" ^{1/}.

W warunkach współczesnej walki dowodzenie odbywa się za pomocą środków łączności, głównie radiowej. Dowódcy i podwładni znajdują się bowiem w czołgach, transporterach i innych środkach bojowych, co znacznie ogranicza możliwość bezpośrednich kontaktów. Ale i wtedy, gdy tylko nadarzą się ku temu okazje, powinni się stykać osobiście z podwładnymi.

W imieniu dowódcy rozkazy ma prawo wydawać szef sztabu, który przy najbliższej sposobności melduje o ich treści dowódcy. Obecnie, z uwagi na poważne zwiększenie liczby zadań i obowiązków, dowódca musi w znacznie szerszym zakresie korzystać z bezpośredniej pomocy podległych mu organów dowodzenia, a we współdziałaniu ze swoim zastępcą do spraw politycznych szerzej opierać się na pomocy organizacji partyjnej, młodzieżowej i kolektywie żołnierskim.

1/ M. Popieł: Trudne dni. Warszawa 1961, s. 98-99.

T. Tuczapski w artykule: "Walory współczesnego dowódcy" tak pisze na ten temat: "w jaki sposób sam dowódca kierujący procesem szkolenia, wychowywania i działania żołnierzy może sobie poradzić, aby zapewnić dokładne wykonanie wszystkich postawionych zadań? Czy wśród ogromu stawianych mu zadań nie jest on osamotniony?

Znając mechanizm działania pododdziału lub oddziału, z całą stanowczością można stwierdzić, że dowódca w spełnianiu swej funkcji nie jest osamotniony, gdyż nie on sam wykonuje postawione zadania, lecz jest organizatorem i kierownikiem działania podwładnych, którzy są współwykonawcami tych zadań. Dowódca ma przecież wśród podwładnych wielu funkcyjnych, którzy w ramach przysługujących im kompetencji dowódczych współuczestniczą w kierowaniu procesem wykonywania zadań. Natomiast jeśli dowódca kieruje wyżej zorganizowanym pododdziałem lub oddziałem - to ma zastępców i sztab fachowców, którzy pośredniczą i pomagają mu w pełnieniu funkcji dowódczych" ^{1/}.

W przytoczonej wypowiedzi ujęte jest przejrzystość jedno z podstawowych zagadnień sprawowania funkcji dowódczych - jednoosobowego dowodzenia i pozyskiwania wszystkich sił dla jak najlepszego wykonywania zadań stojących przed pododdziałem lub

1/ T. Tuczapski: Walory współczesnego dowódcy.
"Żołnierz Wolności" 1970, nr 177.

oddziałem. Dowódcy, którzy właściwie rozwiązują to zagadnienie, prowadzą swych podwładnych od sukcesu do sukcesu, a sami zdobywają autorytet i ich uznanie.

Analiza czynności dowódczych odsłania wiele interesujących i ważnych dla praktyki zagadnień psychologicznych. Działalność dowódcy jest bardzo złożona i wielopłaszczyznowa; właściwość ta wynika z wielości zadań i funkcji dowodzenia. Dowódca sprawuje - jak pisaliśmy - funkcje przełożonego, wychowawcy, instruktora, organizatora, reprezentanta partii w wojsku, doświadczonego towarzysza służby i pracy, arbitra w rozwiązywaniu spraw spornych, konfliktowych, osobistych itp. Od jego wiedzy, doświadczenia, autorytetu - zarówno moralnego jak i fachowego - umiejętności utrzymania ładu organizacyjnego, porządku wojskowego, dyscypliny oraz od jego wymagałości, umiejętności zjednywania sobie podwładnych i innych zalet zależy to, jakimi drogami potoczy się proces tworzenia gotowości i sprawności bojowej jednostki, którą dowodzi. Dlatego słusznie się twierdzi, że poziom dowodzenia, jego efekty w decydującej mierze zależą od przygotowania kadr dowódczych.

Dowódca poprzez swoją osobistą, zorganizowaną i kierowniczą działalność zmierza wraz ze swym pododdziałem /oddziałem/ do osiągnięcia określonego celu głównego. Przy czym cel ten jest jeden, wspólny zarówno dla podukładu kierującego, jak i wykonawczego. Innymi słowy, działalność dowódcy i

działalność podwładnych są ściśle powiązane jedną myślą przewodnią - wspólnym celem.

Zadaniem dowódcy jest sprawne kierowanie całością działań w taki sposób, by ten cel był osiągnięty. Wykonanie celu głównego, a więc osiągnięcie wysokiego poziomu stanu moralno-politycznego, gotowości bojowej i sprawności /skuteczności/ kierowania walką zbrojną, zależy od zrealizowania wielu różnorodnych celów cząstkowych, pośrednich. Osiąganie celów pośrednich odbywa się przez wykonywanie różnych konkretnych cząstkowych zadań na odpowiednim poziomie, w ustalonej kolejności i określonym czasie. Celem pośrednim może być: osiągnięcie wymaganej sprawności fizycznej i odporności na trudy, opanowanie regulaminów i zachowanie się zgodne z zawartymi w nich postanowieniami, opanowanie specjalności wojskowych oraz biegłe posługiwanie się bronią i sprzętem, wyuczenie się zasad współdziałania w małych grupach bojowych i sprawne zespołowe działanie, opanowanie wiedzy politycznej i właściwe interpretowanie zjawisk społecznych, politycznych itp. Niektóre zadania nasilają się w pewnych okresach służby wojskowej, np. po przyjęciu młodego rocznika na plan pierwszy wysuwają się zadania związane z osiągnięciem oczekiwanego poziomu przystosowania się do nowego środowiska oraz dostosowaniem zachowania się młodych żołnierzy do obowiązujących zasad regulaminów wojskowych. Po zakończeniu szkolenia indywidualnego narastają zadania związane ze szkoleniem

małych zespołów bojowych, pododdziałów i oddziałów. Pewne jednak zadania wykonywane są w sposób ciągły, bez przerw, przy pełnym wysiłku. Do nich należą: kształcenie właściwych postaw ideowo-moralnych żołnierzy, doskonalenie i umacnianie dyscypliny, porządku wojskowego, rozwijanie uczuć patriotycznych, socjalistycznych stosunków między żołnierzami, umacnianie autorytetu dowódców wszystkich szczebli, rozwijanie działań aktywnych i zaangażowanych, mistrzostwa bojowego poszczególnych żołnierzy i grup bojowych i inne.

Realizacja tych różnorodnych zadań zależy od praktycznej działalności dowódcy i jego podwładnych. Jak już powiedzieliśmy, całą działalność dowódcy można rozłożyć na prostsze elementy, mianowicie na czynności. W związku z tym konieczne staje się wyjaśnienie, co to jest czynność, jaka jest jej psychologiczna istota i znaczenie praktyczne.

Na gruncie psychologii polskiej, zagadnienie czynności ludzkich opracował i uzasadnił teoretycznie T. Tomaszewski. W jednej ze swoich prac stwierdził: "Psychologia jest to nauka o wyższych czynnościach istot żywych"^{1/}. "Czynność zaś to zachowanie się ukierunkowane na realizację określonego stanu rzeczy"^{2/}.

1/ T. Tomaszewski: Wstęp do psychologii. Warszawa 1963, s. 17.

2/ T. Tomaszewski: Z pogranicza psychologii i pedagogiki. Warszawa 1970, s. 106.

Jakie właściwości ma - według T. Tomaszewskiego - czynność? Czynność jest przede wszystkim ukierunkowana. Człowiek wykonujący czynności zachowuje się tak, by osiągnąć zamierzony wynik. Wynik czynności jest skutkiem. Rozróżnia się skutki wyróżnione /do których człowiek dążył/ i skutki uboczne /które nie były zamierzone/. Wynik czynności dla tego, kto je wykonuje, jest celem. Czynności mogą być wykonywane świadomie lub nie. "Czynności człowieka najwyżej zorganizowane mają jednak charakter świadomy" ^{1/}. Człowiek zdaje sobie sprawę z tego, do czego dąży, jaki ma cel w działaniu.

Jeśli w trakcie wykonywania czynności pojawiają się błędy, wtedy dochodzi do wykonania czynności dodatkowych - korekcyjnych - albo powtarza się czynności od początku.

Czynności mają strukturę, czyli są - jak pisze T. Tomaszewski - zorganizowane. Jeśli czynności są wykonywane przez pewien czas w tych samych warunkach, wtedy utrwalają się i stabilizują. Bardzo wyraźnie taką stabilizację czynności obserwuje się u żołnierzy obsługujących sprzęt bojowy. Wszystkie proste czynności wykonują oni niemal automatycznie. W warunkach zmiennych struktura czynności ulega zmianom i za każdym razem powstaje potrzeba wyuczenia się nowych czynności. Jeśli ten sam wynik może być uzyskany za pomocą różnych czynności, wtedy występuje potrzeba wyboru jednej z nich. Człowiek stara się wybrać taką, która we-

^{1/} Tamże, s. 107.

dług niego jest najlepsza. Jeśli czynność wybrana nie daje pożądanego skutku, wykonuje się inną. Zabieg taki prowadzi do selekcji czynności. Zachowanie się, działanie człowieka stabilizuje się.

Czynności dowódcy skierowane są głównie na podwładnych. W ten sposób dowódca dąży do spowodowania takiego zachowania się podwładnych, by z kolei ich czynności, były skierowane na jeden wspólny cel /lub cel pośredni/. Działanie podwładnych staje się wówczas zgodne z zamiarami i wolą dowódcy.

Skuteczność czynności dowódcy jest mierzona poziomem zadań wykonywanych przez podwładnych. Dlatego w procesie szkolenia i doskonalenia dowódców na ten fakt powinno zwracać się baczna uwaga oraz wykorzystać wszelkie dostępne możliwości, by umiejętność tę przede wszystkim kształtować.

W działalności praktycznej dowódcy można wyodrębnić pewne charakterystyczne pasma czynności. Skierowane są one na realizację konkretnych zadań. J. Kozielecki określa je mianem czynności wykonawczych ^{1/}.

Wymienimy kilka charakterystycznych pasm czynności wykonawczych, które składają się na działalność dowódczą:

- - - - -

1/ J. Kozielecki: Rozwiązywanie problemów. Warszawa 1969, s. 9.

1/ pasmo czynności związanych ze sprawowaniem władzy, którego zadaniem jest przestrzeganie zasad ustanowionych w regulaminach i innych przepisach wojskowych, a odnoszących się głównie do dyscypliny wojskowej, jednoosobowego dowodzenia, wykonywania rozkazów, kompetencji i odpowiedzialności; innymi słowy - praworządne wykorzystanie uprawnień formalnych w celu stworzenia i utrzymywania właściwych stosunków służbowych, sprzyjających sprawowaniu funkcji dowódczych i wykonywaniu zadań przez pododdział /oddział/;

2/ pasmo czynności organizatorskich, które jest skierowane na usprawnienie działania i współdziałania podwładnych, polepszenie struktur organizacyjnych, utrzymanie ładu organizacyjnego i porządku wojskowego, polepszenie zasad doboru, rozmieszczenie i wykorzystanie specjalistów w pododdziale lub oddziale, usprawnienie zaopatrzenia w środki i materiały;

3/ pasmo czynności wychowawczo-szkoleniowych, które jest skierowane na osiągnięcie odpowiedniego poziomu świadomości ideowo-politycznej, wyszkolenia bojowego, opanowania specjalności wojskowych, biegłości w wykonywaniu zadań bojowych, a także na rozwinięcie pożądaných z punktu widzenia potrzeb działania wojskowego cech i właściwości psychicznych;

4/ pasmo czynności o celach adaptacyjnych, które jest skierowane na usprawnienie i przyspieszenie procesu przystosowania żołnierzy do służby

wojskowej oraz dostosowania warunków służby, pracy do możliwości psychofizycznych żołnierzy i ich potrzeb społecznych /bez naruszania wymagań szkolenia/;

5/ pasmo czynności samokształceniowych /samowychowawczych i samooceny/, które jest skierowane na podnoszenie swoich kwalifikacji ogólnych, politycznych i zawodowych /związanych z daną specjalnością/, rozszerzanie umiejętności kierowniczych, podnoszenie sprawności umysłowej i wydajności intelektualnej, regulowanie swojego postępowania zgodnie z socjalistycznymi normami współżycia społecznego;

6/ pasmo czynności technicznych, inżynierskich, skierowanych na niesienie pomocy fachowej podwładnym w zakresie eksploatacji techniki oraz na osobiste sterowanie urządzeniami technicznymi;

7/ pasmo czynności związanych z reprezentowaniem swojego pododdziału /oddziału/ na zewnątrz, skierowanych na zgodne z rzeczywistością meldowanie przełożonym o stanie wyszkolenia i dyscypliny, przekazywanie /załatwienie/ zgodnie z regulaminem raportów, próśb i meldunków podwładnych właściwym osobom, dbałość o warunki i zaspokojenie potrzeb podwładnych;

8/ pasmo czynności administracyjnych, skierowanych na osiągnięcie pożądaných, zgodnych z przepisami, wyników w gospodarowaniu mieniem pododdziału /oddziału/;

9/ pasmo czynności kierowania walką zbrojną, a więc niszczenie przeciwnika aż do złamania jego oporu, a także rozproszenie, okrążenie, wzięcie do niewoli - w ostatecznym rachunku odniesienia zwycięstwa na polu walki.

Wszystkie inne czynności /pasma czynności/ dowódcy, takie jak: recepcja /odbiór/ informacji, analizowanie, syntetyzowanie, wnioskowanie, przewidywanie /antycypacja/, decydowanie, rozkazywanie, zarządzanie, kontrolowanie - występują w każdym pasmie czynności wymienionych powyżej.

Wszystkie te pasma czynności wzajemnie się przeplatają i warunkują. W niektórych tylko fazach sprawowania funkcji dowódczych przebiegają według ścisłej kolejności i wyraźnie się wyodrębniają, np. w działaniach taktycznych /w walce/, gdzie kolejność czynności jest ściśle ustalona i zdeterminowana przebiegiem walki zbrojnej.

Dowódca jest regulatorem układu dowódca - podwładni ^{1/}, spełnia funkcje niejako reżyser-skie, a pasma jego czynności skierowane są na spowodowanie takiego działania podwładnych, by działanie to doprowadziło do wyników zgodnych z zamiarem.

1/ Zob. S. Piórewski: Wykorzystanie cybernetyki do usprawnienia dowodzenia wojskami.
"Przegląd Wojsk Lądowych" 1970, nr 2.

3. J e d n o o s o b o w e d o w o d z e n i e

Podstawowym sposobem wykonywania zadań w wojsku jest działanie zespołowe. Działanie to wymaga m.in. jednoosobowego dowodzenia. Każdy zespół wojskowy powołany do wykonywania zadań musi być odpowiednio zorganizowany, wyposażony w niezbędne środki działania i skierowany na cel działania. Podstawą organizacji zespołów wojskowych wszystkich szczebli jest struktura organizacyjna wojska oraz rozkazy przełożonych. Struktura organizacyjna każdej grupy bojowej, pododdziału i oddziału wojskowego jest dostosowana do wymagań współczesnego pola walki, zadań, które ma wykonywać określony zespół, warunków działania, potrzeb współdziałania, a na najniższym szczeblu organizacyjnym /małe grupy bojowe/ - również do wymagań obsługiwanego sprzętu bojowego.

Struktury organizacyjne zespołów wojskowych nie są stałe, zmieniają się wraz ze zmianą wymagań pola walki. Na najniższych szczeblach organizacyjnych wojska bardzo wyraźnie uwidacznia się wpływ techniki, jej potrzeb w zakresie obsługi i możliwości transportowych - na struktury organizacyjne małych grup bojowych. Wprowadzenie nowego transportera opancerzonego spowodowało zmiany organizacyjne pododdziałów piechoty zmotoryzowanej. Nowe czołgi, działa, samoloty, okręty wojenne i inne środki bojowe niejako zakładają z góry, jakie mają być zespoły, które będą je obsługiwały i pro -

wadziły walkę.

Wszystkie zespoły są odpowiednio powiązane organizacyjnie i współdziałają przy wykonywaniu zadań. Uprawnienia, obowiązki i podstawowe wymagania, jakie stawia się poszczególnym żołnierzom wyznaczonym do pełnienia funkcji kierowniczych, sterowniczych, specjalistycznych, wykonawczych, sprecyzowane są w odpowiednich regulaminach, instrukcjach i innych przepisach wojskowych. Podział kompetencji, zadań, określenie obowiązków i odpowiedzialności wprowadza ład organizacyjny, porządek wojskowy i stwarza dogodne warunki dla funkcjonowania zespołów wojskowych. Jednakże sprawne i skuteczne funkcjonowanie zespołu zależy przede wszystkim od tego, jak te warunki zostaną spożytkowane przez żołnierzy wchodzących w skład zespołów bojowych, w jaki sposób możliwości zostaną przekształcone w rzeczywistość.

Decydującą rolę w zakresie przekształcania możliwości w rzeczywistość spełniają kadry dowódcze. Od ich zdolności organizacyjnych, wartości osobistych, przygotowania moralno-politycznego i fachowego, autorytetu, wymagań, umiejętności kierowania i zjednywania sobie podwładnych, a zarazem podporządkowania ich działania swojej woli zależy m.in. funkcjonowanie armii. Powodzenie w kierowaniu zespołem oczywiście zależy także od tego, w jaki sposób dowódca wykorzysta możliwości swoich podwładnych, zwłaszcza - jak pisaliśmy - możliwości wielu funkcyjnych, którzy współuczest-

niczą w kierowaniu procesem wykonywania zadań.

"Mechanizm dowodzenia - pisze T. Tuczapski - oparty na tym współdziałaniu jest mechanizmem działającym niezwykle skutecznie, gdyż zawiera nie tylko wolę dowódcy wyrażoną w rozkazie, lecz także zorganizowane społecznie wsparcie tej woli, co zapewnia rzetelne jej wykonanie" ^{1/}. Dlatego tak duże znaczenie przypisuje się tym formom działania dowódcy, które prowadzą do stworzenia dobrej atmosfery pracy, kultury współżycia, dobrych stosunków międzyosobniczych, do tych form pobudzenia, które są skierowane na kształcenie postaw aktywnych i zaangażowanych, rozwijanie silnych motywacji do współdziałania na rzecz zespołu i przyjmowanie w tym współdziałaniu jednolitego frontu z dowódcą.

"Przyczyny powodzenia w realizacji wielu skomplikowanych i wzrastających z roku na rok zadań - pisze M. Grudzień - tkwią również w umiejętnościach dowódców pełnego zespalaania pracy wszystkich ogniw służbowych z działalnością organizacji partyjnych. Tu nie może istnieć zjawisko polaryzacji i dwutorowości. Nie idzie tu oczywiście i tak być nie może, by zespalaanie to niosło posmak administracyjnych poczynañ, czy kategorycznych zaleceń, bo przecież dowódca to również członek partii. Musi to być odwoływanie się o partyjne

1/ T. Tuczapski: Waleory współczesnego dowódcy.
"Żołnierz Wolności" 1970, nr 177.

wsparcie, radzenie się, odwoływanie do partyjnego forum, ale równocześnie liczenie się z postulatami wysuwanymi przez członków partii" 1/.

Dowodzenie oparte jedynie na uprawnieniach formalnych nie zapewnia pożądanego wsparcia podwładnych ani też nie zapewnia należytego posłuszeństwa, tak koniecznego do sprawnego kierowania. Posłuszeństwo i chęć podporządkowania się podwładnych woli swego dowódcy musi wynikać z rzeczywistego uznania przełożonego i jego autorytetu. "Istota autorytetu polega na tym, że kierowani oceniają pozytywnie walory jego charakteru i umysłu i wskutek tego są z góry nastawieni na posłuszeństwo nie z obawy przed represjami, tylko z przekonania o słuszności i trafności otrzymywanych zaleceń. Autorytet oparty więc jest zawsze na zaufaniu kierowanych, że kierownik jest wobec nich lojalny i że umiejętnie nimi kieruje" 2/.

Autorytet dowódcy zależy w pewnym stopniu od samych podwładnych, od tego, kim oni są, jakie mają przygotowanie społeczne, moralne, jakie mają postawy wobec wojska, dyscypliny, zadań, od warunków działania. Są to uwarunkowania zapewne niezasadnicze i przemijające, jednakże trzeba się

1/ M. Grudziń: Dowódca a organizacja partyjna. "Żołnierz Wolności" 1970, nr 110.

2/ J. Zieleniewski: Organizacja i zarządzanie. Warszawa 1969, s. 457-458.

z nimi liczyć. Mogą one bowiem przesłonić walory osobiste dowódcy na pewien czas.

Przemysłana oraz długofalowa praca wychowawcza i dyscyplinarna dowódcy kształtuje osobowość żołnierzy i przez to stwarza korzystne społecznie i psychicznie warunki do uznania jego autorytetu.

Dowodzenie wojskami ma swoją specyfikę, ma określone żelazne prawa i zasady wynikające z wymagań współczesnego pola walki, zasady, które w ostatecznym rachunku decydują o powodzeniu w wojskowych działaniach zespołowych. Jakże to są prawa i zasady, które muszą być bezwzględnie przestrzegane w dowodzeniu?

Najważniejszym prawem dowódcy jest prawo do rozkazywania i domagania się bezwzględnego wykonania jego rozkazu w określonym czasie i na odpowiednim poziomie. "Rozkaz jest prawem dla podwładnego i bez względu na warunki i okoliczności musi być wykonany" ^{1/}. Podwładny musi wiedzieć i dokładnie rozumieć, że jego podstawowym obowiązkiem jest zaangażowanie wszystkich swoich sił i umiejętności w jak najlepsze wykonanie rozkazu. M. Frunze mówił: "Rozkaz jest rozkazem. Namawianie i napraszanie się o wykonanie rozkazów jest samo przez się absolutnym pogwałceniem dyscypliny" ^{2/}.

1/ T. Tuczępski: Walory współczesnego dowódcy.

"Żołnierz Wolności" 1970, nr 177.

2/ M. Frunze: Dzieła wybrane. Warszawa 1953, s. 301.

Również prawem i zarazem obowiązkiem dowódcy jest zastosowanie wszystkich dostępnych środków oddziaływania, włączanie z środkami przymusu, dla osiągnięcia posłuszeństwa podwładnych. Przymus jest ostatecznym środkiem pobudzenia i nie można go nadużywać. M. Frunze pisał: "Oczywiście, nie można się obejść w ogóle bez jakichkolwiek elementów przymusu, jednakże należy je stosować w najwęższych granicach. Tylko ten może być uważany za prawdziwego czerwonego dowódcę, kto bez jakiegokolwiek środków przymusu potrafi podporządkować żołnierza swej woli" ^{1/}.

Podstawową zasadą działania dowódcy jest jednoosobowe dowodzenie. Jest to jednocześnie pewien system. Zasadą jest dlatego, że wyznacza wszystkim dowódcom sposób kierowania podległymi pododdziałami i oddziałami, a systemem - ponieważ obowiązuje w jednakowym stopniu wszystkich dowódców poszczególnych szczebli struktury wojska, dzięki czemu zapewnia jedność woli i działania.

Na najniższych szczeblach jednoosobowe dowodzenie jest najbardziej widoczne i sprawowane jest samodzielnie. Na wyższych szczeblach jednoosobowe dowodzenie wspierane jest przez działanie kolegiałne. Jednakże i w tym przypadku nie zmienia się istota jednoosobowego dowodzenia. Nie ma dwójstości dowodzenia; zawsze w decydujących spra-

1/ Tanze, s. 172.

wach ostateczne rozstrzygnięcie, zwłaszcza podjęcie decyzji oraz wydanie rozkazu do wykonania tej decyzji, należy do dowódcy. Lenin zwracał uwagę na właściwe rozumienie roli kolegiałności i jednoosobowego kierowania. Na ten temat pisał: "Podobnie jak kolegiałność nieodzowna jest do rozstrzygania podstawowych zagadnień, tak nieodzowna jest też jednoosobowa odpowiedzialność i jednoosobowe kierownictwo, aby nie było mitręgi, aby nie można było uchylać się od odpowiedzialności" ^{1/}.

Kolegiałność zapewnia dowódcy wszechstronne i fachowe przygotowanie decyzji, a także społeczne poparcie jej treści; jednoosobowe dowodzenie ujednolica i ukierunkowuje działanie podwładnych, zapewnia najlepsze wykorzystanie sił i środków oraz ułatwia manewr i koncentrację wysiłków na najważniejszych w danej chwili zadaniach. Działanie kolegiałne występuje również w procesie przekazywania decyzji do wykonania, pobudzania podwładnych do działania oraz w kontroli poziomu wykonywanych zadań.

Walory jednoosobowego dowodzenia ujawniają się szczególnie w sytuacji trudnej, zwłaszcza w walce zbrojnej. W takich sytuacjach jedynie zgrane, jednomyślne działanie wszystkich żołnierzy

- - - - -

1/ W.I. Lenin: Przemówienie wygłoszone 8 grudnia na posiedzeniu sekcji organizacyjnej. Dzieła, t. 30. Warszawa 1951, s. 244-245.

pododdziału /oddziału/, scementowane wołą dowódcy - stwarza możliwość pokonania trudności i osiągnięcia zadania. Oczekiwanie, bierność, brak zdecydowania, bezczynność, gadulstwo, brak posłuszeństwa, rozbieżne stanowiska - to klęska. Walka nie znosi anarchii, nieporadności, opieszałości, samowoli. Historia sztuki wojennej daje wiele przykładów klęsk poniesionych przez armie z tych właśnie powodów.

4. S t y ł d o w o d z e n i a

Analiza psychologiczna stylu dowodzenia i wpływające stąd wnioski mogą być użyteczne w praktyce w różnych aspektach. Badania przeprowadzone w jednym ze związków taktycznych wykazały pewne braki w kształceniu młodych dowódców w niektórych szkołach podoficerskich. Zajmowano się bardzo solidnie samym procesem szkolenia, a nie doceniano potrzeby kształcenia u przyszłych dowódców cech niezbędnych w kierowaniu innymi ludźmi. W wyniku tego podoficerowie szkoły przekazywali elewom takie metody oddziaływania, które sami wypracowali. A nie zawsze były to metody dobre. Braki w wykształceniu pedagogicznym zastępowano prostym i łatwym do opanowania mechanizmem nacisku, przymusu i "poganiiania".

W badaniach tych stwierdzono, również że oficerowie szkoły byli dobrze teoretycznie przygotowani do pracy wychowawczej, lecz w niedostatecznym stopniu wykorzystywali wiedzę w praktyce,

nie było po prostu dobrej tradycji pod tym względem w szkole. Nie organizowano porad wychowawczych, wymiany doświadczeń, nie sprawowano solidnej kontroli stylu pracy dowódców drużyn w szkole itp. Zasadniczym mechanizmem psychospołecznym formowania się stylu pracy dowódców drużyn było naśladownictwo, korzystanie z czyichś wzorów. Młodzi elewi ze względu na bezpośrednią styczność przestrzenią i psychiczną wzory te czerpali z postępowania swoich bezpośrednich przełożonych, a więc starszych kolegów.

Styl i metoda różnią się między sobą, ale występują w praktyce zawsze razem. Styl nie zawiera celu działania, tak jak zawiera go metoda. Styl jest po prostu sposobem postępowania, pośrednio rzutującym na wyniki pracy dowódcy. W zależności od wielu czynników /np. cech osobowości, doświadczenia w pracy, szczebla dowodzenia, typu wykonywanych zadań, wiedzy i wyćwiczonych umiejętności/ każdy dowódca tworzy w praktycznym działaniu swój własny sposób postępowania, organizowania pracy i kierowania podwładnymi. W stylu dowodzenia wielu dowódców można wyróżnić dwie płaszczyzny: jedna - wspólna dla wszystkich, wynikająca z zastosowania obowiązujących zasad nakazanych regulaminem, w tej liczbie zasady jednoosobowego dowodzenia, oraz druga - różniąca poszczególne style dowodzenia, spowodowana indywidualnym i swoistym dla określonego dowódcy sposobem kierowania.

Styl dowodzenia w naszej armii, jak i innych armiach Układu Warszawskiego jest stylem nowoczesnego, ukształtowanym na nowych podstawach teoretycznych - humanizmu socjalistycznego i w konkretnej praktyce wychowania socjalistycznego. To co w nim jest wspólne dla wszystkich dowódców to klasowa i partyjna postawa oraz głęboka więź z masami żołnierskimi. Sprawowanie funkcji dowódczych opiera się na głębokiej świadomości ideowo-moralnej i politycznej wszystkich żołnierzy, łączy ich myśli i czyny we wspólnym wykonywaniu zadań na rzecz obronności kraju. Sprawowanie funkcji dowódczych opiera się przede wszystkim na wysokim autorytecie moralnym i fachowym dowódców, na ich umiejętnościach organizowania współpracy wszystkich ogniw dowodzenia, organizacji partyjnej i młodzieżowej. "Dowódca - pisze T. Tu- czapski - prócz tego, że jest formalnym kierownikiem zorganizowanych struktur - powinien dążyć do tego, aby stać się ideowym przywódcą podwładnych. Przyjmowanie przez dowódcę postawy ideowego przywódcy kolektywu świadczy o jego dojrzałości i aktywności politycznej. To zapewnia dobrą atmosferę, w której wzajemne zrozumienie, szacunek i zaufanie są zjawiskami dominującymi, a zespalając podwładnych z przełożonym - są podstawą wszelkich sukcesów w działaniu, wywołujących dobre nastroje, będące z kolei podstawą zdrowia psychicznego i właściwie pojętych stosunków międzyludzkich. Od tego w du-

zym stopniu zależy jakość wykonywanych zadań" 1/.

Nieodzownym składnikiem stylu dowodzenia współczesnego dowódcy, tym właśnie co wyróżnia socjalistyczny styl dowodzenia wśród innych stylów, jest wysoka wymagałność dowódców zarówno w stosunku do siebie, jak i podwładnych, świadoma i żelazna dyscyplina w służbie i pracy oraz jednolite dowodzenie.

Obok tego co jest wspólne w stylu dowodzenia dostrzegamy pewne charakterystyczne zróżnicowania w sposobie sprawowania funkcji dowódczych. A. Jeremienko twierdzi, że "każdy dowódca posiada swój, jemu tylko właściwy styl pracy, charakter i temperament; dlatego nie istnieją jednakowe dla wszystkich metody i sposoby dowodzenia" 2/. W tym co różni style dowodzenia poszczególnych dowódców dostrzegamy ową "inność" w ogólnym przekroju postępowania i działania dowódców. Obserwacja i badanie stylów dowodzenia doprowadziły do ustalenia tych właściwości. Polegają one na akcentowaniu w dowodzeniu jednego lub kilku następujących elementów: organizacji pracy, umiejętności zjednywania sobie podwładnych, wymagałności, osobistego przykładu, przywództwa itp. Czasami mogą to być cechy - nazwijmy - negatywne,

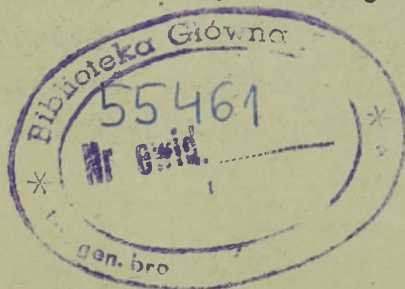
1/ T. Tuczapski: Walory współczesnego dowódcy. "Żołnierz Wolności" 1970, nr 177.

2/ A. Jeremienko: Wspomnienia. Warszawa 1961, s. 57.

np. skłonność do organizowania nadmiernej liczby narań i posiedzeń, żądania nie zawsze potrzebnych dokumentów /elementy biurokracji/, męcząca drobiazgowość kontroli, koncentrowanie się równocześnie na dużej liczbie zagadnień i wkraczanie w kompetencje niższych /wyższych/ dowódców, przesiadywanie bez specjalnego powodu do późnych godzin w jednostce.

To wszystko, co w jakiś sposób odróżnia styl dowodzenia jednego dowódcy od stylu innych dowódców, będziemy nazywać indywidualną płaszczyzną ogólnego stylu dowodzenia. Wynika stąd - jak sądzimy - dość istotny wniosek, że styl dowodzenia składa się ze wspólnych składników, uwiadczniających się w działaniu wszystkich dowódców, i składników indywidualnych, nadających temu działaniu swoisty charakter. Z punktu widzenia kształtowania stylu dowodzenia podkreśla się potrzebę uwzględniania obydwu tych płaszczyzn: ogólnej i indywidualnej.

Sam styl dowodzenia nie jest zbiorem metod działania i w tym sensie nie można mówić, że jest skuteczny lub nie, możemy jedynie określić jego walory lub negatywy, to, w jakim stopniu wspomaga albo utrudnia zasadnicze działania dowódcze, m.in. w zakresie kształtowania dyscypliny wojskowej.



B i b l i o g r a f i a

- Adamczyk H. - Wpływ opinii pododdziału na zachowanie się i postępowanie żołnierza. "Wojsko Ludowe" 1962, nr 7, s. 43-48.
- Aponowicz A. - Dowodzenie. MON, Warszawa 1961.
- Baley S. - Psychologia wychowawcza w zarysie. PWN, Warszawa 1958.
- Baley S. - Wprowadzenie do psychologii społecznej. PWN, Warszawa 1959.
- Barabanszczikow A. - Psychologia kolektywu żołnierskiego. MON, Warszawa 1968.
- Gołotoczkin A.
- Fiedenko N.
- Szeląg N.
- Bartosiać J. - Partyjne i społeczne funkcje dowódców. "Wojsko Ludowe" 1968, nr 7, s. 17-21.
- Boboła E. - Psychologiczne czynniki kształtowania kolektywu żołnierskiego. "Przegląd Wojsk Lądowych" 1967, nr 4, s. 5-14.
- Cebulski H.
- Szałek J. - Kilka uwag o organizacji pracy dowódcy pododdziału. "Przegląd Wojsk Lądowych" 1970, nr 6, s. 117-124.

Cendrowski J.

- Psychologiczne aspekty przystosowania się żołnierzy do służby wojskowej. GZP WP, Warszawa 1967.

Cendrowski J.

Paleski Z.

Swebocki S.

Czesławski M.

- Wykłady z psychologii wojskowej. WAP, Warszawa 1969.
- Wychowawcza rola dowódcy w okresie szkolenia podstawowego. "Przegląd Wojsk Lądowych" 1970, nr 9, s. 103-111.

Czubiński L.

- Wychowawcze treści prawa wojskowego i regulaminów. Zadania i formy nad ich wdrażaniem. GZP WP, Warszawa 1970.

Doliński M.

- Psychologia - dyscyplina - kolektyw. "Wojsko Ludowe" 1961, nr 8, s. 16-20.
- Dowódca - przywódca i ideowym wychowawcą żołnierzy. "Biuletyn Informacyjny GZP WP" 1968, nr 3.

Golec S.

- Istota i funkcje dyscypliny wojskowej. "Biuletyn Informacyjny GZP WP" 1970, nr 11 /401/.

- Grobaiński J. - W sprawie żołnierzy trudnych. "Przegląd Wojsk Lądowych" 1964, nr 6, s. 175-178.
- Gutowski M. - Wzajemne obowiązki przełożonych i podwładnych. "Przegląd Wojsk Lądowych" 1969, nr 12, s. 128-137.
- Gutowski M. - Kilka uwag dotyczących dowódcy pododdziału. "Przegląd Wojsk Lądowych" 1970, nr 9, s. 128-133.
- Gwardiak B.
Pado T. - O zasięgu i zakresie dyscypliny wojskowej. "Przegląd Wojsk Lądowych" 1970, nr 1, s. 85-91.
- Klichowski L. - Wychowanie żołnierzy w aspekcie specyfiki atomowego pola walki. "Lekarz Wojskowy" 1965, nr 10, s. 819-823.
- Kubala W. - Miejsce rozmów indywidualnych w praktyce dyscyplinarnej. "Wojsko Ludowe" 1968, nr 2, s. 46-47.
- Lewandowski J. - Atomowe pole walki a problemy psychiki i dyscypliny. "Wojsko Ludowe" 1963, nr 2, s. 25-31.

- Lewin A. - Jednostka i grupa w systemie wychowania kolektywnego. PZWS, Warszawa 1967.
- Luckow W. - Przygotowanie psychiczne żołnierzy w toku służby wojskowej. "Wojsko Ludowe" 1967, nr 1, s. 43-47.
- Luckow W. - Psychologiczne podstawy kształtowania mistrzostwa bojowego. "Wojsko Ludowe" 1967, nr 11, s. 31-36.
- Kodincew A.
- Lukow G. - Szkice z psychologii wojskowej. MON, Warszawa 1959.
- Matejko A. - Praca i koleżeństwo. Wiedza Powszechna, Warszawa 1963.
- Michalik J. - W sprawie "trudnych żołnierzy". "Wojsko Ludowe" 1966, nr 9, s. 52-55.
- Mik R. - W sprawie aspektów moralnych i wychowawczych autorytetu dowódcy. "Wojsko Ludowe" 1970, nr 12, s. 25-27.
- Pałeski Z. - Wprowadzenie do psychologii osobowości. WAP, Warszawa 1968.
- Pastuszyn L. - Dowódca a stosunki międzyludzkie. "Wojsko Ludowe" 1970, nr 11, s. 21-23.

- Platonow K.K. - O psychicznych cechach żołnierza.
"Wojsko Ludowe" 1959, nr 9,
s. 60-62.
- Platonow K.K. - Psychologia i jej znaczenie w
pracy wychowawczej z żołnierzami.
"Biuletyn Informacyjny GZP WP"
1960, nr 13 /167/.
- Przewłocki P. - Psychologiczne aspekty karności
wojskowej. WAP, Warszawa 1968.
- Przewłocki P. - Rozkazodawstwo, wymagałość, po-
słuszeństwo. GZP WP, Warszawa
1970.
- Rola kolektywu żołnierskiego w
kształtowaniu dyscypliny wojsko-
wej. GZP WP, Warszawa 1967.
- Skryżnik A. - Przygotowanie żołnierzy do współ-
czesnej walki. "Wojsko Ludowe"
1965, nr 1, s. 21-25.
- Szałapak E. - Psychologia wojskowa pomocą w pro-
cesie szkolenia i wychowania żoł-
nierzy.. "Przegląd Wojsk Lądowych"
1961, nr 10, s. 5-14.
- Szałek J. - Nowy w zespole. "Przegląd Wojsk
Lądowych" 1970, nr 9, s. 134-142.
- Szkudlarek H. - Znajomość podstaw pedagogiki i psy-
chologii ułatwia wychowanie, dowo-
dzenie i szkolenie wojsk. "Przegląd
Wojsk Lądowych" 1966, nr 8, s. 15-24

- Szyszkowski J. - O stosunkach między przełożonym a podwładnym. "Przegląd Wojsk Lądowych" 1970, nr 1, s. 165-168.
- Swebocki S. - Czym jest psychologia wojskowa. "Wojsko Ludowe" 1969, nr 4, s. 53-57.
- Szacilo T. - Społeczno-psychologiczne przygotowanie człowieka do walki /Współczesna wojna a człowiek/. "Wojsko Ludowe" 1969, nr 3, s. 10-17 i nr 4, s. 3-10.
- Wołoszczuk J. - Autorytet dowódcy i aspekty moralne stosunków między przełożonym a podwładnym. "Wojsko Ludowe" 1970, nr 9, s. 32-35.
- Zaborowski Z. - Psychologia społeczna a wychowanie. PZWS, Warszawa 1962.
- Zawilowski E. - Sądy koleżeńskie jako forma oddziaływania wychowawczego na jednostkę i zbiorowość. "Wojsko Ludowe" 1969, nr 3, s. 58-59.
- Zdun J. - Obiektywizm przełożonego w praktyce dyscyplinarnej. "Wojsko Ludowe" 1968, nr 1, s. 59-60.

Spis treści

Uwagi wstępne	5
Rozdział I.	
DISCYPLINA WOJSKOWA W ŚWIELE WYMAGAŃ WOJNY WSPÓŁCZESNEJ.	7
1. Dyscyplina jako najważniejszy składnik gotowości bojowej wojsk.	7
2. Psychologiczna istota dyscypliny wojsko- wej.	19
3. Kształtowanie dyscypliny obywatelskiej pod wpływem służby wojskowej	25
Rozdział II,	
DISCYPLINA W PROCESIE ODDZIAŁYWANIA WYCHOWAW- CZEGO W PODODDZIAŁACH.	33
1. Wzajemna zależność przystosowania i zdys- cyplinowania żołnierzy.	33
2. Związek trudności wychowawczych w wojsku z brakami w dziedzinie zdyscyplinowania .	43
3. Próba psychologicznej charakterystyki sylwetki żołnierza zdyscyplinowanego. . .	49
Rozdział III.	
ZNACZENIE ZNAJOMOŚCI PODWŁADNYCH DLA KSZTAŁ- TOWANIA DISCYPLINY	55
1. Cele poznania podwładnych mające związek z kształtowaniem dyscypliny	56
2. Pojęcie i struktura osobowości żołnierza	63
3. Zasady poznawania żołnierzy.	77

Rozdział IV.

ZWIĄZEK PRAKTYKI DYSCYPLINARNEJ Z ŻYCIEM

84	WOJSKA.
85	1. Związek dyscypliny z wychowaniem
90	2. Związek dyscypliny ze szkoleniem
95	3. Związek dyscypliny z życiem wojska

Rozdział V.

ROLA DOWÓDY W KSZTAŁTOWANIU DYSCYPLINY WOJ-

103	SKOMEJ
103	1. Przegląd - podział.
103	2. Czynności dowódy w procesie kształtowa-
110	nia dyscypliny.
122	3. Jednospobowe dowodzenie
129	4. Styl dowodzenia
134	Bibliografia

24745

WAP, CW-0VII-386. Zam. 1126. z dn. 14.11.72. d. 20.11.1972 r. Cena 5 zł