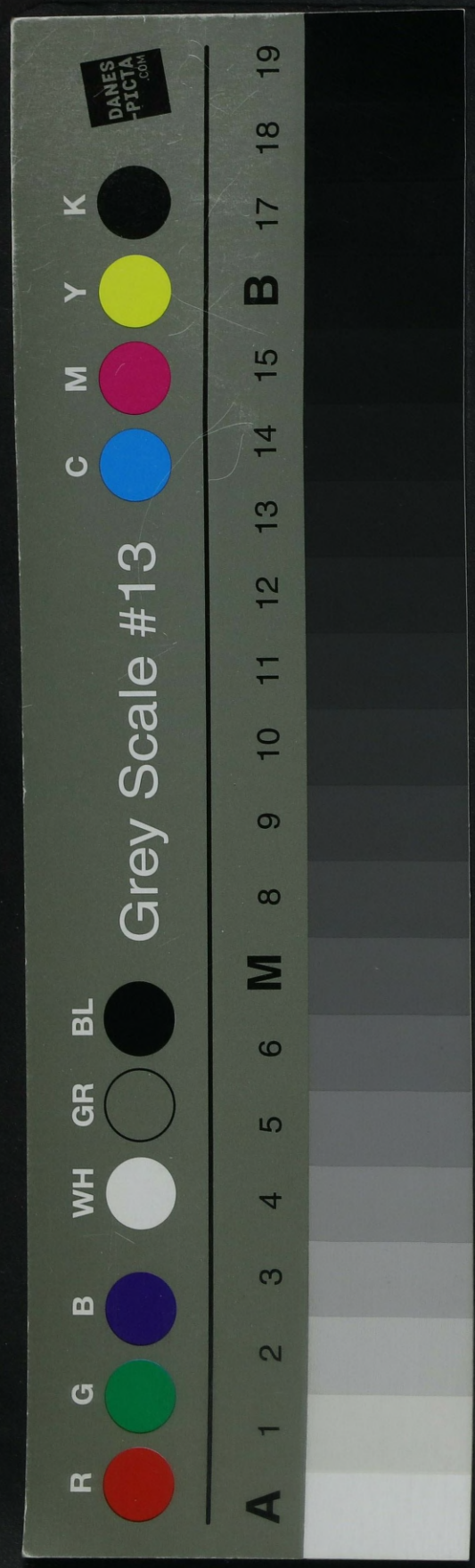
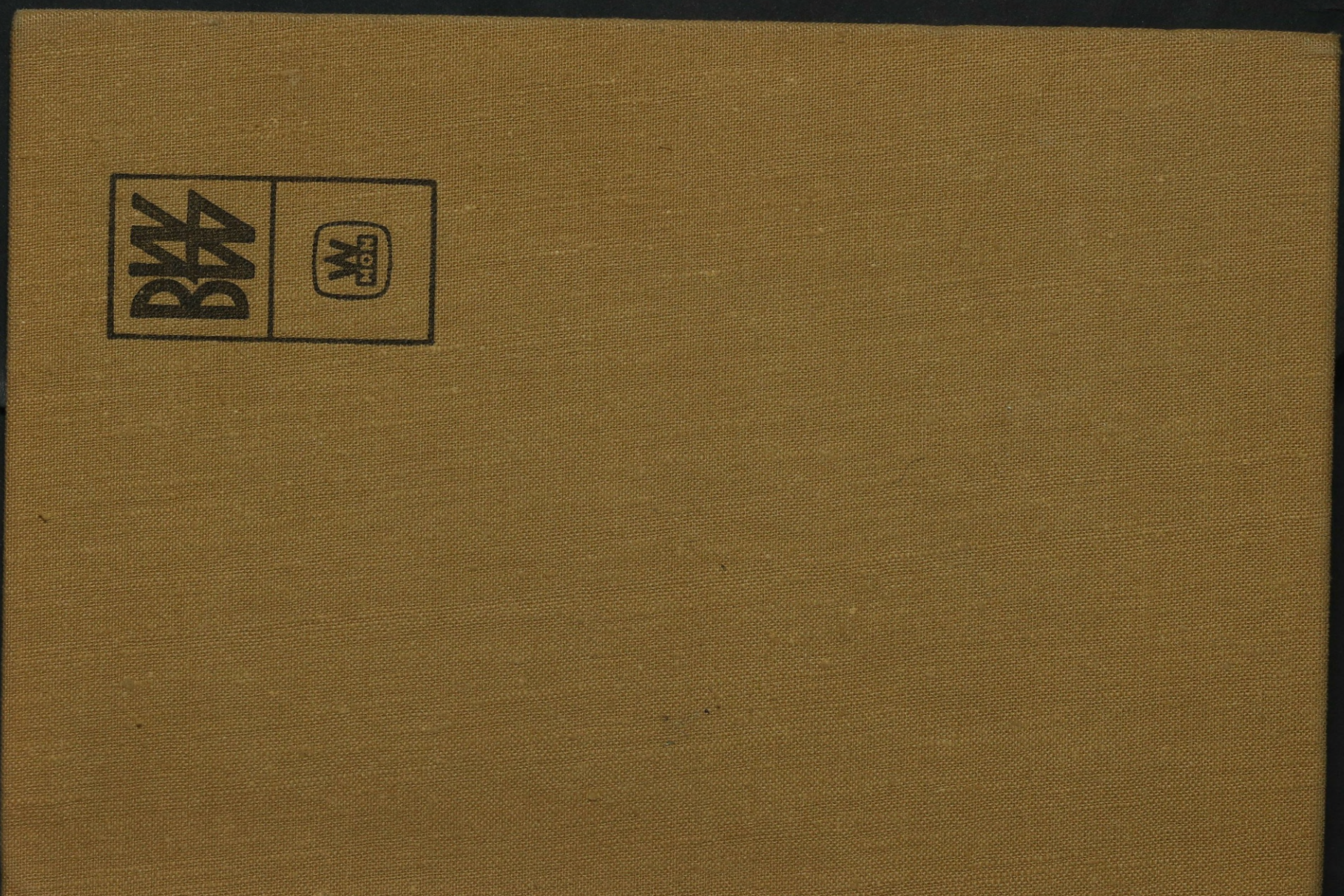

DANES PICTA .COM
C M Y K
B
11 12 13 14 15 16 17 18 19
Grey Scale #13
R G B WH GR BL
A
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10


Inches
1 2 3 4 5 6 7 8
Centimetres
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19
Colour Chart #13
DANES PICTA .COM
Blue
Cyan
Green
Yellow
Red
Magenta
White
3/Color
Black


BW
BW
MON


WNT

Jerzy Cendrowski
Stefan Swebocki

PSYCHOLOGIA WALKI I DOWODZENIA

WOJSKOWA AKADEMIA POLITYCZNA
im. Feliksa Dzierżyńskiego

Warszawa 1973 MW.

Biblioteka
Wiedzy
Wojskowej

Jerzy Cendrowski
Stefan Swebocki

Psychologia walki i dowodzenia

Wydawnictwo
Ministerstwa
Obrony
Narodowej

Obwolutę, okładkę i stronę tytułową
projektował
WALDEMAR ŻACZEK

Główna ASG
im. gen. brygad. K. Świercze
P/3149

Redaktor
JADWIGA FĄFARA

Redaktor techniczny
JOLANTA MICHAŁOWSKA

OD AUTORÓW

Katedra Psychologii Wojskowej Akademii Politycznej im. Feliksa Dzierżyńskiego od piętnastu lat prowadzi intensywne prace naukowo-badawcze. Mają one służyć dobremu poznaniu mechanizmów decydujących o sprawnym funkcjonowaniu naszych sił zbrojnych. Wyniki tej działalności poznawczej są wykorzystywane w procesie dydaktycznym.

Krytyczna analiza naszego dotychczasowego dorobku naukowego nie upoważnia nas jeszcze do podjęcia ambitnego zamiaru opracowania naszego rodzimego podręcznika psychologii wojskowej. W tych warunkach podjęliśmy niełatwą decyzję przedstawienia polskiemu czytelnikowi wojskowemu próbnego zbioru refleksji dotyczących psychologii walki i dowodzenia, pewnego rodzaju vademecum dla konkretnego adresata — dowódcy pododdziału (oddziału). W szerokim zakresie uwzględniono tu postulaty, jakie od lat wysuwali pod adresem Katedry Psychologii dowódcy, wychowawcy i instruktorzy wojskowi.

Zdajemy sobie sprawę, iż nie zadowolimy w pełni wszystkich zainteresowanych poruszoną przez nas problematyką ze względu na szkicowe niemal ujęcie istotniejszych zagadnień. Czytelnicy będą zmuszeni do sięgania po dzieła bardziej ambitne, po opracowania monograficzne i podręczniki.

Niniejsza książka nie jest encyklopedią wiedzy o tak skomplikowanych zjawiskach, jak walka współczesna i dowodzenie wojskowe. Czytelnik wojskowy znajdzie w niej jednak wiele propozycji do przemyśleń, do dyskusji. W tej funkcji inspirującej upatrujemy usprawiedliwiony cel naszych dążeń do spopularyzowania myśli psychologicznej.

Wszystko, co służy wszechstronnemu poznaniu człowieka, ma dla sił zbrojnych ważne znaczenie, gdyż zwiększa gotowość bojową, usprawnia funkcjonowanie kolektywów żołnierskich, małych zespo-

łów technicznych oraz sprzyja organizacji współdziałania ludzi. Dowódca na co dzień spotyka się z trudnymi sprawami twardej służby wojskowej, służby będącej sprawdzianem charakterów. Decyduje o losach swych podwładnych i odpowiada za nich. Jest zatem obarczony trudnymi zadaniami. Powinien więc doskonale znać człowieka, umieć mu przewodzić, wywierać pozytywne wpływy. Wszystko to staje się możliwe, gdy dowódca zajmuje się psychologią z bliska i na co dzień. Opracowanie to ma mu w tym pomóc.

Książka składa się z dwóch podstawowych części, z których jedna jest poświęcona węzłowym problemom psychologii walki zbrojnej, a druga najważniejszym zagadnieniom psychologii dowodzenia wojskowego. W obu częściach staraliśmy się zawrzeć możliwie najwięcej uwag typu poradnikowego. Dopiero podczas pisania książki przekonaliśmy się, jak trudna jest to sprawa.

Praca usługowa z zakresu psychologii wojskowej rozwija się nieustannie w naszych siłach zbrojnych. Zakres świadczonych usług jest coraz szerszy. W tym kontekście wiążemy także pewne nadzieje z naszą książką, która powinna się przyczynić do popularyzacji myśli psychologicznej i do pozyskania nowych zwolenników i sympatyków psychologii. Dążenie to jest uzasadnione. W czasach współczesnych rola człowieka stale rośnie. Psychologia stwarza możliwości poznawania go i dlatego jest tak ważna dla każdego dowódcy i przełożonego w wojsku.

Wyrażamy głęboką wdzięczność gen. dyw. Zygmuntowi Zielińskiemu i gen. bryg. Zbigniewowi Jurewiczowi za wnikliwe uwagi, które przyczyniły się do znacznego ulepszenia pierwotnego tekstu niniejszej pracy.

Pragnęlibyśmy, aby lekturze tej książki towarzyszyła refleksja nad tym, co może i powinno ulec udoskonaleniu. Najistotniejsze są bowiem kwestie gotowości bojowej i sprawności naszych sił zbrojnych. Sądzimy, iż wypełnimy należycie nasze zadanie, jeżeli za sprawą niniejszego opracowania pobudzimy tego rodzaju refleksję. Wyrażając tę nadzieję, prosimy uprzejmie o przesyłanie uwag krytycznych pod adresem: Katedra Psychologii WAP, Warszawa 59, ul. Banacha 2.

Stefan Swebocki

CZĘŚĆ I

PSYCHOLOGIA WALKI ZBROJNEJ

Rozdział I

PSYCHOLOGICZNE REFLEKSJE O WALCE ZBROJNEJ

Wojsko jest instytucją społeczną powołaną do prowadzenia działań zbrojnych. W czasach pokojowych musi być nieustannie gotowe do wejścia do walki, a zatem zawsze pozostawać w stanie jak najwyższej gotowości bojowej. Z tej przyczyny każdy oficer występujący w roli dowódcy, instruktora i wychowawcy wojskowego powinien w swym codziennym działaniu pamiętać o konieczności możliwie najlepszego przygotowywania do udziału w przyszłej walce zbrojnej zarówno siebie samego, jak i swoich podwładnych.

Podstawową funkcją sił zbrojnych jest walka zbrojna. Tego rodzaju stwierdzenie jest jednak zbyt ogólne, treść bowiem tej funkcji można różnie interpretować. W państwach socjalistycznych stawia się przed siłami zbrojnymi zadania natury obronnej, wyzwoleńczej, rewolucyjnej. Armiom socjalistycznym obce są cele agresywne. Przed siłami zbrojnymi państw imperialistycznych są stawiane całkowicie odmienne zadania. Są to często zadania natury napastniczej, kolonizatorskiej, a niekiedy nawet ludobójczej.

Tak więc ogólne stwierdzenie, iż podstawową funkcją sił zbrojnych jest walka zbrojna, sprowadza nas na grunt ideologiczny. Można zapytać, o jaką walkę zbrojną chodzi, w imię czego ma być prowadzona, czy ma to być walka w obronie własnego narodu lub napadniętych narodów sprzymierzonych, czy też napaść o charakterze zaborczym.

Jedno jest w każdym razie pewne: przy wszystkich założe-

niach i tendencjach pokojowych społeczeństwa wojsko istnieje w tym celu, aby prowadzić walkę zbrojną i dlatego o wojsku można mówić tylko w kategoriach walki zbrojnej. Wojsko w okresie pokojowym zachowuje się i czyni tak, jakby antycypowało walkę zbrojną.

Z tego względu psychologia wojskowa za źródło swoich badań, za drogę do usług na rzecz wojska uznaje badania i poznanie walki zbrojnej. Oto przykłady definicji ujmujących psychologię walki z różnych punktów widzenia, ze stanowisk bardzo odmiennych.

Psychologia walki to psychologia zwyciężania lub ponoszenia klęski.

Psychologia walki — w pozytywnym ujęciu wojskowym — to psychologia gotowości do walki.

Psychologia walki to psychologia tragizmu, cierpień, wysiłku ludzi walczących, którzy sami cierpią i zadają innym cierpienia, są sprawcami cierpień.

Psychologia walki to psychologia odwagi i bohaterstwa.

Psychologia walki to psychologia ludzi narażonych na śmierć, broniących się przed śmiercią, starających się zadawać śmierć innym ludziom z różnych — mniej lub bardziej świadomych — powodów bądź pod wpływem pewnego przymusu.

W tych próbkach definicji psychologii walki dostrzega się jej podstawowe determinanty. Walka zbrojna odróżnia się od każdego innego działania zbieżnym, wspólnym występowaniem takich determinant. One właśnie określają psychologiczną treść walki zbrojnej.

1. PSYCHOLOGICZNA TREŚĆ WALKI ZBROJNEJ

Termin „walka" jest zazwyczaj jednoznacznie określany w dokumentach wojskowych. Ale w języku potocznym bywa używany w różnorodnych i niekiedy wręcz zaskakujących znaczeniach. Mówi się o walce z chuligaństwem, z przestępczością, z biurokracją, z hałasem itp. W zakładach pracy „walczy się" o sprawną i pełną realizację planu produkcyjnego, na wsi — o wysokie plo-

ny, w wojsku o wysoki poziom dyscypliny. Ta wielorakość znaczeń utrudnia niekiedy precyzyjne porozumiewanie się. Dla psychologicznych interpretacji i analiz pożądane byłoby znalezienie uniwersalnego pojęcia walki. Takie właśnie uniwersalne pojęcie podaje w swojej pracy T. Kotarbiński: „Jan walczy z Piotrem, ilekroć dążą oni do celów niezgodnych, wiedzą o tym i dlatego w działaniach swych liczą się z działaniami przeciwnika" (12, 5) [1].

Tak pojmowana walka nie musi się jednak kojarzyć z wrogością. W tym sensie toczą ze sobą walkę dwaj szachiści, dwaj polemiści, dwa zespoły sportowe itp. Porównując przytoczony tekst z fragmentami konwencji Czerwonego Krzyża uchwalonej w 1868 roku w Petersburgu, wzbogacimy pojęcie walki zbrojnej o bardzo ważny czynnik. Interesujące nas fragmenty tej konwencji mają następujące brzmienie: „...Jedynym uprawnionym celem, jaki państwa winny sobie stawiać w czasie wojny, jest osłabienie sił zbrojnych nieprzyjaciela (...). W tym celu wystarczy możliwie największą liczbę ludzi uczynić niezdolnymi do walki". (Tekst pochodzi ze zbioru konwencji zestawionego przez B. Winiarskiego).

Przełóżmy treść przytoczonego fragmentu na język wojskowy. Co oznacza „uczynić kogoś niezdolnym do walki"? Oznacza to: zabić go, zranić lub wziąć do niewoli. Istotę rzeczy dobrze oddaje myśl zaczerpnięta z dzieła Lenina: „Żywiołem wojny jest niebezpieczeństwo. Na wojnie nie ma ani jednej chwili, kiedy by nie czyhało na ciebie niebezpieczeństwo" (22, 87). Dochodzimy zatem do konkluzji, iż człowiek na wojnie działa w stanie nieustannego zagrożenia swego życia, zdrowia lub wolności osobistej. To zagrożenie właśnie i wszelkie konsekwencje z niego wynikające odróżniają walkę zbrojną od wszelkich innych rodzajów i form walki.

Inne rodzaje walki mogą doskonale sprzyjać przygotowaniu ludzi do udziału w walce zbrojnej. Wiadomo powszechnie, że

[1] Na końcu każdej części niniejszej pracy jest podany wykaz literatury w układzie alfabetycznym. W tekście pracy podajemy po każdym cytacie w nawiasach dwie liczby, z których pierwsza oznacza liczbę porządkową danej pozycji z wykazu, a druga stronę, na której przytoczony cytat się znajduje.

które występują w walce zbrojnej. Dla niej charakterystyczne jest występowanie stanu zagrożenia wspólnie z drugą determinantą — istnieniem przeciwnika. Geneza zagrożenia na polu walki jest inna niż zagrożenia w warunkach życia pokojowego, zagrożenia klęskami żywiołowymi czy innymi przypadkowymi klęskami i katastrofami, sytuacjami katastroficznymi.

Na polu walki bowiem istnieje świadomy sprawca zagrożenia, istnieje przeciwnik i zagrożenie całkowicie lub w określonym stopniu wywodzi się z jego zamiarów, planów i działania. Zagrożenie staje się nawet przedmiotem pewnej gry i trzeba kunsztu, aby ujawnić zagrożenie rzeczywiste, jego intensywność, kierunek działania, rodzaj i zasięg. Sam fakt istnienia zagrożenia jest jednak stały, skoro tylko istnieje świadomy przeciwnik. Tego przeciwnika, świadomego sprawcy zagrożenia, nie ma w warunkach codziennego życia. Ale jeżeli powstają sytuacje, w których występuje ktoś, kto zagraża życiu (czyli istnieją obie te determinanty wspólnie), to sytuacja rzeczywiście nie jest odległa od walki zbrojnej. Przypadki takie znają dobrze obrońcy ładu publicznego walczący z przestępcami, ludzie, którzy w czasie pokoju działają do pewnego stopnia na stopie wojennej. Dotyczy to także w całej rozciągłości żołnierzy naszych wojsk ochrony pogranicza i pilotów wojsk obrony powietrznej kraju.

Wreszcie trzecią determinantą, która jest może mniej stała, bardziej zmienna, ale jednak w każdej walce zbrojnej występuje, jest deformacja norm moralnych. W zwykłych warunkach nie wolno podpalić domu, odpowiada się nawet za zapałki pozostawione w ręku dziecka. Ale w walce „wolno" palić całe miasta. Normalnie nie wolno nikomu wyrządzić krzywdy fizycznej, nawet uczynić gestu zagrażającego fizycznie innemu człowiekowi, ale w walce „wolno" prowadzić morderczy ogień z broni maszynowej, który niesie śmierć.

Przemianą postaw moralnych niejednolicie jednak ulega deformacji. Istnieją armie, w których deformacja norm moralnych jest zasadą walki. Są to armie imperialistyczne, kolonizatorskie. W przypadku armii socjalistycznych wspomniana deformacja postaw i norm moralnych staje się koniecznością narzuconą przez przeciwnika.

3. PSYCHOLOGICZNE ŹRÓDŁA ZAGROŻENIA

Źródła zagrożenia w działaniach wojennych są inne niż w warunkach pokojowych. Nie wynikają one z warunków naturalnych — np. przyrodniczych czy technicznych. Źródłem zagrożenia w walce staje się świadomy nieprzyjaciel. Jego dążenie do zniszczenia strony przeciwnej, do udaremnienia zamiarów przeciwnika, jego groźby stwarzają źródło zagrożeń. I oto cały skomplikowany mechanizm bojowy: stosowanie i unikanie gróźb, zapowiadanie i niezapowiadanie wrogiego działania, ukrywanie i fałszowanie zamiarów. Mechanizm ten jest oparty na technice informacji i dezinformacji, z których wynikają różne stany zagrożenia przy udziale innych czynników — wyłączając same groźby.

Istnieją różne kategorie gróźb: groźba istotnie użyta i groźba ukryta, groźba o treści prawdziwej i groźba fałszywa, groźba przerażająca, okrutna, stanowcza, naiwna, oznajmująca, warunkowa, alternatywna, ostrzegająca, perswadująca i wiele innych.

Groźba jest na ogół zapowiedzią dotkliwego działania wrogiego z wszystkimi jego fizycznymi i moralnymi następstwami, przy czym działanie to może nastąpić bezwzględnie lub w określonych warunkach.

Istnieją jednak rodzaje zagrożenia, które nie wynikają bezpośrednio z gróźb i działań nieprzyjaciela, chociaż są związane z toczącą się walką zbrojną. Np. własne pole minowe stwarza zagrożenie, chociaż zostało postawione przez własnych saperów. Ten rodzaj zagrożeń różni się od tych, których sprawcą jest świadomy przeciwnik. Ma się o nich dokładniejszą informację. Czasem powstaje jednak zagrożenie stwarzane przez własne środki techniczne, o których informacje nie są dostatecznie pewne, jak np. niewybuchy, amunicja nie wypróbowana, niedostateczne wyszkolenie żołnierzy w posługiwaniu się własną, a głównie zdobyczną bronią.

Przy klasyfikacji zagrożeń można stosować czynniki różnicujące, które nadają swoisty charakter zagrożeniu. Inne jest zagrożenie stwarzane przez lotnictwo, inne przez artylerię dalekonośną, inne przez desant powietrzny.

W walce zagrożenie stwarzają głód i pragnienie, cierpienie i niewygoda. W warunkach walki można też mówić o zagrożeniu, jakie stwarzają choroby zakaźne, otrucia, uduszenie.

Armie są zagrożone klęskami, stratami, dezorganizacją. Gdy chodzi o pojedynczego żołnierza, zagrożone jest jego życie, zdrowie, wolność. Zagrożenia przeżywane indywidualnie przybierają jednak czasem szczególny charakter. Żołnierzy niepokoi np. to, że mogą zginąć bez wieści dla bliskich. Dla niektórych zagrożenie ich życia nie jest jeszcze najdotkliwsze, bo z ewentualnością śmierci zdążyli się pogodzić, o wiele dokuczliwsza jest dla nich myśl, że mogą zginąć nie na ziemi rodzimej. Do zagrożenia przenikają i zespalają się z nim treści uczuciowe o różnym stopniu nasilenia.

Za pomocą układów informacji o zagrożeniu można dokładnie opisać pewną sytuację krytyczną albo przyjąć różne jej warianty z pewnym prawdopodobieństwem. Ponieważ informacje takie odgrywają zasadniczą rolę w kierowaniu walką, groźby i ukrywanie gróźb albo wywoływanie zagrożeń i niewzbudzanie ich można traktować jako „grę". „Gra" zagrożeniami opiera się na zasadach probabilistycznych. Z tego względu wywoływanie zagrożenia, jako proces zamierzony przede wszystkim przez działania gwałtowne i śmiercionośne, należy jednocześnie do działań propagandowych. Umiejętne wykorzystanie wyolbrzymionego zagrożenia może rozstrzygać i rozstrzygało w przeszłości o przebiegu niejednej walki, czasem dużej bitwy, a nawet całej kampanii.

Problem psychologii człowieka na współczesnym polu walki można ujmować różnie — w zależności od tego, czy interesują nas okoliczności, w jakich prowadzi on walkę, specyficzne okoliczności, w jakich się ona toczy, czy interesuje nas zależność psychiki od stosowanych środków walki, od środków działań operacyjnych, czy też interesuje nas faza walki i jej przebieg.

4. PSYCHOLOGICZNE ASPEKTY ZASKOCZENIA

We wszystkich wojnach na przestrzeni dziejów stosowano zaskoczenie, które było jednym ze znakomitych sposobów zdobywania przewagi nad nieprzyjacielem. Doskonale zdawano sobie sprawę z ogromnej psychologicznej roli tego chwytu, tego rodzaju działania na polu walki.

J. Bloch w dziele *Przyszła wojna* obliczył, ile było wypadków zaskoczeń w ciągu 170 lat (1700—1870), i stwierdził, że tylko w 10 przypadkach uprzedzono przeciwnika wypowiadając mu formalnie wojnę, a 110 razy rozpoczynano wojnę — w Europie i w Ameryce — bez jej wypowiadania i formalnego uprzedzania przeciwnika. O tym, jak ta sama kwestia przedstawiała się w konfliktach zbrojnych II wojny światowej, nie trzeba wspominać.

W obecnych warunkach istnieją możliwości zaskoczenia i efektywnego wykorzystania tego czynnika w walce. Z analiz wynika, że powszechnie stosowaną formą zaskoczenia jest przystąpienie do dynamicznych działań zaczepnych w sytuacji nieoczekiwanej dla przeciwnika. Działania takie podejmuje się w niedogodnej dla niego sytuacji operacyjnej bądź rozwija się je w nie sprzyjających dla niego warunkach — atmosferycznych, klimatycznych, terenowych, lub o różnych niedogodnych porach.

Nowe sposoby prowadzenia wojny, zastosowanie nowej, nieznanej broni i sprzętu bojowego zawsze ujemnie oddziałują na wojska przeciwnika. Zaskoczenie w połączeniu z umiejętną propagandą okazywało się najsilniejszym orężem w okresie ostatniej wojny światowej. Powodzenie zawdzięczano przede wszystkim szybkości działań oraz zastosowaniu nowoczesnej techniki. Zależało też ono w dużym stopniu od poziomu organizacji i stopnia zdyscyplinowania uczestników walki zbrojnej.

Psychologiczne warunki zaskoczenia powstają w wypadku zarówno przeceniania zagrożenia, jak i niedoceniania, nieświadomości jego. Jeżeli ludzie we właściwy sposób je oceniają, zaskoczenie ich nie powinno prowadzić do zgubnej w skutkach katastrofy.

Specyficzny stosunek ludzi do zaskoczenia wynika z tego, że na ogół odczuwają oni większy lęk przed czymś, co jest groźne,

a jednocześnie nie jest dobrze znane, nie jest dokładniej określone. Wtedy powstaje właśnie to, co się nazywa poczuciem niesamowitości. Wywiera ono ujemny wpływ na ludzi i dlatego dąży się do jego eliminowania. Jest rzeczą zrozumiałą, że wymaga to odpowiedniego poziomu przygotowania żołnierzy i ich bezpośrednich przełożonych — dowódców pododdziałów. Wymaga rzetelnej pracy psychologicznej, ideologicznej, wychowawczej, właściwej dydaktyki wojskowej, wymaga ukształtowania — jak można powiedzieć — człowieka przygotowanego na wszystko. Jest to potoczne wyrażenie, które jednak z wojskowego punktu widzenia zawiera głęboką myśl.

Zaskoczenie zawsze wprowadza nową, nie zaplanowaną sytuację. Do jej pełnej oceny brak zarówno informacji, jak i czasu. Z natury rzeczy zaskoczenie stwarza pewien nowy stan zagrożenia, które ze względu na brak czasu ocenia się bardzo często w samej walce. Zaskakujący działa niejednokrotnie brawurowo, czyli z dużym stopniem ryzyka, na które można sobie pozwolić właśnie i jedynie w działaniu zaskakującym.

Przyszłe pole walki będzie bez wątpienia obfitowało w sytuacje i zdarzenia zaskakujące, które będą wywierały ogromny wpływ na strony walczące. Przyszła wojna, jeżeli do niej dojdzie, prawdopodobnie rozpocznie się nagle, a jej początkowy okres będzie przebiegał szybko i gwałtownie. Obie strony, a przede wszystkim strona inicjująca, będą dążyły do zastosowania wszelkich innowacji, wszelkich nowych form oraz środków działania, aby uzyskać możliwie najszybciej decydującą przewagę. Doświadczenia z wojen minionych wskazują, że przewaga ta zależy od skupienia niezbędnych sił na wybranym kierunku działania i wyboru najlepszego momentu do zdecydowanego uderzenia.

Działania zaskakujące mogą wyzwolić zróżnicowane reakcje psychiczne: oburzenia, przerażenia, paniki lub też gwałtownej mobilizacji do działania. Wszystkie warianty stają się prawdopodobne. Istotną zatem rzeczą w organizacji początku walki, w przygotowywaniu się od początku do walki jest stworzenie takiej sytuacji, w której będą mogły powstać najbardziej korzystne reakcje psychiczne, takie jak oburzenie, mobilizacja wewnętrzna, wzmożona aktywność.

WNIOSKI

Czynnikiem walki zbrojnej wywierającym decydujący wpływ na psychikę i zachowanie się uczestników walki jest zagrożenie. Dzieje się tak dlatego, że w walce zbrojnej urzeczywistnia się niszczenie, burzenie i rażenie. Niszczy się możliwie najskuteczniej uzbrojenie i wyposażenie techniczne przeciwnika. Burzy się jego umocnienia polowe i obiekty fortyfikacyjne. Razi się możliwie najskuteczniej jego siły żywe. Liczba zabitych i rannych oraz rozmiary zniszczeń rosną w miarę wprowadzania coraz to nowszych i potężniejszych środków zagłady.

Wszystko to wpływa na samopoczucie uczestników walki, na ich przeżycia psychiczne i zachowanie się w toku walki. Dodatkowym utrudnieniem jest to, że uczestnicy walki — a szczególnie dowódcy wszystkich szczebli — działają w warunkach deficytu informacji i podejmują decyzje w ograniczonym czasie. Strony walczące usiłują z możliwie najlepszym skutkiem wykorzystać zaskoczenie taktyczne i operacyjne. Warunki walki ulegają z tych powodów ciągłym — nieraz bardzo gwałtownym — zmianom jakościowym i ilościowym.

Wiadomo, że nasi potencjalni przeciwnicy są skłonni do egzaltowanego niemal fetyszyzowania czynnika zaskoczenia. Mogą nagle, bez skrupułów zbagatelizować postanowienia prawa międzynarodowego, niespodziewanie zerwać umowy, zignorować własne słowa i podpisy. Świadomość prawna narodów jest jednak obecnie znacznie wyższa niż w przeszłości. Fakt ten pozwala przypuszczać, że pożądane dla militarystów sposoby osiągania zaskoczenia mogą im przynieść jedynie straty moralne i polityczne, których nie zrekompensuje nawet ewentualne zaskoczenie. Tę prawdę warto także eksponować w pracy wychowawczej z żołnierzami.

Rozdział II

PSYCHOLOGICZNE CZYNNIKI WALKI ZBROJNEJ

Podstawę naszych rozważań stanowi walka zbrojna, dlatego poświęcimy nieco miejsca na głębszą analizę jej czynników. Bez tego niemożliwe jest poznanie takich problemów szczegółowych, jak doznania psychiczne uczestników walki, wpływ sytuacji bojowej na psychikę i postępowanie żołnierzy, związek rodzajów i form działań bojowych z zachowaniem się żołnierzy w walce, wpływ pola walki na postawy żołnierzy przed walką i w jej toku, proces wypracowywania decyzji przez dowódców oraz organy dowodzenia itp.

Dopiero dokładna charakterystyka czynników walki zbrojnej rzuca światło na psychologiczne tło działań bojowych. Traktując czynniki jako podstawę, uzupełnimy je materiałem z relacji wybitnych dowódców, ich pamiętników i wspomnień oraz innych źródeł wiedzy. Będziemy szeroko posługiwali się tą metodą, aby na takim tle dostrzec człowieka — uczestnika walki — w toku dynamiki działań bojowych.

Działania bojowe wywierają silny wpływ psychiczny na każdego autentycznego uczestnika walki. M. Kalinin pisał o tej kwestii następująco: „Należy zrozumieć, że wojna nie jest zabawą, tylko bardzo ciężką próbą. Nie jest przypadkiem, że na wojnie człowiek tak szybko się przeistacza z niedoświadczonego młodzieńca w dojrzałego mężczyznę, w żołnierza. W czasie wojny w ciągu jednego lub kilku miesięcy człowiek przeżywa więcej niż w czasie pokoju w ciągu dziesięciu lat, a może nawet w ciągu jednej bitwy przeżywa więcej niż w ciągu połowy życia. Należy być do tego przygotowanym" (10, 263).

1. DOZNANIA UCZESTNIKÓW WALKI

PRZEŻYCIE ZAGROŻENIA

Każda wojna niesie z sobą zagrożenie. Stwierdzenie to dotyczy zarówno odległych wojen epoki Hannibala, jak wojen okresu napoleońskiego czy też kolejnych konfrontacji zbrojnych minionej wojny światowej. Odnosi się ono także do wszelkiej potencjalnej wojny przyszłości. Trzeba jednak stwierdzić, że natężenie oraz zasięg zagrożeń w każdej kolejnej wojnie podlega zasadniczym przemianom. Przemiany te wywierają istotny wpływ na zachowanie się żołnierzy w toku przygotowań do walki i w samej walce.

Można przeprowadzić rozważania, które ukażą dość charakterystyczne zróżnicowania zagrożeń w zależności od poszczególnych rodzajów sił zbrojnych, wojsk i służb. Czołgista spotka się z bronią pancerną i przeciwpancerną przeciwnika, wiązkami granatów ręcznych i ogniem piechoty, minami przeciwpancernymi i środkami zapalającymi, zawałami leśnymi i przeszkodami wodnymi. Pilot znajdzie przeciwnika w powietrzu i na ziemi, a dodatkowe zagrożenia wystąpią z przyczyny dużych prędkości lotów, niskich pułapów i trudnych warunków meteorologicznych. Marynarz ma dodatkowo do czynienia z żywiołem morskim i musi być przygotowany na zmagania z zagrożeniem, którego sprawcą jest nie tylko świadomy przeciwnik, ale także sztorm, mgła, lodowata woda itp. Analogiczny lub zbliżony ciąg rozumowania można stworzyć dla przedstawicieli różnych specjalności wojskowych.

Mimo iż żołnierz oswaja się z myślą o możliwości utraty życia, każdorazowo zagrożenie staje się głębokim doznaniem, pozostawiającym nierzadko długotrwałe ślady w jego psychice. W toku walki żołnierz wyrabia w sobie określony stosunek do działających zagrożeń. Jego pozytywne przystosowanie się do wymagań toczącej się walki wywołuje w nim, z jednej strony, pogardę śmierci, a z drugiej — zadziwiającą zdolność do przeprowadzenia subtelnych analiz umożliwiających prawidłową ocenę przeciwnika.

W książce słynnego obrońcy Stalingradu, W. Czujkowa, spo-

tykamy takie stwierdzenia: „W swoich rozmyślaniach na pierwszym planie stawiałem szeregowca będącego głównym bohaterem wojny. To on przede wszystkim musi się spotykać z nieprzyjacielem oko w oko. Czasami zna on lepiej psychikę żołnierza nieprzyjacielskiego niż generałowie śledzący ugrupowania bojowe przeciwnika z punktów obserwacyjnych. Szeregowiec zgłębia również charakter nieprzyjaciela. Podkreślam — z g ł ę b i a — ponieważ natura obdarzyła go rozumem, sercem oraz zdolnością nie tylko pojmowania woli swego dowódcy, lecz także samodzielnego oceniania sytuacji i zamierzeń przeciwnika" (4, 121).

Przeżywane zagrożenie wyostrza czujność żołnierza w walce, czyniąc go zdolnym do dokonywania poprawnych obserwacji oraz zupełnie adekwatnych uogólnień w procesie intensywnej pracy myślowej. Sytuacje bojowe rodzą swoistą „frontową inteligencję", rozumianą jako zdolność do właściwego rozwiązywania problemów na podstawie procesów sprawnego myślenia i doświadczenia bojowego.

W początkowej fazie uczestnictwa w walce zbrojnej brak tego doświadczenia powoduje, że nawet minimalne zagrożenie wywołuje silne reakcje i dokuczliwe stany psychiczne. Przykład tego rodzaju można znaleźć w pamiętniku generała amerykańskiego G. S. Pattona: „...spostrzegłem, że jakiś młody oficer i jego kierowca w dzikim pośpiechu wyskakują z jeepa do rowu. Podszedłem do nich, aby dowiedzieć się, o co chodzi; powiedzieli, że nad nami leci nieprzyjacielski samolot. To była prawda, ale samolot leciał tak wysoko, że praktycznie rzecz biorąc był nieszkodliwy. Oto jeszcze jeden przykład nerwowości w pierwszej walce. Wskoczyli do wozu jeszcze prędzej, niż z niego wyskoczyli" (24, 106).

Przeżycie zagrożenia staje się mniej dotkliwe dla żołnierzy oswojonych z toczącą się walką i jej wymaganiami. Dlatego wszyscy doświadczeni dowódcy tak wielką wagę przywiązują do przysłowiowego niemal „ostrzelania żołnierza". Prawdą jest, że w odniesieniu do ewentualnej przyszłej wojny trudno jest dziś snuć przypuszczenia, jak będzie przebiegał ten proces „ostrzelania". Prawdą jest jednak i to, że w każdej minionej wojnie miał on

Biblioteka Główna ASG

znaczenie olbrzymie. Trzeba więc zakładać, że i w wojnie przyszłej będzie odgrywał dużą rolę.

Wspomniane „oswojenie" się żołnierza z toczącą się walką zbrojną ułatwia najbardziej sukces bojowy, zwycięstwo nad nieprzyjacielem. Doprowadza ono do swoistej metamorfozy, do charakterystycznego przeobrażenia się żołnierza. Ale i w sukcesach bojowych doświadczeni dowódcy dostrzegają negatywne zjawiska psychologiczne, jeżeli bezpośrednio po odniesionym zwycięstwie w boju żołnierz zostanie pozostawiony samemu sobie — bez należytego nadzoru wychowawczego. W początkującym uczestniku walki zbrojnej skłonność do przeceniania zagrożenia rodzi się dość często i jest w pewnym stopniu wytłumaczalna. Z drugiej jednak strony — nagły, a zwłaszcza łatwy sukces bojowy prowadzi do niebezpiecznego zjawiska, które przez doświadczonych dowódców frontowych zostało nazwane „rozmagnesowaniem psychicznym". Wynika stąd dla pracy wychowawczej wniosek, że skrajności na wojnie są niepożądane i niebezpieczne.

WZMOŻONE POCZUCIE ODPOWIEDZIALNOŚCI

Wojsko jako organizacja, jako szkoła życia — pod względem swoich wewnętrznych stosunków międzyludzkich, ogólnych zasad funkcjonowania, zależności służbowych, charakteru obowiązków, sposobów wykonywania pracy, stosowania sankcji — jest specyficznym układem społecznym. W układzie tym poczucie odpowiedzialności za czyny i słowa jest i musi być wyjątkowe, zwłaszcza w okresie wojny, kiedy to wojsko dysponuje w toku jej trwania tym, co dla narodu najdroższe — życiem jego obywateli.

Dlatego od dowódców żąda się zdecydowanego działania i śmiałego podejmowania decyzji, ale są one zawsze obarczone mniejszym lub większym marginesem ryzyka. Stąd niekiedy wahania, które z psychologicznego punktu widzenia dają się łatwo wytłumaczyć. Sytuacje bojowe ulegają szybkim i dynamicznym zmianom. Plan opracowany dzisiaj już jutro może się okazać nieprzydatny, błędny. Matematyczne kalkulacje dotyczące stosunku sił mogą się okazać nieaktualne, jednostronne, a czasami wręcz

fałszywe. Ponadto z różnych stron padają sugestywne rady i ponętne propozycje. Trzeba niemałej siły charakteru, aby dowódca mógł spokojnie podjąć decyzję i wydać jednoznaczny rozkaz bojowy.

Odpowiedzialność spoczywa na wszystkich uczestnikach walki zbrojnej — od szeregowego wykonawcy decyzji do dowódców najwyższych szczebli. Oczywiście zróżnicowany jest ciężar gatunkowy tej odpowiedzialności. Stan psychiczny szeregowca w walce jest odmienny od stanu psychicznego dowódcy plutonu czy kompanii. Co innego bowiem jest dokładnie zrozumieć rozkaz bojowy i starać się możliwie najlepiej go wykonać, a co innego podejmować decyzje, od których zależą losy całych zespołów ludzkich oraz uzbrojenie, sprzęt i zaopatrzenie.

Wzmożone poczucie odpowiedzialności w walce powoduje, że ludzie zdobywają się na nadludzkie wysiłki i poświęcenie, do którego niekiedy wręcz nie nawykli. Oto obrazowy opis tego zjawiska we wspomnieniach radzieckiego oficera politycznego M. Popiela: „...natarcie to przede wszystkim wysiłek. Ciężki, krwawy, bojowy trud. Czołgiści na polu walki remontują swoje maszyny. Piechurzy... robiąc trzydzieści, czterdzieści, a nawet pięćdziesiąt kilometrów na dobę, zatrzymują się zaś po to tylko, żeby od nowa kopać ziemię. Kierowcy po trzy doby nie wychodzą z szoferki. Łącznościowcy rozwijają i zwijają szpule i czołgają się wzdłuż przewodów w poszukiwaniu przerwanego miejsca. Lekarze, zataczając się ze zmęczenia, przez okrągłą dobę wydobywają kule i odłamki, amputują kończyny. Zasypiają w czołgu, w marszu, za kierownicą, ze skalpelem w rękach. Zasypiają na śniegu, w wilgotnym okopie, w leju od pocisku... Ale spać nie wolno. Odpoczynek może stać się twą zgubą, spowodować śmierć twoją lub śmierć ludzi, w ten czy inny sposób uzależnionych od ciebie" (25, 241—242).

TEMPO DZIAŁAŃ, WYSIŁEK I ODPORNOŚĆ PSYCHICZNA

Dynamiczne działania bojowe stanowią jeden z najpewniejszych elementów wszelkich sukcesów bojowych. Teza ta jest usprawiedliwiona nie tylko ogromnym zasięgiem i tempem dzia-

łań, które przewiduje dla operacji zaczepnych przemieszczanie się wojsk około stu kilometrów na dobę. Wynika ona przede wszystkim z postulowanej ruchliwości wojsk na polu walki — nie spotykanej w wojnach minionych. Dynamiczne rozpraszanie elementów ugrupowań bojowych, a we właściwych fazach walki sprawne ich koncentrowanie dla dokonania przełamania — to przedsięwzięcia dobrze znane z odbywanych ćwiczeń i manewrów.

Różnorodne kalkulacje marszowe, rozliczenia czasu na poszczególne etapy działań bojowych — zwłaszcza w natarciu — uwzględniają z całą wyrazistością czynnik czasu, w którym minuty, a nawet sekundy odgrywają istotną rolę. W dynamice walki precyzja tych kalkulacji stanowi nakaz podstawowy — istotny dla pomyślnego działania pododdziałów i oddziałów oraz dokładnego urzeczywistniania planu współdziałania z sąsiadami i oddziałami wspierającymi. W ewentualnej przyszłej wojnie starcia bojowe z przeciwnikiem będą przybierały postać częstych bojów i bitew spotkaniowych — o ich przebiegu i rezultacie będzie decydowała przede wszystkim szybkość działań, ich wysokie tempo. Dochodzimy zatem do konkluzji, iż żołnierz współczesny musi być także psychicznie przygotowany do tego wysokiego tempa.

Mówimy i piszemy o dużym rozmachu działań bojowych, o ich wysokim tempie. Jeżeli wojska mają w ciągu doby pokonać przestrzenie stukilometrowe, to przecież nie w niefrasobliwej „przejażdżce" na transporterach opancerzonych i w czołgach. To ma być twarde zdobywanie terenu w walce, pokonywanie pól minowych i rejonów skażonych, forsowanie przeszkód wodnych po dnie przez załogi czołgowe i sprawne przechodzenie brodów, kontynuowanie szybkiego marszu pod bombami lotniczymi i ostrzałem artyleryjskim, błyskawiczne znajdowanie obejść wokół zburzonych miast i osiedli, usuwanie zawał leśnych i zapór inżynieryjnych, nieustanne rozwijanie się w terenie dla pomyślnego rozegrania boju spotkaniowego i ponowne szybkie znajdowanie właściwego miejsca w ugrupowaniu marszowym dla kontynuowania natarcia lub pościgu za nieprzyjacielem.

I oto mamy gąszcz zagadnień psychologicznych ujawniających się z całą ostrością w warunkach wzmożonego wysiłku frontowe-

go. Wymaga on od żołnierza wręcz heroicznego samozaparcia i ofiarności. Oto sugestywne zdania w książce Popiela wynikające z twardego bojowego doświadczenia: „Zasypują cię bombami — burzącymi, kruszącymi, zapalającymi — lecz ty trwasz. Strzelają z armat, karabinów maszynowych, pistoletów maszynowych, karabinów — a ty trwasz. Zajdą z boku, celują z tyłu — lecz ty trwasz. Polegną towarzysze, dowódca nie żyje — ty trwasz. I nie tylko trwasz — bijesz wroga. Strzelasz z karabinu maszynowego, karabinu, rewolweru, rzucasz granaty, idziesz na bagnety. Możesz bić się, czym chcesz — kolbą, kamieniem, butem, sztyletem. Tylko nie masz prawa cofnąć się. Cofnąć się choćby o krok..." (26, 166).

To trwanie wymaga od żołnierza odpowiednich zalet charakterologicznych, które muszą być ukształtowane jeszcze przed jego wejściem do boju, do bezwzględnej i twardej walki. Ukształtowanie tych zalet wymaga z kolei wysokiego kunsztu wychowawczego i mistrzostwa psychologicznego od dowódców najniższych szczebli dowodzenia, głównie zaś od dowódców kompanii i plutonów. Zaszczepić żołnierzom wolę wytrwania w walce, twardą wolę zwyciężania, poddać im to sugestywnym słowem i własnym przykładem osobistym — to rzecz niełatwa, ale nieodzowna. Dowódcy plutonu i kompanii potrzebna jest też doskonała znajomość ludzi powierzonych ich komendzie, aby nie dochodziło do rozczarowań, które na polu walki mogą się zakończyć dramatem.

DOZNAWANIE SILNYCH WRAŻEŃ

Człowiek dysponuje wyspecjalizowanymi receptorami, zwanymi w języku potocznym narządami zmysłowymi. Zadaniem tych receptorów jest odbieranie bodźców pochodzących od otaczającego środowiska materialnego lub wnętrza organizmu człowieka, przekształcanie tych bodźców w impulsy nerwowe i przesyłanie ich do ośrodkowego układu nerwowego. Dzieli się je zazwyczaj na dwie duże grupy: eksteroreceptory, które odbierają bodźce dochodzące do organizmu człowieka z zewnątrz, i interoreceptory, których zadaniem jest odbieranie bodźców z wnętrza orga-

nizmu człowieka. Te pierwsze są dzielone z kolei na telereceptory, czyli narządy zmysłowe działające „na odległość" (wzrok, słuch i węch), oraz kontaktoreceptory, czyli narządy zmysłowe działające przy bezpośredniej styczności ze źródłem bodźca (smak, dotyk, zimno, ciepło, ból). Te drugie natomiast dzieli się dalej na proprioreceptory, czyli narządy zmysłowe sygnalizujące każdy ruch organizmu i jego położenie w przestrzeni (wrażenia równowagi i kinestetyczne, zwane też stawowo-mięśniowymi), oraz wisceroreceptory, których rola sprowadza się do sygnalizowania wrażeń ustrojowych pochodzących z poszczególnych organów lub biologicznych układów organizmu człowieka.

Każdy bodziec musi mieć odpowiedni stopień intensywności, jeżeli ma wywołać wrażenie. Dla naszych rozważań istotny jest tak zwany minimalny i maksymalny próg wrażeń. W pierwszym przypadku chodzi o ledwo dostrzegalne wrażenie, które wywołuje minimalny bodziec. Może to być stopniowe natężanie słabiutkiego dźwięku do momentu, w którym człowiek w ogóle ten dźwięk usłyszy. W drugim zaś przypadku chodzi o tak silne bodźce, które już nie wywołują zmiany wrażenia, ale prowadzą z reguły do uszkodzenia receptora. Może to być np. huk po bardzo silnej detonacji, który doprowadza do uszkodzenia błony bębenkowej i wywołuje silny ból. Podobne progi — dolne i górne — zostały wyodrębnione dla każdego rodzaju wrażeń zmysłowych.

Doświadczenia wojen minionych wskazują, że żołnierze są w zasadzie nieustannie narażani na odbieranie bodźców maksymalnych, które powstają za sprawą oślepiających błysków, ogłuszających eksplozji, przejmującego zimna lub bolesnych oparzeń itd. Dziwne, ale prawdziwe, że „starzy" żołnierze frontowi spali bez przeszkód nawet przy kanonadzie artyleryjskiej, a budzili się niespokojni, kiedy na froncie nastawała cisza.

Dowódcy pododdziałów powinni pamiętać o konieczności przystosowywania żołnierzy do silnych bodźców już w okresie szkolenia pokojowego. Stan tego swoistego „wytrenowania" może się okazać zbawienny w warunkach walki, jak wiadomo bowiem — niespodziewane a silne bodźce dźwiękowe i wzrokowe bywały w przeszłości bezpośrednimi sprawcami niekorzystnych zjawisk na polach bitew — do panik wojennych włącznie.

Doznawanie bardzo silnych wrażeń przez czas dłuższy prowadzić może do dużego wyczerpania psychicznego żołnierzy. Ono z kolei doprowadza do swoistego znieczulenia. Żołnierze stają się jakby obojętni na kanonadę, bomby i pociski. W stanie skrajnego zmęczenia reagują na sytuacje niebezpieczne tak, jakby byli zupełnie pozbawieni nerwów i wrażliwości. To zmęczenie stępia ich instynkt samozachowawczy — w nieodpowiednim czasie wychodzą z czołgów, wyskakują z okopów, przestają się kryć, postępują nieostrożnie, narażają się bez oczywistej potrzeby.

Zdarza się niejednokrotnie, iż żołnierz jest czynnie uwikłany w wielogodzinną walkę. Natychmiast po zluzowaniu lub wyprowadzeniu go do drugiego rzutu — jeśli tylko warunki na to pozwalają, musi on zaznać odpoczynku. Troska o ten odpoczynek jest jednym z podstawowych obowiązków służbowych dowódców pododdziałów na wojnie.

Z doznawaniem bardzo silnych wrażeń wiążą się oczywiście silne komponenty uczuciowe. Nie jest bowiem obojętne dla żołnierza, na co patrzy na polu walki. Frontowy los nie szczędzi mu także wstrząsających widoków i dźwięków, które przerażają. W procesie wychowywania i szkolenia żołnierza warto więc rozsądnie stosować takie środki pozoracji, które będą go wstępnie hartowały psychicznie.

ZNOSZENIE NIEWYGÓD I TRUDÓW WOJENNYCH

Żołnierzowi frontowemu doby dzisiejszej nieobce są zupełnie wyjątkowe warunki, w jakich musi sprawnie działać. Należy do nich nie tak rzadkie — a niekiedy wręcz długotrwałe — biwakowanie pod gołym niebem i znoszenie kaprysów niepogody oraz zmiennego klimatu. Nierzadko trapi go głód, ponieważ manewrowe działania powodują często rozmijanie się pododdziałów z własnymi kuchniami polowymi. Nie lada problemem potrafi się stać dokuczliwe pragnienie, kiedy nawet najbardziej rzetelnie racjonowanej wody pitnej nie starcza dla wszystkich w dostatecznej ilości.

Takich i podobnych sytuacji można przytaczać bez liku. Każda z nich stanowi dla psychologii wojskowej subtelne zagadnienie

badawcze. Nie można bowiem do wielu spraw doby dzisiejszej podchodzić w kategoriach *Katechizmu rycerskiego* A. Czartoryskiego. Dziś żołnierze wykonują takie czynności, o jakich rycerzom się nie śniło. Człowiek skacze z samolotu i — choć ufa swemu spadochronowi — przy każdym skoku przeżywa strach, a niekiedy wręcz załamanie. Człowiek ten znajduje się w sytuacji specyficznej i trzeba zrozumieć jego stan psychiczny. A po udanym skoku tenże spadochroniarz wykonuje zadania wyjątkowej wagi — wiodąc przy tym żywot, powiedzmy łagodnie, co najmniej spartański.

Żołnierze zdobywają się na wielką ofiarność. Lenin pisał, że: „Przeświadczenie o tym, że wojna jest sprawiedliwa, świadomość konieczności oddania życia dla dobra swych braci podnosi ducha żołnierzy i nakazuje im znosić niesłychane trudności", ponieważ — „...uświadomienie sobie przez masy celów i przyczyn wojny ma ogromne znaczenie i zapewnia zwycięstwo" (20, 127). Tak więc sam fakt uczestniczenia w sprawiedliwej wojnie ma duże wartości mobilizujące.

W warunkach ewentualnej przyszłej wojny prawdopodobnie najbardziej typowe będzie działanie w małych grupach bojowych, w małych kolektywach żołnierskich. Z psychologicznego punktu widzenia działanie takie wyróżnia się swoiście spośród innych. Przede wszystkim każdy żołnierz staje wówczas przed koniecznością ujawnienia wszystkich swoich umiejętności, które — odpowiednio zsumowane — czynią nawet małą grupę bojową samowystarczalną, a na pewno w każdej sytuacji bitewnej bardzo groźną. Zresztą podobne sytuacje występowały w każdej wojnie, zwłaszcza w minionej wojnie światowej. Dlatego studiowanie doświadczeń z minionej wojny może przyczynić się w dużym stopniu do poprawnego przewidywania właściwości ewentualnej przyszłej wojny. W minionej wojnie bowiem walki toczyły się niejednokrotnie na szerokich frontach i nie tylko pododdziały, ale wręcz poszczególni żołnierze działali w pojedynkę, w odosobnieniu. Studia z tego zakresu powinny prowadzić do rozsądnych koncepcji programowego szkolenia wojsk i doskonalenia ich umiejętności.

Nigdy za wiele treningu i rozsądnie dawkowanej zaprawy ma-

jącej na celu przygotowanie kondycyjne żołnierzy do trudów wojennych. Dobrze przygotowany fizycznie żołnierz góruje zazwyczaj nad innymi także pod względem moralnym, psychicznym. Tę korelację wzajemną potwierdza bardzo wiele danych z doświadczenia, a nawet codzienne obserwacje prowadzone w toku pokojowego szkolenia wojsk. Dla dobra żołnierzy samych, dla dobra pododdziału nie należy tego zapominać.

OGRANICZENIE SWOBODY OSOBISTEJ UCZESTNIKÓW WALKI

Żołnierz wie o tym, że w wojsku nie może robić tego wszystkiego, na co miałby ochotę. Większość czasu spędzonego w koszarach podlega ścisłym ustaleniom natury służbowej. Dla wielu żołnierzy czas wolny okazuje się zbyt skąpy. Ale zwyczajowo w warunkach pokojowego życia garnizonowego pozostaje przynajmniej upragniona przepustka bądź dzień wolny od zajęć niosący z sobą mniej lub bardziej atrakcyjne rozrywki. Dochodzi do tego taryfowy urlop, odwiedziny krewnych i znajomych oraz inne podobne urozmaicenia.

Na wojnie natomiast niedziela ani żadne inne święto nie stanowi usprawiedliwienia dla przerwania walki.

Swoboda osobista żołnierza jest z natury rzeczy ograniczona przez obiektywne warunki i okoliczności. Sytuacje bojowe nie układają się w myśl pragnień i najlepszych oczekiwań.

Frontowe „kwatery" żołnierskie nie przypominają w niczym komfortu, jaki w warunkach pokojowych nieobcy jest niejednemu pododdziałowi. Ale i sfera swobodnego poruszania się jest skrajnie ograniczona. To nie tylko pola minowe i przeszkody różnego rodzaju stają w poprzek możliwościom uprawiania „turystyki". Wymagają tego względy nadrzędne: od prozaicznej potrzeby nieustannego pozostawania w miejscu stacjonowania macierzystego pododdziału począwszy, a na kwestiach związanych z maskowaniem taktyczno-operacyjnym skończywszy.

Całymi dniami, tygodniami, a nawet długimi miesiącami żołnierz ma do czynienia z tymi samymi towarzyszami. Cały swój skromny dobytek frontowy ma przy sobie — w zasięgu ręki. Proste czynności mogą się naraz niesamowicie skomplikować.

Trzeba zrezygnować z drobnych przyzwyczajeń lub słabostek wyniesionych z cywila, a tak uprzyjemniających niejednemu życie.

Kwestia ograniczenia swobody osobistej żołnierza frontowego wiąże się z nader ważną sprawą kształtowania się kolektywu bojowego, wtapiania się żołnierza w społeczność frontową. I tu wyłania się problem zachowania indywidualności każdego człowieka. Chodzi o to, by człowiek w mundurze nie stał się istotą bezimienną.

Na zagadnienie to zwracali uwagę również co trzeźwiejsi dowódcy zachodni. Np. D. D. Eisenhower napisał następujące słowa: „żołnierz walczący pragnie uznania; chce wiedzieć, że jego cierpienia i trudności znane są również innym i że są przypuszczalnie we właściwy sposób oceniane. Nic go tak nie raduje, jak odnalezienie życzliwej wzmianki w prasie o swym batalionie, pułku czy dywizji. Przykrywanie wszystkiego płaszczem anonimowości pozbawia żołnierza tej satysfakcji i wcześniej czy później przekształca się w jawnie wyrażane niezadowolenie" (5, 407). Dobrze się zatem stało, że w naszej armii został wypracowany system informowania nie tylko o batalionach i pułkach, ale i o pojedynczych żołnierzach. Warto ten system rozwijać i doskonalić, skoro tkwi w nim taka siła wychowawcza.

WZMOŻONY NIEPOKÓJ

Różne sytuacje wojenne i zdarzenia frontowe wywołują w żołnierzach stany wzmożonego niepokoju. Przyczyna tego niepokoju tkwi głównie w zagrożeniu i jego konsekwencjach. Tam gdzie giną ludzie, trudno zdobyć się na całkowity spokój i pełne opanowanie. Dramatyczne przeżycia żołnierzy frontowych mogą prowadzić do psychicznego wyczerpania, kryzysów i załamań. Troską dowódców pododdziałów musi być wyzwalanie w żołnierzach takich stanów psychicznych, które będą tego rodzaju kryzysom skutecznie zapobiegały i łagodziły ewentualne skutki tak zwanych „zespołów wyczerpania walką".

Na bardzo istotne zagadnienie zwracają uwagę następujące refleksje Popiela: „Przy drodze, przed wjazdem do batalionu me-

dyczno-sanitarnego, dokąd udałem się po przesłuchaniu jeńców, kopano wielki dół. Zainteresowałem się, po co? Odpowiedziano mi, że to bratnia mogiła. Było to pierwsze, co rzucało się w oczy każdemu rannemu. Z jakimiż uczuciami pójdą się leczyć" (26, 118). Tę samą kwestię znajdujemy u Pattona, choć już ujętą w postaci kategorycznego nakazu: „Nie umieszczać cmentarzy w miejscu, gdzie mogą je dostrzec przybywające na front uzupełnienia. Ma to bardzo zły wpływ na morale żołnierzy, nawet jeśli dodaje chwały służbie pogrzebowej" (24, 312). Obie wyżej przytoczone wypowiedzi wskazują na chęć zaoszczędzenia żołnierzowi niepotrzebnego niepokoju. Wynika stąd ważny wniosek psychologiczny, iż procedura grzebania poległych wymaga dokładnych przemyśleń, jeżeli nie ma się przyczyniać do wywoływania w żołnierzach dokuczliwego niepokoju.

Oczywiste jest, że żołnierza niepokoi nie tylko fakt zagrożenia jego własnego życia i zdrowia. Dotkliwy potrafi być jego niepokój o losy bliskich osób pozostawionych na tyłach, zwłaszcza gdy brak jakichkolwiek wiadomości o ich sytuacji. Zdarza się czasami, że do żołnierza docierają różne wieści o bombardowaniu rodzinnej miejscowości, w której pozostali jego najbliżsi. Do chwili otrzymania wieści z domu żołnierz żyje w stanie silnego napięcia. Stan tego wewnętrznego niepokoju będzie próbował pogłębiać przeciwnik poprzez różnorodne chwyty z repertuaru wojny psychologicznej. Zrozumiałe zatem się staje stwierdzenie, iż list do frontowego żołnierza ma wielkie znaczenie mobilizujące, a listonosz frontowy jest dla tego żołnierza jednym z najbardziej pożądanych gości w rejonie dyslokacji pododdziału.

Niepokój żołnierza wzmaga się w obliczu nowych zjawisk na polu walki — nieznanego sprzętu bojowego wprowadzanego przez przeciwnika czy też nowych form walki zmuszających żołnierza do postępowania innego niż wyuczone. Takie nowe nieoczekiwane zjawiska potęgują niepokój i osłabiają pewność siebie. Żołnierz walczy, ryzykuje własnym życiem, ale ze wszystkich sił pragnie je zachować, pragnie przetrwać. I znów rodzi się niepokój, czy jego postępowanie nie będzie asekuranckie, czy nie zostanie przez towarzyszy walki poczytane za tchórzostwo, którym się pogardza. Stwierdzono ponad wszelką wątpliwość, że

obawa przed zarzutem tchórzostwa jest potężnym czynnikiem mobilizującym aktywność żołnierza w walce. Wewnętrzne zmagania żołnierza z samym sobą są jednak niekiedy bardzo trudne i złożone. Rzeczą dużego kunsztu psychologicznego jest umiejętność przyjścia żołnierzowi z taktowną pomocą w tej dziedzinie. Taka umiejętność stanowi o klasie i moralnej wartości dowódcy pododdziału, a pamiętać warto i o tym, że o takiej pomocy żołnierz nigdy nie zapomina.

Niepokój frontowy przybiera nieraz postacie zadziwiające i dla człowieka postronnego trudne do zinterpretowania. Żołnierz ranny potrafi się usilnie przeciwstawiać ewakuacji, powodowany właśnie niepokojem o to, że utraci kontakt z macierzystym pododdziałem, z kolegami frontowymi, dowódcami, których dobrze poznać zdążył i polubił.

Niepokój, o którym mowa, bywa zróżnicowany. Zrozumiałe, że czym innym niepokoi się szeregowy wykonawca decyzji w toku walki, a czym innym zaprząta swój umysł dowódca plutonu i kompanii. Troska dowódcy skupia się przede wszystkim na dążeniu do wręcz idealnego wykonania zadania bojowego, na poszukiwaniu możliwości uniknięcia niepotrzebnych strat, zabiega on o stały dopływ amunicji, żywności, wody, materiałów pędnych i wszystkiego, co jest niezbędne do prowadzenia walki. Niepokoi go brak dostatecznych danych do podejmowania trafnych decyzji w szybko zmieniających się warunkach walki. Szczególnie kłopotliwe się stają sprawy ewakuacji niezdolnych do dalszej walki żołnierzy, bo pociągają one za sobą konieczność uzupełniania pododdziału, co z kolei wywołuje nowy niepokój o postawy i zachowanie się w walce nowych żołnierzy z uzupełnień.

W procesie szkolenia i wychowywania żołnierzy w pododdziałach psychologicznym nakazem staje się potrzeba wypracowania takiego modelu działania, który może skutecznie zapobiegać niepotrzebnym niepokojom, wprowadzać ład i racjonalny porządek do precyzyjnych działań ludzi w stanach maksymalnych zagrożeń. Sprawa ta wymaga rzetelnych, a jednocześnie dobrze przemyślanych treningów zróżnicowanych dla każdego rodzaju sił zbrojnych, rodzaju wojsk i służb.

Siły zbrojne dysponują środkami gwałtownymi, śmiercionośnymi i powszechnie wiadomo, że w czasie wojny czynią z nich możliwie najbardziej efektywny użytek. Skuteczność tych śmiercionośnych środków stale rośnie i się potęguje. Siła ognia dywizji zmechanizowanej przewyższa współcześnie kilkunastokrotnie siłę ognia dywizji piechoty z okresu II wojny światowej. Pojedynczy żołnierz dysponuje obecnie potężnymi środkami niszczenia i rażenia. Nawet pododdziały są zazwyczaj zdolne do samodzielnego podejmowania złożonych zadań.

Te i podobne okoliczności wpływają na powstawanie zupełnie nowych wyobrażeń o ewentualnym przyszłym polu walki. Nawet bowiem działania bojowe prowadzone tylko środkami konwencjonalnymi będą przebiegały w warunkach radykalnie różniących się od tych, które występowały w drugiej wojnie światowej. Pojawiły się w skali masowej wojska rakietowe, a słynne katiusze doczekały się wielu groźnych „krewniaków". Zdążyły nam niemal spowszednieć samoloty bojowe latające z prędkościami naddźwiękowymi. Pojawiły się śmigłowce i samoloty pionowego startu, które uwalniają lotnictwo od trudnego problemu stałych lotnisk. Radiolokacja i rakiety dokonały rewolucyjnych zmian w zakresie obrony przeciwlotniczej. Weszły w użycie noktowizory, które powodują, że noc przestała być tradycyjną przerwą w walce zbrojnej. Coraz powszechniej wykorzystywana jest telewizja dla rozpoznania i kierowania walką. Ogromny postęp jest widoczny w wojskach łączności, chemicznych, inżynieryjnych. Pojawiły się liczne nowe specjalności wojskowe — nie znane w wojnach minionych.

Te przykładowo wymienione zmiany pozwalają przypuszczać, że nawet tak zwana wojna konwencjonalna miałaby charakter odmienny od wojen przeszłości. Przy szerokim korzystaniu z doświadczeń tych wojen każdy dowódca pododdziału musi czynić nie lada wysiłki, aby w świadomości swych podwładnych wytworzyć możliwie wierny obraz przyszłego pola walki. Realizm myślenia i działania oraz umiejętność przewidywania to dwie nad-

zwyczaj ważne okoliczności, które muszą nieustannie towarzyszyć procesowi pokojowego szkolenia i wychowywania wojsk.

Prawdą jest, że żołnierz w walce ryzykuje swoim życiem i ginie w potrzebie. Ale prawdą nadrzędną jest to, że ma on przede wszystkim trwać, czynić właściwy użytek z posiadanej broni i sprzętu bojowego, zadawać przeciwnikowi możliwie największe straty.

Żołnierz, aby uniknąć śmierci, musi dążyć do zniszczenia źródła zagrożenia. Źródłem tego zagrożenia, jego sprawcą jest nieprzyjaciel. Prosty stąd wniosek, iż na wojnie celem działania żołnierza jest niszczenie sił żywych przeciwnika. Dramatyczne potwierdzenie tej tezy pozostawiły nam wojny minione.

Zmagania bojowe mają swoją najostrzejszą wymowę psychologiczną tam, gdzie dochodzi do bezpośredniego starcia zbrojnego, a więc na szczeblu najniższym. Tam są podejmowane najbardziej drastyczne decyzje, wynikające z błyskawicznie dokonujących się zmian w warunkach walki i stosunkach sił — tych fizycznych i tych moralnych. Tam żołnierz i jego bezpośredni przełożeni rzadko mają do czynienia z kolorowymi znakami umownymi na mapie. Tam najczęściej do głosu dochodzi pistolet maszynowy i granat ręczny, bagnet i kolba karabinu, a w skrajnej potrzebie także zęby i paznokcie.

Tragizm walki zbrojnej tkwi właśnie w konieczności zabijania, która nie wynika przecież z naturalnych skłonności człowieka (choć teorie militarystyczne chętnie takim pseudonaukowym argumentem szermują). Odnosi się to szczególnie do wszystkich armii obozu socjalistycznego, którym obce są jakiekolwiek cele agresywne, napastnicze, a tym bardziej ludobójcze. Wojna jest kontynuacją polityki i kieruje się swoimi prawami. Ponieważ cele państw imperialistycznych były i zawsze są obce wszystkiemu, co humanitarne, w armiach imperialistycznych terror i bestialstwo stały się zalegalizowanymi metodami postępowania. W obliczu tego rodzaju faktów oczywistych do rangi doniosłego problemu wychowawczego i szkoleniowego urasta potrzeba właściwego przygotowania naszych żołnierzy do pełnienia funkcji w siłach zbrojnych.

2. SPOŁECZNE ZAŁOŻENIA WALKI

IDEOWE CELE WALKI ZBROJNEJ

W publicystyce wojskowej przeważa pogląd, iż przyszła wojna na wielką skalę przybierze charakter wojny koalicyjnej, w toku której dojdzie do zbrojnej konfrontacji między militarnymi ugrupowaniami dwu przeciwstawnych sobie ideowo obozów. Wyciąga się z tego wniosek wstępny, iż wojna będzie się rozgrywała i toczyła przede wszystkim na kontynencie europejskim, na którym staną przeciwko sobie wojska wchodzące w skład NATO oraz siły zbrojne państw socjalistycznych zespolone w Układzie Warszawskim. Jeżeli dojdzie do użycia broni nuklearnej, to — jak przewidują eksperci — znajdzie ona masowe zastosowanie głównie w początkowym okresie wojny, choć nie wyklucza się wojny klasycznej z późniejszym przekształceniem jej w wojnę jądrową.

W naszych rozważaniach wychodzimy z jedynie słusznego założenia, że w przyszłej wojnie, wbrew pobożnym życzeniom niektórych imperialistycznych specjalistów od prowadzenia wojny za pomocą naciśnięcia guzika — najważniejszą rolę nadal będzie odgrywał człowiek. Potrzeba moralno-psychologicznego przygotowania żołnierzy do wysokich wymagań przyszłej wojny stawia wszystkich przełożonych naszego wojska wobec konieczności dokładnego zrozumienia procesów psychicznych decydujących o zachowaniu się żołnierzy w toku szkolenia pokojowego i w sytuacjach bojowych. Wymaga od przełożonych znajomości reguł socjalistycznej pedagogiki wojskowej, znajomości psychologii szkolenia i wychowywania, doskonalenia umiejętności prowadzenia pracy partyjnej i ideowo-wychowawczej w pododdziałach.

Destrukcyjne skutki użycia broni masowego rażenia wystąpią w ewentualnej przyszłej wojnie u obu walczących stron. Zadaniem każdego dowódcy jest wykorzystywanie możliwości zdobycia przewagi nad potencjalnym przeciwnikiem. Możliwości te stwarza między innymi silna dyscyplina społeczna i obywatelska. Źródłem zaś owej dyscypliny społecznej i dojrzałości ideowej jest głębokie zaangażowanie polityczne żołnierzy, wypływające

ze zrozumienia rewolucyjnych i humanistycznych celów, realizowanych przez nasze społeczeństwo socjalistyczne, a zabezpieczanych przez nasze armie.

Świadomość polityczna i wysokie zdyscyplinowanie żołnierzy to podstawowe tworzywa gotowości bojowej pododdziałów wojskowych, to fundament wysokiego morale żołnierzy, to źródła siły naszej armii. Znamienne są refleksje Lenina: „Siła w pojęciu burżuazji istnieje wtedy, kiedy masy, posłuszne komendzie rządów imperialistycznych, idą ślepo na rzeź. Burżuazja jedynie wówczas uważa państwo za silne, kiedy może ono całą potęgą aparatu rządowego rzucić masy tam, dokąd chcą je rzucić burżuazyjni władcy. My mamy inne pojęcie o sile. W naszym pojęciu państwo jest silne świadomością mas. Państwo jest silne wówczas, kiedy masy o wszystkim wiedzą, o wszystkim mogą wydać sąd i wszystko czynią świadomie" (16, 247). Ze słów tych wynikają zupełnie wyraźnie intencje, których urzeczywistnienie warunkuje przewagę armii socjalistycznych nad ich przeciwnikami.

W pracy ideowo-wychowawczej z żołnierzami trzeba nieustannie podkreślać antyhumanitarne cele imperializmu, ponieważ żądania oraz pragnienia kapitalistycznych przemysłowców znajdują oddźwięk w usługach militarystów. Najpotężniejsi kapitaliści zawsze interesowali się wojną, jej rozniecaniem i prowokowaniem — niezależnie od celu, jaki miał określonej wojnie przyświecać. Długotrwałe działania wojenne na szeroką skalę są dla nich najbardziej korzystne. Tego rodzaju działania stwarzają bowiem możliwość osiągnięcia podwójnego zysku: z rosnących zapotrzebowań walczących armii i ponownie z zamówień okresu powojennego, mających na celu odbudowę tego, co zostało już uprzednio zniszczone przez walczące armie.

Tak pojmowane ideowe i klasowe uwarunkowania wojny ukazują jej genezę tkwiącą w samych podstawach ustrojowych państw kapitalistycznych. Zrozumiałe, że bratnim armiom socjalistycznym przyświecają zgoła odmienne cele ideowe. W naszych armiach kształtowanie zaangażowanych postaw ideowych i wysokiego morale żołnierzy traktujemy jako równie ważny czynnik współcześnie rozumianej gotowości bojowej, jak doskonalenie środków walki i sztuki wojennej.

Na realizację naszych zadań obronnych i ideowo-wychowawczych ma wpływ bieżąca sytuacja międzynarodowa. Zagrożenie imperialistyczne przybiera najróżniejsze formy, występuje w rozmaitych kombinowanych działaniach.

Głównym celem pracy ideowo-wychowawczej w naszym wojsku jest pogłębianie socjalistycznej świadomości żołnierzy, kształtowanie ich wzorowej postawy obywatelskiej i ofiarnej aktywności w realizacji zadań obronnych, wytworzenie psychicznej gotowości do walki w obronie socjalistycznej ojczyzny, czujności wobec różnorodnej działalności wrogów oraz poczucia odpowiedzialności i troski osobistej za stan gotowości bojowej oddziałów i pododdziałów. Stopień osiągania tych celów jest zarazem dobrym kryterium skuteczności pracy ideowej w naszym wojsku.

POSTANOWIENIA PRAWA WOJSKOWEGO I WOJENNEGO

Konstytucja Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej oraz *Ustawa o powszechnym obowiązku obrony Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej* jednoznacznie określają uprawnienia i zobowiązania obywateli naszego kraju w dziedzinie obronności. Prawem obywateli jest ochotnicze spełnianie zaszczytnych zadań w dziedzinie obronności, a powszechnym obowiązkiem obywateli jest wykonywanie świadczeń na rzecz obrony w postaci pełnienia służby wojskowej, służby w formacjach samoobrony, służby w dziedzinach zmilitaryzowanych, uczestniczenia w samoobronie ludności, przy czym obowiązkowi obrony podlegają wszyscy obywatele zdolni ze względu na wiek i stan zdrowia do wykonywania tego obowiązku.

W czynie, w działaniu kształtuje się sylwetka żołnierza-obrońcy. Postawa jego i walory ideowo-moralne z natury rzeczy najpełniej uzewnętrzniają się właśnie w czasie bezpośrednich działań praktycznych — na poligonach i placach ćwiczeń, w powietrzu i na morzu. Zaangażowane postawy żołnierzy są rezultatem wychowania obywatelskiego i wojskowego realizowanego w naszych siłach zbrojnych pod ideowym kierownictwem partii. Poszanowanie postanowień prawa jest pełne tylko w warunkach funk-

cjonowania określonej motywacji wyzwalającej konstruktywną dyscyplinę.

Z psychologicznego punktu widzenia ważne jest, aby każdy obywatel umiał efektywnie przyczynić się do umocnienia siły obronnej kraju, miał kwalifikacje niezbędne do uczynienia właściwego użytku z oddanych do jego dyspozycji środków technicznych. Niemniej istotne jest, aby każdy obywatel chciał dać z siebie wszystko, co umacnianiu tej siły obronnej służy, a więc aby — mając właściwe kwalifikacje — ujawniał także właściwą motywację swego patriotycznego postępowania.

Dla realizacji postanowień prawa w dziedzinie obronności niezbędne są ofiarność i poświęcenie. Naród nasz już wielokrotnie ukazał światu swoją gotowość do czynów heroicznych w imię patriotycznych i internacjonalistycznych zobowiązań. Wierność przysiędze wojskowej materializowała się w bohaterstwie żołnierza polskiego na wszystkich frontach minionej wojny światowej. Ciężkie i najcięższe próby były zresztą udziałem całego narodu polskiego. W trudnej walce z wrogiem żołnierze oddziałów regularnych i oddziałów partyzanckich szli w bój wierząc w zwycięstwo, w lepsze życie. Niekorzystny stosunek sił spowodował, że byli moralnie przygotowani także na najgorsze, na śmierć. Ofiarność bohaterów wynikała między innymi z poszanowania twardych postanowień prawa wojskowego i wojennego.

W procesie kształtowania świadomości politycznej społeczeństwa postanowienia prawa odgrywają szczególnie doniosłą rolę w państwach określających swój byt narodowy w oparciu o rewolucyjne założenia teorii marksistowsko-leninowskiej. Postanowienia prawa umożliwiają nadawanie całemu systemowi kształtowania świadomości społecznej odpowiedniej do celów rangi i treści. Na pierwszy plan wybija się przede wszystkim troska o kształtowanie patriotyzmu, internacjonalizmu, dyscypliny, o pełne zaangażowanie żołnierzy w procesy przeobrażeń socjalistycznych w kraju. W tym właśnie sensie postanowienia prawa stanowią silny czynnik wyzwalający pozytywną motywację żołnierzy w ofiarnej służbie wojskowej.

Dowódcy pododdziałów w procesie szkolenia i wychowywania wojskowego swych podwładnych posługują się na co dzień postanowieniami prawa zawartymi w regulaminach, działając jednocześnie wychowawczo siłą własnego przykładu osobistego we wzorowym wykonywaniu regulaminowych postanowień. Swoistym prawem dla podwładnego jest każdy rozkaz przełożonego, co zobowiązuje także do traktowania każdego rozkazu jako ważnego środka oddziaływania wychowawczego. Przy tym zaś wychowawczo szkodliwe są skłonności do dzielenia rozkazów na bardziej i mniej ważne.

ODDZIAŁYWANIE WYCHOWAWCZE

Z punktu widzenia potrzeb służby wojskowej interesuje nas proces tych wszystkich zabiegów wychowawczych, które przyczyniają się do ukształtowania sylwetki moralnej obywatela najbardziej korzystnej dla pełnienia powinności obronnych.

Praca wychowawcza dowódców i innych organów dowodzenia w wojsku jest odpowiedzialna i trudna. Wymaga od nich dużego kunsztu psychologicznego i pedagogicznego. Każdy dowódca podporządkowuje całą swoją działalność przede wszystkim jednemu naczelnemu dążeniu: przygotowaniu swoich podwładnych i siebie samego do efektywnego udziału w walce zbrojnej.

W całej historii naszej ludowej armii nigdy nie było sztucznego dylematu: czy należy przede wszystkim nauczać żołnierza czy go wychowywać? Czy należy kształtować jego intelekt czy kształtować jego charakter? Podstawę naszego działania wychowawczego stanowi przekonanie o potrzebie ścisłej jedności rzetelnej wiedzy i wysokiej ideowości. Tylko jedność procesu nauczania i wychowywania może zapewnić właściwe efekty przedsięwzięć szkoleniowo-wychowawczych.

Pozytywne rezultaty naszego działania wykraczają daleko poza mury koszar, poza szeregi wojska. Idzie nie tylko o samo kształtowanie poczucia zobowiązań obywatelskich wobec narodu, zobowiązań, które ma sobie uzmysłowić dzisiejszy nasz żołnierz, a jutrzejszy rezerwista. Idzie także o realizację patriotycznych obowiązków wszystkich wychowawców w mundurach,

którzy uczciwie i z zaangażowaniem przedstawiają wojskowej młodzieży historię naszego narodu, kształtują poczucie więzi z tą historią, wydobywają z niej wszystko, co staje się źródłem dumy i przywiązania do ojczyzny. Dochodzi do tego także uczciwe i zrozumiałe przedstawianie socjalistycznych przemian społecznych, ich sensu i znaczenia dla losów pojedynczych ludzi, a więc wyjaśnianie postępowych racji socjalistycznego kierunku naszego rozwoju i naszych przeobrażeń.

Nadzwyczaj ważne jest konsekwentne wychowywanie patriotyczne społeczeństwa, a głównie młodzieży z jednoczesnym zwalczaniem wszelkich przejawów nacjonalizmu i ochroną ludzi uczciwie zaangażowanych w sprawy narodu polskiego i budowę socjalizmu. Przy ocenie żołnierzy istotne jest stosowanie kryteriów moralno-ideowych i zawodowych, a w procesie integrowania pododdziałów ważne jest doskonalenie demokratycznych form współżycia, rozwój krytyki i aktywności społecznej żołnierzy. Poczucie odpowiedzialności za stan gotowości bojowej pododdziałów i oddziałów wojskowych jest przejawem pełnoprawności obywatelskiej żołnierzy. Przejawem zaś ich politycznej dojrzałości jest demaskowanie tych którzy różnymi sposobami starają się ukryć dążenia sprzeczne z dobrem narodu i zasadami moralności socjalistycznej.

Wytworzenie takich głęboko odpowiedzialnych skłonności jest uzasadnione celami wojskowego wychowania obywatelskiego. Antycypacja walki żąda od wychowawców wojskowych szczególnej pryncypialności. Chodzi bowiem o wysoką wartość moralną przyszłych obrońców ludowej ojczyzny.

TRADYCJE WOJENNE I WOJSKOWE

Historia naszego narodu jest bogata i pouczająca. Z kronikarskich zapisków z naszych dziejów płyną doniosłe nauki dla współczesności. Nawiązujemy do historycznych osiągnięć w dziedzinie gospodarki i kultury, walk o postęp i wolność. Jest to jedno ze źródeł naszej moralnej siły. Były i takie zdarzenia w przeszłości, które drogo kosztowały nasz naród. Doprowadzały do nich najczęściej: prywata, egoizm i sobkostwo. Wyciągamy z tych zda-

rzeń wnioski i dążymy do wymazania ich śladów w codziennym życiu.

W czynach zbrojnych narodu polskiego tkwią ogromne siły psychologiczne, które leżą u podstaw patriotycznej motywacji w działaniu młodego pokolenia. Walki o granice, w których dziś żyjemy, i o sprawiedliwość społeczną, którą dziś urzeczywistniamy, kształtowały charakter narodu i jego znane umiłowanie wolności. Z doświadczeń przeszłości uczymy się tych cnót żołnierskich, które są niezbędne dla ugruntowania siły i gotowości do obrony ojczyzny.

Dzieje naszego narodu uczą też poszanowania wolności i niepodległości innych narodów. Internacjonalizm traktujemy jako jedną z wyższych wartości ideowo-moralnych, mającą te same uzasadnienia etyczne, co postawa patriotyczna. Internacjonalizm nie tylko nie ogranicza patriotyzmu, lecz go warunkuje, nadaje mu właściwy socjalistyczny sens. Wymaga on udzielania poparcia narodom walczącym o wolność i godność narodową. Jest to w pełni zgodne z wypisanym na licznych sztandarach polskich hasłem walk „Za wolność waszą i naszą". Tradycja ta — tak bliska narodowi polskiemu — stanowi istotny składnik socjalistycznego internacjonalizmu, a w naszym wojsku jest jednym z podstawowych elementów wychowania.

Tak pojmowany internacjonalizm żąda solidarności z masami ludowymi i popierania ich dążeń w walce o wyzwolenie społeczne, przeciw burżuazji. Z wyjątkową siłą ujawnia się nowy, klasowy charakter socjalistycznego postulatu braterstwa i przyjaźni narodów.

Właściwie pojmowane i odczytywane tradycje bojowe i wojskowe są tym czynnikiem, którym chętnie i z powodzeniem posługują się doświadczeni dowódcy i wychowawcy wojskowi. Z psychologicznego punktu widzenia ważne jest dwupłaszczyznowe podejście do tej sprawy. W pierwszej płaszczyźnie należy tradycje pojmować szeroko i nawiązywać do wydarzeń o charakterze ogólnonarodowym. W drugiej płaszczyźnie wskazane jest analizowanie i wykorzystywanie tradycji zachowujących się oraz kultywowanych w małych grupach społecznych — przede wszystkim w środowiskach rodzinnych, z których wywodzą się po-

borowi. Wiadomo, że poborowy wywodzący się z domu, w którym jego najbliżsi krewni z szacunkiem, uznaniem społecznym i osobistym sentymentem wspominają swoją własną wojskową przeszłość, przybywa do koszar bez psychicznych uprzedzeń.

Fotografia przedstawiająca ojca z okresu jego służby wojskowej, odznaczenia bojowe dziadka z czasów minionej wojny, opowiadania starszego brata o urokach służby na okręcie, relacje starszego kolegi o romantyzmie ciężkiej służby na strażnicy WOP — wszystko to wywiera korzystny wpływ na przyszłego żołnierza. Dużą rolę odgrywa oddziaływanie środków masowego przekazu nawiązujących częstokroć do przeszłości narodu, określone zamiłowania czytelnicze młodzieży, ceremoniał wojskowy obserwowany przy okazji uroczystych odpraw warty czy apeli poległych, a także defilady i pokazy wojskowe.

Tradycje bojowe i wojskowe są także z powodzeniem wykorzystywane w toku samej walki zbrojnej — dotyczy to zarówno tych dawnych tradycji, jak i tych najnowszych, rodzących się dopiero w bitwach toczącej się wojny. W bardziej subtelnych analizach okazuje się, że tradycje mają niemały wpływ na bieżące rozważania natury wojskowej. Czym bowiem wytłumaczyć niepokój pewnych teoretyków zachodnich z NATO, którzy uważają, że w ewentualnej przyszłej wojnie nie należy dopuścić do bezpośredniego starcia zbrojnego oddziałów Bundeswehry z naszymi? Wielowiekowa tradycja walk narodu polskiego z najazdami germańskich feudałów, osławionym „Drang nach Osten" pruskich militarystów, czy też ludobójczą Rzeszą hitlerowską usprawiedliwiają ten niepokój, wskazują bowiem na to, że postawy żołnierza polskiego w walce o wolność i nietykalność naszych granic były i zawsze będą niebezpieczne dla każdego wroga narodu polskiego i jego sojuszników.

Psychologiczną siłę wychowawczą tkwiącą w tradycjach wojennych i wojskowych lapidarnie i celnie ujmują ci, którzy twierdzą, że choć wojna pochłania wielkie ofiary, to z drugiej strony — uczy narody władania bronią. A te narody, które dobrze poznały rzemiosło wojskowe i opanowały sztukę władania bronią, nie gięły karku przed żadnym najeźdźcą, nigdy w swej przeszłości nie dawały się bezkarnie wodzić za nos i oszukiwać. Moż-

na w tym sformułowaniu odnaleźć zarówno potrzebę nawiązywania do tych okoliczności, w których ludzie uczyli się dobrego władania bronią w imię postępu, życia i godności narodowej, jak i potrzebę eksponowania nieodzowności uczenia młodej generacji mistrzowskiego rzemiosła wojskowego.

OGÓLNE ZAŁOŻENIA DOKTRYNALNE A SZKOLENIE BOJOWE

Nie omawiając zasad doktryny wojennej, która nigdy nie stanowiła domeny psychologii wojskowej, trzeba wskazać na duże znaczenie psychologiczne odpowiedniego zapoznania żołnierzy z ogólnymi założeniami doktrynalnymi. Prawdopodobny charakter przyszłej wojny określa bowiem teorię i praktykę wojskową, a te z kolei decydują o jakości przygotowania społeczeństwa i armii do walki zbrojnej. Żołnierz ma prawo i obowiązek wiedzieć, w jakich okolicznościach będzie spełniał swój obowiązek obrony ojczyzny.

Jak wykazują doświadczenia historyczne, wszelkie zmiany założeń doktrynalnych bywają nie tylko rezultatem sztabowych przemyśleń czy też natchnienia genialnych wodzów. W tej dziedzinie mają swój duży wkład także masy żołnierskie. Na przykład w okresie Wielkiej Rewolucji Francuskiej — jak pisze J. Brun: „...szyki bojowe ochotników okazały się w ogniu walki o wiele mniej wytrzymałe od szyków «wojsk regularnych». Panika i bezładna ucieczka były początkowo rzeczą częstą. Ale gdy szeregi były przełamane, gdy się rozproszyły, żołnierze ci nie uciekali daleko, nie dezerterowali. Jako patrioci wstydzili się swojego zachowania i pragnęli zwycięstwa. Powracali więc, ale nie umiejąc ponownie sformować linii bojowej, szukali schronienia w terenie, zaczynali strzelać pojedynczo, bez komendy. W ten sposób wynaleźli oni «tyralierę»" (3, 120). Historia wojen i sztuki wojennej podaje wiele takich przykładów, w których psychologiczne umotywowanie postępowania żołnierzy jest oczywiste — jak w powyższym przykładzie umotywowane są uczucie zawstydzenia i pragnienie zwycięstwa zrodzone przez patriotyzm.

Jeżeli zatem próbujemy ogólne założenia doktrynalne trakto-

wać jako psychologiczny czynnik walki zbrojnej, to oczywiście wydobywamy na jaw przede wszystkim potrzebę dobrego i możliwie wszechstronnego poinformowania żołnierzy o okolicznościach działania w przyszłej wojnie. Wiadomo z przeszłości, ile trudu szkoleniowego już na froncie wymagało na przykład nauczenie żołnierzy zwalczania czołgów na bliskie odległości po uprzednim przepuszczeniu ich ponad własnymi okopami. Wiadomo też, ile samozaparcia wymaga się współcześnie od żołnierzy podczas wykonywania zadań ćwiczebnych w maskach przeciwgazowych i kompletach ochronnych, forsowania przeszkód wodnych po dnie przez załogi czołgów, „oswajania się" z napalmem itd.

Założenia doktrynalne nie są statyczne. Ulegają istotnym i nieraz szybkim zmianom — w miarę wprowadzania nowego sprzętu bojowego i nowych zasad prowadzenia walki.

Nasi potencjalni przeciwnicy starają się przy tym wprowadzać wiele elementów dezinformacji, co radziecki publicysta W. Skopin ujął obrazowo w takich słowach: „Trzeba badać i poznać rozmaite chwyty i argumenty, za pomocą których przywódcy militaryzmu zastraszają partie parlamentarne, denerwują prasę i rozjuszają warstwy mieszczańskie: wygrywanie autorytetów naukowych, wykorzystywanie spornych lub dwuznacznych sformułowań prawa międzynarodowego, zmyślne oszczerstwa pod adresem krajów demokracji ludowej, chełpliwe powoływanie się na precedensy historyczne, kiedy działania napastnika dawały pomyślne wyniki" (28, 643).

W takiej to atmosferze powstają np. obłąkańcze „teorie rekonwalescencji", które zrodzone w kręgu profesora Tellera („ojca" amerykańskiej bomby wodorowej) zawierały sugestię, aby zagwarantować pewnej liczbie Amerykanów stuprocentowe szanse przeżycia przez umieszczenie ich w Górach Skalistych i odpalenie wszystkich środków masowej zagłady. W taki sposób — jak tego pobożnie pragnęli twórcy tej żałosnej „teorii" — można się skutecznie pozbyć groźby komunizmu. Z takimi rozważaniami „doktrynalnymi" nie można serio dyskutować, ale nie wolno przy tym zapominać, że hitlerowskie teorie rasistowskie były także traktowane jako wytwory ludzi obłąkanych.

Wskazujemy na założenia doktrynalne jako na źródło właściwych inspiracji dla uruchamiania procesów wyobraźni żołnierzy. Na podstawie doświadczeń minionych wojen realistyczne pozorowania elementów przyszłego pola walki, rzeczowe zbliżanie warunków ćwiczeń do prawdopodobnych warunków przyszłej wojny — wszystko to, wspomagane przez wyobraźnię, ma żołnierzowi „unaocznić" typowe lub choćby najbardziej prawdopodobne zdarzenia w przyszłej wojnie.

W takiej sytuacji łatwiej kształtuje się odporność psychiczną żołnierzy, eliminuje się przykre wrażenie niesamowitości i grozy przewidywanych w przyszłej wojnie. Tak więc już w okresie pokoju plany i programy szkolenia bojowego powinny realistycznie uwzględniać zarówno to, czego przyszła wojna oczekuje od aktywnych jej uczestników, jak i to, czego można się po ludziach spodziewać z punktu widzenia ich możliwości psychofizjologicznych i ideowo-moralnych. W toku samej walki wszelkie plany muszą ściśle odpowiadać okolicznościom wytworzonym przez sytuacje bojowe.

Chodzi o to, co można umownie nazwać „adekwatnością systemu". Dla psychologii wojskowej bardzo istotne jest, aby założenia doktrynalne uwzględniały możliwości psychofizjologiczne oraz ideowo-moralne żołnierzy obsługujących broń i sprzęt bojowy, a z drugiej strony, aby dowódcy i wychowawcy wojskowi czynili wszystko, co możliwe dla osiągnięcia mistrzostwa w realizacji założeń szkoleniowych.

3. PRZYGOTOWANIE DO WALKI

IDEOWE I MORALNO-PSYCHOLOGICZNE PRZYGOTOWANIE ŻOŁNIERZY

Polski psycholog Wł. Witwicki powiedział swego czasu: „Podczas wojny nie czas zaglądać do podręczników psychologii — z pewnością. Wtedy już trzeba nad duszami panować i trzymać ducha oddziału, dobywać z ludzi chęć i ochotę do roboty, która nie każdego nęci, podtrzymywać wytrwałość i upór wtedy, kiedy

ludzie z sił opadają, budzić poświęcenie się, za które jako nagroda przyświeca nieraz tylko grób nieznanego żołnierza, podrywać ich do działania, przed którym się nieraz ludzkie serce wzdryga, choć je ciężki obowiązek dyktuje" (30, 31).

W tych lapidarnych słowach została w zasadzie zawarta cała istota rzetelnego przygotowania żołnierzy do walki. W czasie wojny trzeba już zbierać żniwo poprawnej pracy wychowawczej prowadzonej w okresie pokoju. Różnorodne systemy oddziaływań wychowawczych — od planowych form szkolenia politycznego począwszy, a na indywidualnej pracy z żołnierzami skończywszy — służą temu nadrzędnemu celowi. W trakcie tych oddziaływań idzie o doskonalenie i podnoszenie sił moralnych żołnierzy i wzbudzanie w nich zaufania do dobrej woli dowódców. Potem dopiero można i należy wymagać najwyższego posłuszeństwa, wysiłku i poświęcenia.

Im bardziej pieczołowite jest oddziaływanie ideowo-wychowawcze na podwładnych na niższych szczeblach dowodzenia, tym więcej istnieje szans na poprawne zachowanie się żołnierzy na polu walki. Dowódca plutonu i kompanii bywa zazwyczaj kierownikiem grupy szkolenia politycznego i korzysta z wszechstronnych możliwości oddziaływania ideologicznego na swych żołnierzy, nie zaniedbując jednocześnie wszelkich kontaktów poza salą wykładową i placem ćwiczeń. Żołnierz chce i powinien poznać ideowe cele, w imię których ma wziąć udział w walce.

Sięgnijmy do wspomnień Popiela: „Uczciwie stwierdzam: trudno, bardzo trudno jest pracować organowi politycznemu, gdy zaczyna się wojna, a nie ma gazet ani nikogo, kto zapoznałby człowieka z sytuacją polityczną i partyjnymi dyrektywami. Trudność polegała nie tylko na tym, że nie byliśmy dostatecznie przygotowani do samodzielnej pracy. Nie wszystko można rozwiązać własnym rozumem, nie każdą decyzję można powziąć opierając się na doświadczeniu jednego korpusu i znając warunki tylko w jego skali" (26, 124). Autor mówi o szczeblu korpuśnym. Jakie zatem trudności może napotykać dowódca plutonu i kompanii w prowadzeniu frontowej pracy politycznej w swoim pododdziale? Współczynnik tych trudności może być złagodzony w przy-

padku umiejętnie i rzetelnie prowadzonej pracy ideowo-wychowawczej już w waunkach pokoju.

Nasi żołnierze dają stale dowody swej ofiarności i wysokiego poziomu ideowej świadomości. Można to łatwo zaobserwować nie tylko podczas ćwiczeń wymagających napięcia wszystkich sił moralnych. Obserwuje się wiele oddania i ofiarności w walce żołnierzy ze skutkami klęsk żywiołowych, a do najbardziej wymownych należą różne czyny wzbogacające imponującą kartotekę bohaterów czasów pokoju. Widać z tego dowodnie, że praca ideowo-wychowawcza w szeregach wojska pada na podatny grunt, choć trzeba ciągle pamiętać i o tym, że nie jest inicjowana dopiero w wojsku. Doskonalone systemy oddziaływań wychowawczych w środowsiku cywilnym powodują, że do wojska przybywają ludzie, z którymi coraz łatwiej można nawiązać dialog pełen wzajemnego zrozumienia.

W procesie ideowego i moralno-psychologicznego przygotowywania żołnierzy do udziału w ewentualnej przyszłej konfrontacji zbrojnej należy wiele uwagi poświęcać potencjalnemu przeciwnikowi i stosowanym przez niego metodom postępowania. Idzie o to, aby żołnierz wiedział, że jego potencjalny przeciwnik może hołdować zasadom bestialstwa i moralnego terroru, gigantomanii i szowinizmu, megalomanii i pychy.

Ujemne skutki braku analiz metod działania przeciwnika można znaleźć we wspomnieniach wybitnych dowódców. Specjalne „chwyty" przeciwników muszą być poznawane i studiowane, a rezultaty przemyśleń powinny być doprowadzone do wojsk poprzez doraźne informacje, uzupełnienia do regulaminów walki, rozkazy, dyrektywy szkoleniowe itp.

W procesie ideowego i moralno-psychologicznego przygotowywania żołnierzy do udziału w przyszłej walce nie można lekceważyć podobnych przedsięwzięć.

WYSZKOLENIE ŻOŁNIERZY

Ideowe i moralno-psychologiczne przygotowanie żołnierzy do udziału w walce zbrojnej nie wyczerpuje sprawy.

W pracy dowódczej, instruktorskiej i wychowawczej w pod-

oddziałach należy stale eksponować problemy umiejętności specjalistycznych żołnierzy, ich wykształcenia wojskowego, a w warunkach wojny także doświadczenia bojowego. Wysokie umiejętności są szczególnie pożądane w specjalnościach technicznych. Wiadomo bowiem, że np. mierny operator stacji radiolokacyjnej wykryje na ekranie swego wskaźnika cel powietrzny, ale poda o tym celu niewiele mówiące dane. Dobry natomiast operator potrafi z tych samych zobrazowań radiolokacyjnych „wyczytać" subtelne dane o charakterze celu powietrznego, jego składzie i nie „zgubić go" na tle odbić od przedmiotów miejscowych.

Spontanicznie rozwijający się ruch przodownictwa i współzawodnictwa w naszych pododdziałach, zdobywanie kolejnych specjalności wojskowych, wprowadzanie w życie zasady zamienności funkcji — wszystko to musi sprzyjać doskonaleniu sprawności bojowej pododdziałów. Ma to szczególne znaczenie dla funkcjonowania małych kolektywów technicznych — załóg, obsług, działonów, sekcji i zespołów. Wiadomo też, że np. grupy dywersyjno-rozpoznawcze działają jako samodzielne i samowystarczalne zespoły bojowe, w których mistrzostwo specjalistyczne żołnierzy decyduje o sukcesie. Wiadomo także, że bywają zespoły, w których właściwe przygotowanie fachowe specjalisty może mieć decydujący wpływ na bezpieczeństwo pozostałych członków zespołu, jak np. w składzie załogi okrętu podwodnego czy samolotu bombowego.

Zrozumiałe, że w warunkach szkolenia wojsk w czasie pokoju trudno jest przewidzieć te wszystkie okoliczności, które mogą się okazać korzystne lub zgubne na polu walki. Weźmy dla przykładu wspomnienia wybitnego dowódcy radzieckiego A. Jeremienki na temat walki piechoty z czołgami: „W okresie pokojowym uczyliśmy naszą piechotę kryć się przed czołgami w rejonach przeciwpancernych lub w szczelinach i okopach, jeśli je wykopano, oraz przepuszczać czołgi, aby następnie zniszczyła je artyleria przeciwpancerna, własne czołgi i inne środki przeciwpancerne. Piechota miała jedynie odcinać od czołgów piechotę nieprzyjaciela i ją niszczyć. W wyniku tego niewłaściwego szkolenia piechota okazała się zupełnie nie przygotowana do aktywnej walki z czołgami" (9, 43).

Z dotychczasowych rozważań wynika już niezbicie wniosek, iż właściwe wyszkolenie żołnierzy stanowi ważny psychologiczny czynnik walki zbrojnej, w którym manifestuje się wiara żołnierza we własne siły i umiejętności. Wiara ta pozbawia żołnierza z kolei deprymującego poczucia niższości wobec przeciwnika i utwierdza go w przekonaniu, że może polegać na sobie i na zespolonych siłach macierzystego pododdziału. Dobrze wyszkoleni żołnierze ujawniają wiele własnej inicjatywy i pomysłowości, stają się prawdziwymi wynalazcami frontowymi. Potrafią zaskoczyć oryginalnością rozwiązań taktycznych, nad którymi głowiłyby się długo i bezskutecznie potężne mózgi sztabowe. Wiele dowodów na poparcie takiej tezy dają rezultaty wojskowego ruchu racjonalizatorstwa i wynalazczości, przyczyniające się do doskonalenia procesu szkolenia w czasie pokoju. Na wojnie natomiast finezyjne zasady taktyki walki strzelców wyborowych zostały wypracowane i były wciąż doskonalone przez nich samych. Zwiadowcy wypracowywali własne niezawodne metody zdobywania „języka". Saperzy dokazywali cudów zręczności, wykonując zadania z pozoru niemożliwe do wykonania. Wiele przykładów tego rodzaju podaje literatura wspomnieniowa.

DOŚWIADCZENIE DOWÓDCÓW

Doświadczenie dowódców w warunkach działań wojennych ma ogromne znaczenie dla sił zbrojnych i narodu. Żołnierz chce wierzyć, że dowodzi nim człowiek, który reprezentuje wysoki poziom fachowy, cieszy się wielkim autorytetem moralnym, ma cechy osobowości prawdziwego dowódcy frontowego. Ta wiara potrafi zmobilizować żołnierzy i stać się w konsekwencji źródłem ich sukcesów bojowych. Szkoła oficerska nie da swemu absolwentowi wyczerpującej „mądrości" dowódczej. Na temat ten wypowiadali się liczni wybitni dowódcy. Oto twierdzenie M. Frunzego: „Teoria wojenna nie może dać dowódcy żadnego gotowego, szablonowego rozwiązania; może ona jedynie stanowić zasadę przewodnią, kierowniczą" (6, 220). Jeszcze bardziej konkretne są wskazówki Czujkowa z lat II wojny światowej: „Nie trzymajcie się przyjętych zasad, jak ślepy ściany. Za-

sady trzeba znać, studiować, powtarzać, ale najważniejsze jest to, by wiedzę swą umiejętnie stosować uwzględniając konkretną sytuację" (4, 330).

Zdarzały się dość często sytuacje, które nie potwierdzały tezy iż dobry organizator szkolenia z okresu pokoju będzie także dobrym dowódcą frontowym. Wszystkie armie znają przykłady tego rodzaju przykrych niespodzianek.

Bywało, że świetny dowódca pododdziału lub oddziału z okresu pokoju zawodził nawet w mało skomplikowanych sytuacjach bojowych. Ostry język żołnierski ukuł nawet określenie: „bohater defilad i parad". Dla sprawiedliwości trzeba jednak wskazać i na inne zjawisko, a mianowicie znane we wszystkich armiach przypadki pozbawiania funkcji dowódczych dobrych dowódców frontowych nazajutrz po zakończeniu wojny. W stosunku do takich używano określenia „partyzant" — oczywiście w ujemnym znaczeniu tego słowa. Sprawy są więc złożone i nie dają się niezawodnie „poszufladkować".

Wojna doby współczesnej wymaga od dowódców przede wszystkim umiejętności panowania nad „duchem" oddziału i znajomości zasad prowadzenia działań bojowych oraz broni używanej w toczącej się walce. Od dowódców oczekuje się wysokich kwalifikacji fachowych i mistrzostwa w zakresie swojej specjalności wojskowej. Dowódca musi być człowiekiem o dużej inteligencji, by potrafił każdą sytuację umiejętnie wyzyskać dla osiągnięcia sukcesu bojowego i po mistrzowsku posługiwać się wszystkimi rodzajami współczesnego uzbrojenia.

W procesie sposobienia się do udziału w przyszłej ewentualnej wojnie bardzo ważne jest korzystanie z doświadczeń wojen minionych, a szczególnie drugiej wojny światowej. Nie wolno jednak ulegać „fetyszom" i kurczowo trzymać się starych wzorów. Taka praktyka mści się niekiedy okrutnie. Stereotypowe wzorce bywają zazwyczaj ponętne i kuszące, ale prawdziwy dowódca musi umieć się od nich wyzwolić i wziąć pod uwagę fakt dynamicznego rozwoju środków i sposobów walki. Poważną przestrogę zawierają wspomnienia A. Gorbatowa, w których jest mowa o tym, że „...ten etap wojny, kiedy wielu naszych dowódców uczyło się, jak nie należy walczyć, czyli innymi słowy, jak

trzeba walczyć, trwał długo. Powolność, z którą przyswajano sobie tę naukę, choć każdy widział jej krwawe skutki — była wynikiem jeszcze przedwojennych warunków, pod których wpływem kształtowała się umysłowość dzisiejszych dowódców" (8, 180).

Doświadczonych dowódców zawsze ceniono wysoko. Wybitni wodzowie odnosili się z szacunkem do doświadczeń swoich podwładnych. Wiedzieli bowiem, że takim podwładnym wystarczy postawienie zadania bez szczegółowych instrukcji i przydzielenie środków do jego wykonania. W warunkach swobody w zakresie realizowania zamiaru walki swego przełożonego tacy podwładni potrafili zadziwić swoje otoczenie oryginalnością koncepcji, śmiałością decyzji, zuchwałą pomysłowością.

Armie socjalistyczne mają swoje dobre wzorce postępowania w tej dziedzinie. Ale nie zaszkodzi ciągle pytać, czy wszystko, co niezbędne, zostało już osiągnięte, czy wciąż jeszcze nie przeszkadzają nam skłonności do nadmiernego odgórnego ingerowania w uprawnienia dowódcze niższych przełożonych. Odpowiedzi na tego rodzaju pytania mają doniosłe znaczenie dla usprawnienia dowodzenia wojskami.

4. ZEWNĘTRZNE CZYNNIKI WALKI

Studiowanie potyczek, walk, bitew, kampanii i wojen nie może być skuteczne bez dokładnej analizy charakteru teatru wojny i teatrów działań wojennych, a w poszczególnych przypadkach nawet dokładnej analizy walorów pozycji bojowych zajmowanych kolejno przez wojska stron walczących. Dopiero wyniki takich analiz mogą uczynić dane sytuacje bardziej „czytelnymi", bardziej „plastycznymi", dopiero na ich tle mogą się ukształtować istotne wnioski natury psychologicznej. Mają one bez zniekształceń ukazać rozmiar wysiłku uczestników walki zbrojnej w konkretnej bitwie lub jej fazie, mają bez szkodliwych upiększeń dopomóc w zrozumieniu stopnia zagrożenia towarzyszącego danej walce. Mają też ukazać we właściwych proporcjach roz-

miary heroizmu i bohaterstwa żołnierskiego — jednym słowem — mają dać autentyczne tło operacyjne dla rozważań psychologicznych.

WARUNKI NATURALNE — TEREN I KLIMAT

Uwarunkowania terenowe i klimatyczne od dawna zaliczane są do ważnych psychologicznych czynników walki zbrojnej. Wpływają bowiem na postawy i zachowania się żołnierzy w walce, a historia wojen dowodzi, iż zbagatelizowanie analiz w tej dziedzinie prowadziło armie do upokarzających klęsk. Dla rozważań psychologicznych dużą wartość mają dane dotyczące przede wszystkim: rzeźby terenu, jego pokrycia naturalnego i sztucznego; przeszkód naturalnych — przeszkód wodnych, masywów górskich, kompleksów leśnych, terenów bagnistych itd.; aglomeracji miejskich i większych ośrodków przemysłowych; dobowych i rocznych wahań temperatury, opadów atmosferycznych; swoistych zjawisk przyrodniczych (np.: tropikalne deszcze, długotrwałe susze, powodzie, zamiecie śnieżne, noce i dni polarne, burze piaskowe).

Weźmy dla przykładu jedno zagadnienie szczegółowe — drogi na wojnie. Ileż studiów poświęcono tej sprawie. W każdym wspomnieniu frontowym, w każdym opracowaniu publicystycznym znajdziemy na ten temat refleksje, zalecenia, dyrektywy.

Oto co pisze na ten temat Gorbatow: „Łatwo powiedzieć: «W ciągu dwudziestu dwu dni przeszli dwieście osiemdziesiąt kilometrów». A przecież nie tylko szli, ale walczyli, nieraz zaciekle. Żołnierze nie mają przecież skrzydeł, nie chodzą na przełaj, lecz krętymi drogami lub też bezdrożami, obchodzą, cofają się i znów nacierają... Och, jaki długi bywa nieraz żołnierski kilometr!" (8, 320).

Szczególnie ważny jest problem przeszkód wodnych, które trzeba forsować za pomocą wszelkich dostępnych środków — od skomplikowanego etatowego sprzętu inżynieryjnego począwszy, a na najbardziej prymitywnych środkach podręcznych skończywszy. Forsowanie Dniepru, Wisły, Odry i wielu innych rzek i ka-

nałów dowiodły, że przydatne staje się wszystko, co pływa, a pomysłowość żołnierska potrafi doprowadzić do sprytnego wykorzystania wszelkich przedmiotów, które nie toną.

Czołgiści też dobrze wiedzą, co to znaczy forsować przeszkodę wodną po dnie. W warunkach przyszłej wojny tego rodzaju działanie może być wyjątkowo częste. Trzeba je opanować do perfekcji, ponieważ napotkana rzeka nie stanowi usprawiedliwienia dla zaniechania dalszego natarcia. Ostrości nie tylko psychologicznej doda tym rozważaniom słuszna myśl zawarta w znanym wojskowym powiedzeniu, iż niejedna klęska była udziałem tej armii, która w decydującym momencie wojny zaniechała sforsowania trudnej przeszkody wodnej.

W walce teren w ogóle zmienia się nie do poznania. Tak bywało w każdej wojnie przeszłości. Ziemia pełna lejów po bombach i pociskach artyleryjskich, rozorana gąsienicami czołgów, zryta głębokimi koleinami wyjeżdżonymi przez kolumny samochodowe, usiana rozbitym sprzętem bojowym i skrzynkami po amunicji — to obraz niemal typowy. W ewentualnej przyszłej wojnie mogą to być ponadto ciągnące się kilometrami zawały w większych kompleksach leśnych, rejony skażone, wymagające uciążliwych obejść, spopielenie krajobrazu po eksplozji jądrowej i wiele innych okoliczności, które będą wywierały silny wpływ na psychikę i zachowanie się żołnierzy na polu walki.

Kiedy mowa o warunkach naturalnych jako psychologicznych czynnikach walki zbrojnej, nie można rozważań ograniczyć tylko do kwestii związanych z terenem. Przemożny wpływ na psychikę żołnierzy wywiera też klimat, pora roku, a nawet pora doby.

Podczas ćwiczeń wojsk w okresie pokojowym obserwuje się optymistyczne zjawiska świadczące o szybkim przystosowywaniu się żołnierzy do trudnych warunków klimatycznych (zamieć śnieżna, siarczysty mróz, ulewny deszcz itd.). Proces tego swoistego hartowania się żołnierzy ma duże znaczenie psychologiczne. Mogą budzić niepokój — na szczęście odosobnione — przykłady skrajnej bezradności młodych dowódców wobec zwykłego deszczu, który zaskakuje żołnierzy w czasie dobrze zasłużonej i upragnionej chwili przerwy w działaniach. Na żadne usprawiedliwienie nie może liczyć dowódca, który w takiej sytuacji

pozostawia swoich podwładnych ich własnemu losowi, a sam szuka schronienia zamiast wykazać energię i inicjatywę w celu zorganizowania ochrony przed deszczem. W tej dziedzinie bojowe egzaminy dojrzałości składa się już podczas szkolenia wojsk w okresie pokoju.

5. PRZEBIEG WALKI

CEL WOJNY

Uczestnicy walki zbrojnej kierują się nie tylko treścią rozkazów swych przełożonych i konkretnymi zjawiskami występującymi na polu walki. Niezwykle ważną rolę odgrywają ich poglądy oraz motywy związane z działaniami bojowymi. Wykazują oni aktywność, kiedy cele i zadania sił zbrojnych i narodu uświadamiają sobie i traktują jako swoje własne. Wówczas widzą sens swojej aktywności bojowej. W walce zbrojnej decydującą rolę odgrywa więc świadomość ideowo-polityczna, warunkująca wyrabianie najlepszych cech charakterologicznych żołnierzy: męstwa, ofiarności, pogardy śmierci, wytrwałości, patriotycznego poświęcenia, koleżeńskiego oddania, nienawiści do wroga itp.

Umocnienie żołnierzy w przekonaniu o ideowej zasadności ich wysiłku stanowi jeden z najistotniejszych celów pracy ideowo-wychowawczej prowadzonej przez dowódców pododdziałów.

W toku toczącej się walki zbrojnej na froncie zawsze przywiązywano dużą wagę do umiejętnego wpływania na postawy żołnierzy. Temu celowi służyły różnorodne przedsięwzięcia — do wizyt składanych żołnierzom na przednim skraju przez wysoko postawionych przełożonych włącznie.

Wizyty takie mają na celu bezpośrednią wymianę zdań i poglądów oraz umożliwiają wyjaśnienie żołnierzom ich misji wyzwoleńczej w toczącej się wojnie, ukazanie ważności kierunku, na którym oni działają, dokonanie oceny już osiągniętych rezultatów walki, spopularyzowanie śmiałych czynów bojowych, przekazanie wiadomości o życiu zaplecza, zorganizowanie zebrania partyjnego przed walką, wręczenie przyznanych odznaczeń bojowych itd.

Żołnierzy należy utwierdzać w przekonaniu o słuszności ich zaangażowania w walce z wrogiem, wyzwalać w nich motywację do ofiarnej służby i poświęcenia. Do umocnienia wiary w ideały, którym służą, niezbędne są sukcesy, choćby nieznaczne, lecz systematyczne. Powtarzające się sukcesy ugruntowują w ludziach wiarę w siebie, zaufanie do własnych sił.

Psychologiczny czynnik motywacyjny, tkwiący w samym celu wojny, trzeba odpowiednio dyskontować w pracy wychowawczej. Żołnierz sposobi się przecież do obrony kraju ojczystego, nienaruszalności granic wywalczonych orężnie przez jego ojców, do obrony progu rodzinnego domu. Świadomość tych spraw wywołuje w żołnierzach korzystne stany uczuciowe. Dają oni dowody swej świadomości podczas trudnych ćwiczeń, demonstrując szacunku godną sprawność i wytrzymałość. Dowodzą swej dojrzałości w czynach bohaterów czasów pokoju. Ten kapitał moralny trzeba umiejętnie wykorzystać w pracy szkoleniowej i wychowawczej z żołnierzami. Prawda, że wymaga to od dowódcy pododdziału niemałego kunsztu psychologicznego. Warto do niego dążyć dla ugruntowania własnego autorytetu moralnego wśród żołnierzy, dla wykorzystania go w bojach o słuszne i postępowe cele narodu.

RODZAJ WALKI

Nie trzeba nikogo przekonywać, iż rodzaj walki wpływa w sposób wyraźnie odczuwalny na psychikę i zachowanie się żołnierzy na wojnie. Doskonałe jest samopoczucie żołnierzy, którzy uczestniczą w udanym natarciu, dokonali przełamania pozycji przeciwnika i przeszli do pościgu, inne natomiast jest to samopoczucie, kiedy żołnierze muszą wgryzać się w ziemię i trwać w uporczywej obronie, przeciwstawiając się przewadze wroga, jeszcze inne w trakcie rozgrywającego się boju spotkaniowego, kiedy wiadomości o nieprzyjacielu są bardzo skąpe, a od sprawnego i szybkiego uchwycenia dogodnej rubieży terenowej może zależeć dosłownie wszystko. Odmienne zaś będzie samopoczucie żołnierzy biorących udział w powietrznej operacji desantowej,

w której już początkowa faza może zadecydować o sukcesie lub zbrojnej przegranej.

Rodzaj walki jest więc tym czynnikiem, który w rozważaniach psychologicznych musi być zawsze brany pod uwagę. U Frunzego można na ten temat znaleźć kapitalną myśl: „Nie mają racji ci, którzy myślą, że natarcie może działać na psychikę przeciwnika pozbawionego środków lub bardzo słabego, na przeciwniku zaś świadomym swej siły atak nie sprawia przygnębiającego wrażenia. Każdy z nas wie z własnego doświadczenia, że przeciwnik z inicjatywą, chociaż znacznie słabszy, gmatwa wszystkie rachuby wroga, krzyżuje jego plany i odnosi zwycięstwo. Dlatego uważam za konieczne z całą stanowczością zwalczać tego rodzaju nastroje. Uważam, że natarcie zawsze działa na psychikę nieprzyjaciela już przez to samo, że jest przejawem silniejszej woli" (6, 204—205). Psychiczne znaczenie natarcia zostało w tych słowach silnie zaakcentowane. Działania ofensywne wymagają od żołnierzy wielkiego wysiłku, ale ich psychologiczne walory pozwalają szybko kompensować wyczerpanie bojowe.

Oczywiste jest, że z psychologicznego punktu widzenia — i nie tylko z tego — natarcie może być różne. Inne jest w dusznej spiekocie upalnego lata, inne podczas mroźnej zimy, jeszcze inne w czasie wiosennych roztopów. Inny charakter mają działania zaczepne rozgrywające się w dzień, a inny w nocy. Odmienne się stają psychologiczne okoliczności towarzyszące atakowi podejmowanemu w otwartym terenie od tych, które są typowe dla ataku w mieście lub w lesie.

Natarcie zawsze wymaga od jego uczestników zuchwałej wręcz odwagi. Doświadczenia minionej wojny wskazują na generalny warunek powodzenia natarcia, tj. odwagę i zdecydowanie dowódcy połączone z gotowością do samodzielnego podejmowania inicjatywy bojowej. Gotowość do obejść, do oskrzydleń przeciwnika, do głębokiego przenikania pomiędzy elementy ugrupowania bojowego nieprzyjaciela — to kolejne uwarunkowania pomyślnych działań zaczepnych. Tak pojmowaną zaczepność trzeba wpajać żołnierzom przy każdej nadarzającej się sposobności.

W czasie działań wojennych pododdziały przechodzą częstokroć

także do obrony. Sposobienie się do prowadzenia skutecznych działań obronnych jest równie ważne, jak mistrzowskie przygotowywanie żołnierzy do działań zaczepnych. Przechodzenie od jednych działań do drugich wymaga nie tylko należytego zabezpieczenia materiałowego, wykonania niezbędnych prac inżynieryjnych, realizacji odpowiednich prac sztabowych, zorganizowania dobrego współdziałania z sąsiadami i pododdziałami wsparcia itd. Doświadczenie wykazuje, że potrzebne jest także właściwe nastawienie psychiczne żołnierzy. Doświadczeni dowódcy twierdzą, że przejście od obrony do natarcia wymaga swoistego przełomu psychicznego, który poprzez pracę ideowo-wychowawczą powinien być dokonany, zanim zostanie wydany rozkaz do natarcia.

Zresztą trwanie w obronie nie oznacza wcale okazji do odpoczynku dla wojsk, nie niesie z sobą żadnej „ulgowej taryfy" — częstokroć wymaga ono od żołnierzy większych wyrzeczeń i ofiarności niż udział w udanym natarciu. Na potwierdzenie tej tezy można podać wiele przykładów z minionej wojny — z legendarną obroną Stalingradu na czele. Uporczywa walka z nacierającym przeciwnikiem — to nie wszystko. Jak żmudne i wyczerpujące są np. prace fortyfikacyjne. Wszyscy żołnierze wiedzą, co to znaczy wykopać transzeje do pełnego profilu, schrony i ukrycia dla sprzętu. Uwrażliwić żołnierzy na potrzebę nieustannego doprowadzania rejonu obrony do osiągalnej w konkretnych warunkach doskonałości — to niezwykle ważne zadanie dowódcy pododdziału.

Przy wielkiej ruchliwości wojsk i dużym zasięgu działań bojowych może częściej niż w przeszłości dochodzić do walki w okrążeniu, przy czym współcześnie okrążenie może angażować duże siły do walki na okres tygodni i miesięcy. Może ponadto znacznie silniej wyczerpywać okrążonych, bo grozi z trzech stron: z ziemi, z powietrza i z morza. Do tego żołnierz powinien być umiejętnie przygotowany, aby dramatyczna wieść: „Jesteśmy okrążeni", nie załamała go i nie zachwiała wiary w zwycięstwo.

Jak widać z dotychczasowych rozważań, każdy rodzaj walki jest na swój sposób potężnym czynnikiem psychologicznym determinującym zachowanie się żołnierzy w boju.

Z czysto wojskowego punktu widzenia czynnik czasu odgrywa na wojnie olbrzymią rolę, wpływa decydująco na wszelkie kalkulacje natury operacyjnej. Ma też duże znaczenie psychologiczne, ponieważ wywiera przemożny wpływ na psychikę żołnierzy. Stosunek żołnierzy do wojny krótkotrwałej jest inny aniżeli stosunek do wojny przewlekłej, której końca nie widać. Wiele okoliczności wskazuje na to, że przyszła wojna nie będzie wojną błyskawiczną. Może ona przynieść szybkie rozstrzygnięcia na poszczególnych kierunkach lub w konkretnych rejonach, ale jako całość będzie najprawdopodobniej długotrwała.

Do takiej ewentualności żołnierze muszą być odpowiednio przygotowani, a pewne jest, że praca uświadamiająca w tej dziedzinie nie należy do łatwych. Zwłaszcza żołnierze starsi wiekiem i obarczeni licznymi rodzinami mogą przywiązywać szczególną wagę do prawdopodobnego okresu ich czynnego zaangażowania w walkę zbrojną. Sprawa ta dotyczy jednak nie tylko żołnierzy, ale i całego społeczeństwa ponoszącego konsekwencje toczącej się wojny, a wiadomo, że żołnierze nie żyją w izolacji, lecz utrzymują kontakty ze swoimi środowiskami — choćby korespondencyjnie.

Z psychologicznego punktu widzenia ważny jest czas trwania nie tylko całej wojny, ale i poszczególnych bitew. Szybko rozstrzygnięta bitwa niesie z sobą nadzieje na zluzowanie i odpoczynek. Mniejsze szanse na to daje bitwa przewlekła, w której górę bierze raz jedna, raz druga strona.

Wprowadzanie posiłków i uzupełnień w czasie toczącej się bitwy nie musi oznaczać odczuwalnej ulgi dla żołnierzy, nie musi prowadzić do osłabienia aktywności bojowej.

Przedłużające się działania bojowe powodują wiele komplikacji w dziedzinie zaopatrzenia, ewakuacji, dezorganizują odpoczynek, utrudniają zabezpieczenie pełnych norm żywnościowych.

Co bardziej doświadczeni dowódcy czynią wszystko, aby skrócić czas trwania działań bojowych, kiedy to staje się tylko możliwe.

Z psychologicznego punktu widzenia rozmiar walki ma istotną moc oddziaływania na psychikę i zachowanie się żołnierzy w czasie wojny. Żołnierzy informuje się zazwyczaj o ilości sił zaangażowanych w podejmowaną walkę. Samopoczucie żołnierza uczestniczącego w ofensywie w skali frontu jest zasadniczo inne niż samopoczucie żołnierza działającego w składzie małej grupy bojowej wykonującej doraźne zadania. W pierwszym wypadku wpływa na żołnierzy korzystnie choćby dostrzegalna potęga wszechstronnego zabezpieczenia bojowego, w drugim natomiast bardziej liczy się sprawność, spryt i łut szczęścia frontowego. Różnego rodzaju porównania z tego zakresu dostarczają ciekawych spostrzeżeń, wymagają one jednak dużej dozy krytycyzmu i bezbłędnego rozeznania w strukturze organizacyjnej walczących wojsk.

Zabiegi towarzyszące przygotowaniom do działań bojowych na wielką skalę mają dużą siłę mobilizującą. System małych i dużych form pracy partyjno-politycznej w walczących pododdziałach, treningi sposobiące żołnierzy do udziału w nowej fazie działań, kontakty z przełożonymi różnych szczebli, informacje o oczekiwanych przedsięwzięciach doprowadzane do szeregowych wykonawców decyzji — wszystko to ma przemożny wpływ na integrację kolektywów pododdziałowych wokół celu podstawowego zawartego w dyrektywach dowódców, rozkazach, zarządzeniach. Swoisty klimat psychiczny wytwarza podniosły nastrój towarzyszący przygotowaniom bojowym. Liczne są przykłady, kiedy przed ofensywą odbywają się przyjęcia nowych członków do partii, pisanie listów do najbliższych, spotkania z doświadczonymi frontowcami, przedstawicielami dowództw itp.

Inny — choć też podniosły klimat — towarzyszy wyprawie małej grupy bojowej, która skrycie, przestrzegając zasad maskowania, przygotowuje broń i sprzęt oraz obmyśla jak najlepsze sposoby wykonania postawionego zadania doraźnego: zdobycia „języka", uchwycenia szczególnie ważnego obiektu, przeprowadzenia rozpoznania na tyłach przeciwnika czy wykonania zadania dywersyjnego. Doświadczenie frontowe i spryt podpowiada-

ją wówczas te fortele, które składają się na swoiste nowatorstwo wojenne i nierzadko przechodzą do regulaminów walki jako usankcjonowane metody i formy działań bojowych.

Często zaś zdarza się, że sukces odniesiony przez mały pododdział przeradza się w duże wydarzenie bojowe. Kompanie, które z powodzeniem przeprowadziły rozpoznanie walką, mogą się stać autorami zwycięstwa o wielkim znaczeniu — nie tylko lokalnym.

Niezależnie od rozmiaru toczącej się walki aktywne działania mają duże znaczenie psychologiczne. Są one bowiem najczęściej wyrazem woli silniejszego w walce, ułatwiają utrzymanie inicjatywy bojowej i wytrącenie jej z rąk przeciwnika. Utrata aktywności powoduje, że kolejne ogniwa dowodzenia tracą ogólne panowanie nad aktualnym położeniem, pododdziały i oddziały zaczynają działać nieskładnie, pojawiają się możliwości lokalnych klęsk. Dla każdego myślącego dowódcy pododdziału (oddziału) wnioski płynące z podobnego toku rozumowania są jednoznaczne i przejrzyste.

MIEJSCE ŻOŁNIERZA W WALCE

Psychologia wojskowa akcentuje ten czynnik, mając na uwadze pozycję, jaką żołnierz zajmuje w hierarchicznej strukturze walczącej armii. Jest to zagadnienie bardzo ważne przede wszystkim dlatego, że ciężar gatunkowy decyzji podejmowanych na różnych szczeblach dowodzenia bywa odmienny. Z dużym uproszczeniem można powiedzieć, iż szeregowy wykonawca decyzji troszczy się głównie o sprawne wykonanie nieskomplikowanego zadania, jakie zostało przed nim postawione, każdy przełożony natomiast — od najniższego szczebla dowodzenia począwszy — jest odpowiedzialny za możliwie najsprawniejsze działanie zespołu powierzonego jego komendzie, za sprzęt i broń, uzupełnianie bieżącego zaopatrzenia i zapasów, organizację życia i służby, stosunki międzyludzkie i wiele innych spraw.

Żołnierz, wykonując zadania bojowe, powinien dbać o ochronę własnego życia w walce lub decydować się na uczynienie z niego ofiary, kiedy sytuacja bojowa tego wymaga. Każdy przełożony

podejmuje niemal potokowo decyzje, których rezultatem staje się zadanie strat przeciwnikowi i poniesienie strat własnych.

Żołnierz dysponuje dziś potężnymi środkami niszczenia i rażenia. Bywa, że pojedynczy piechur jest groźniejszy od czołgu, armaty czy samolotu. Np. podczas walk ulicznych w miastach jego granat ręczny potrafi zmusić nieprzyjaciela do opuszczenia umocnień, wobec których bezradne były bomby lotnicze i pociski artyleryjskie.

Z psychologicznego punktu widzenia funkcja dowódcy, przełożonego w walce zbrojnej, jest bardzo trudna i złożona. Każde niepowodzenie wywołuje silną presję opinii żołnierskiej — częstokroć zasłużoną. W decydujących chwilach, w których rodzi się decyzja, dowódca musi umieć odizolować się od otoczenia, nie słyszeć zgiełku bitwy i dzwonka polowego telefonu. Natężona myśl szuka tego jedynego, najlepszego optymalnego rozwiązania sytuacji. Wtedy osobom postronnym się wydaje, że dowódca jest nieczuły na cierpienia swych podwładnych, bezwzględny wobec ich słabostek, wymagający nadmiernego poświęcenia i nie znajdujący czasu na ciepłą myśl o swych żołnierzach.

Okrucieństwo wojny stwarza niekiedy takie pozory. Żołnierze umieją się jednak szybko zorientować w istocie rzeczy i czują, że pod pozorną oschłością i bezwzględną wymagalnością dowódcy kryje się nieustanna troska o bezpieczeństwo życia podwładnych i najlepsze wykonanie zadania oraz intencji wyższych przełożonych. Wiele spraw w czasie walki obciąża dowódcę pododdziału. Trzeba wówczas wyzwolić się od schematów wygodnych w okresie szkolenia wojsk w warunkach pokoju, niekiedy wręcz postawić na głowie hierarchię potrzeb swego pododdziału.

Często we wspomnieniach frontowych można znaleźć fragmenty mówiące o tym, że w sytuacjach krytycznych dowódca najpierw żąda amunicji, a dopiero potem chleba i lekarstw. To dobra szkoła frontowa podpowiada taką sugestię i warto jej zaufać.

Wojsko bez wysokich sztabów nie może istnieć — to pewne. Pewne jednak jest również to, że najlepsza myśl sztabowa po-

zostanie pobożnym życzeniem wyrażonym w planach i na mapie, kiedy zawiodą plutony i kompanie, baterie i obsługi. To w pododdziałach myśl sztabowa przyobleka się w realne kształty. To pododdziały przeistaczają ją w zbrojny czyn. Z tej przyczyny każdy pododdział musi stanowić możliwie najbardziej wartościową pod względem bojowym jednostkę, skupiającą odpowiedzialnych towarzyszy broni. Bez tego nie ma sukcesów w procesie przygotowywania się do udziału w walce ani w toku samej walki zbrojnej.

Każdy żołnierz powinien zresztą być przygotowany na ewentualność zajęcia miejsca po swym poległym lub rannym koledze, na przejęcie dowodzenia pododdziałem, kiedy będzie wymagała tego sytuacja bojowa. Doświadczenie dowodzi, że na froncie sytuacje takie nie należą do rzadkich i wyjątkowych. Wtedy właśnie ujawniają się charaktery, wtedy widoczne są efekty trudu szkoleniowego i wychowawczego z okresu pokoju.

NIEPRZYJACIEL

Walory bojowe nieprzyjaciela, jego silne i słabe strony, stosowane zasady walki zbrojnej, wykorzystywane formy oddziaływań propagandowych, umiejętności techniczne, szczególne właściwości uzbrojenia — to przykładowy rejestr czynników psychologicznych, które powinny być możliwie dobrze poznawane i analizowane. Czynniki te jakby spajają klamrą wszystkie poprzednie, które zostały zasygnalizowane w związku z charakterystyką psychologicznych aspektów przebiegu walki.

Nieprzyjacielowi należy poświęcić wiele uwagi w całym procesie szkolenia żołnierzy w pododdziałach. Systematycznie muszą być wykorzystywane wszelkie dostępne źródła danych o potencjalnym przeciwniku w okresie pokoju w toku szkolenia wojsk. Stają się one niezbędne w odniesieniu do rzeczywistego wroga w czasie rozgrywającej się wojny.

Do dobrego zwyczaju wojskowego musi wejść stałe dążenie każdego żołnierza do możliwie najpełniejszego poznawania nieprzyjaciela. Ma to ogromne znaczenie psychologiczne. Żołnierz, który posiadł niezbędną wiedzę o nieprzyjacielu, zna jego silne

i słabe strony — nawet w najbardziej zażartych walkach ze spokojem oczekuje próby sił.

Dostarczanie danych o nieprzyjacielu nie stanowi jednak wyłącznie domeny zwiadowców i etatowych organów rozpoznania. Każdy żołnierz pozostający w styczności z przeciwnikiem — niezależnie od swej specjalności — ma obowiązek mieć oczy i uszy szeroko otwarte. Musi się zatem w porę uczyć trudnej sztuki obserwacji pola walki i jeszcze trudniejszego kunsztu dostrzegania elementów ugrupowania bojowego przeciwnika oraz poprawnego kojarzenia pozornie odosobnionych faktów. Postulat ten dotyczy wszystkich żołnierzy, nie tylko strzelców wyborowych, których spostrzegawczość powinna być wyjątkowa.

Marszałek G. Żukow tak pisze: „Z własnej praktyki dobrze wiem, jak ważną rzeczą jest dokładne rozpoznanie nieprzyjaciela. Nabiera ono szczególnego znaczenia zwłaszcza wtedy, gdy natarcie ma wyruszyć o świcie, ponieważ broniący się nieprzyjaciel w ciągu nocy, pod osłoną ciemności, może zmienić dotychczasowe rozmieszczenie elementów swego ugrupowania bojowego. W tej sytuacji sprawdzenie poprzednich wyników rozpoznania jest niezbędne, zwłaszcza gdy ma się do czynienia z doświadczonym przeciwnikiem" (31,168). Słowa te nie wymagają komentarza, należą bowiem do elementarnego abecadła rzemiosła wojskowego.

Wojna to ciężka próba charakterów ludzkich. Pełne zaangażowanie się w niej — aż do skrajnego poświęcenia — wymaga od żołnierzy głębokiego umiłowania kraju ojczystego. Miłość do ojczyzny zakłada nienawiść do jej wrogów.

Jeżeli chodzi o kształtowanie stosunku żołnierzy do wrogów ojczyzny, to, przy zachowaniu niezbędnego umiaru i rozsądku, nie jest wskazane stosowanie jakiejkolwiek taryfy ulgowej. Wojna jest zmaganiem na śmierć i życie, o zwycięstwo nad wrogiem lub klęskę i niewolę narodu. O jakich ulgach może być wobec tego mowa? Patriotycznym nakazem moralnym i psychologicznym jest właściwe kształtowanie postaw żołnierzy wobec wszelkich wrogów niepodległego bytu i pokojowej pracy swego własnego narodu. Jakiekolwiek odstępstwo od tego nakazu prowadzi wręcz do deprecjonowania najwyższych cnót żołnierskich.

Miniona wojna dowodzi, że żołnierze walczący o sprawiedliwe, postępowe cele sami wytwarzali w sobie określony stosunek do przeciwnika hołdującego bestialstwu i terrorowi. Postanowienia regulaminów i rozkazów przełożonych oraz nakazy sumienia przeplatały się z inicjatywą, entuzjazmem, rywalizacją w dążeniu do zadania możliwie największych strat znienawidzonemu przeciwnikowi.

Wojna zbliża do ludzi wiele pojęć, które w innych czasach bywają dla niektórych mgliste i odległe. Należą do nich bez wątpienia takie jak np.: ojczyzna, przysięga, sztandar, lojalność, koleżeństwo, poświęcenie, ofiarność. Już w warunkach pokoju w trakcie szkolenia wojsk nie wolno szczędzić trudu i wysiłków, aby te pojęcia stały się dla żołnierzy bliskie i drogie. Łatwiej wówczas o kształtowanie właściwego, nieprzejednanego stosunku żołnierzy do nieprzyjaciela.

WNIOSKI

Na tym można zakończyć omawianie psychologicznych czynników walki zbrojnej. Niezbędne się stają jeszcze dwa komentarze. Pierwszy dotyczy stwierdzenia, iż przytoczony rejestr i podział tych czynników jest przykładowy i skrótowy. Zawiera najistotniejsze czynniki psychologiczne i nie powinien żadnego dowódcy pododdziału utwierdzać w przekonaniu, że sprawa wyczerpuje się na przedstawionym wyliczeniu. Zgodnie z założonymi na wstępie intencjami wskazujemy na sprawy najważniejsze, których uwzględnienie w procesie oddziaływań szkoleniowo-wychowawczych w pododdziałach jest niezbędne.

Drugi komentarz odnosi się do klasyfikacji wymienionych czynników. Czynniki pierwszej grupy — doznania uczestników walki — powinny być traktowane jako czynniki względnie stałe, gdyż występują one w każdej wojnie w mało zmieniającej się postaci i towarzyszą każdemu działaniu zbrojnemu. Przeżycie zagrożenia, wzmożenie poczucia odpowiedzialności, wzmożenie tempa działań i wysiłku, doznawanie silnych wrażeń, znoszenie niewygód i trudów, ograniczenie swobody osobistej, wzmożenie

niepokoju czy wreszcie konieczność zadawania śmierci — to zjawiska, które występowały w wojnach dalekiej przeszłości i będą występowały w wojnie przyszłej.

Większym zmianom ulegają czynniki wymienione w pozostałych grupach. Należy je zatem nazywać czynnikami zmiennymi. Przeobrażeniom — i to niekiedy dynamicznym — podlegają społeczne założenia walki, warunki i zasady przygotowywania żołnierzy do udziału w walce. Nawet przyroda zmienia się pod wpływem zabiegów człowieka. Dlatego też i przebieg walki może być inny w różnych fazach wojny. Ze względu na działanie zróżnicowanych czynników zmiennych nie znajdzie się w historii wojen i wojska dwu identycznych bitew. Studiowanie okoliczności rozegranych wojen, ich charakteru i przebiegu stanowi jedynie podstawę gruntownej wiedzy wojskowej, nigdy zaś nie jest uzasadnionym powodem do dogmatycznego kopiowania wzorów z przeszłości.

Powyższe stwierdzenia skłaniają do generalnego wniosku, że w pracy szkoleniowej i ideowo-wychowawczej w pododdziałach idzie o to, aby kształcić żołnierza przygotowanego dosłownie na wszystko. Ta skrótowo wyrażona myśl jest uniwersalna w swej lapidarności i zawiera głęboki sens psychologiczny. Powinna stale towarzyszyć każdemu dowódcy pododdziału w jego odpowiedzialnej służbie dla narodu.

Rozdział III

WPŁYW ZAGROŻENIA NA PSYCHIKĘ ŻOŁNIERZY

Kiedy analizuje się problemy oddziaływania zagrożenia na psychikę i zachowanie się żołnierzy, wchodzi się w obszerną sferę rozważań szczegółowych na temat doznań ludzkich — przede wszystkim zaś uczuć uczestnika walki zbrojnej. Radość z odniesionego zwycięstwa, duma z powodu otrzymanego odznaczenia, smutek wywołany śmiercią przyjaciela lub dowódcy, gniew wobec wroga, pragnienie zemsty na widok bestialstw popełnionych przez jego wojska, ulga i odprężenie po otrzymaniu dobrej wiadomości z domu — oto niektóre, przykładowo wymienione stany uczuciowe nieustannie towarzyszące żołnierzom w walce zbrojnej.

Stanem uczuciowym, dobrze znanym z różnego rodzaju przekazów wojennych, jest także strach. Jest nim też odwaga jako antonim strachu. W niniejszym rozdziale zostaną szczególnie zaakcentowane i omówione właśnie problemy strachu, paniki i odwagi w działaniach bojowych. Z tymi zagadnieniami dowódca pododdziału spotyka się już w toku szkolenia wojsk w okresie pokoju i w żadnym wypadku nie może ich tracić z pola widzenia.

W szkoleniu taktycznym żołnierzy kładzie się stały nacisk na to, aby wszelkie zajęcia w okresie pokoju mogły być traktowane jako realne wprowadzanie szkolonych żołnierzy w oczekujące ich rzeczywiste sytuacje bojowe. Chodzi o to, żeby zbliżyć zajęcia ćwiczebne do przewidywanych działań bojowych w przyszłej wojnie.

W każdym działaniu ćwiczebnym istnieje wiele sytuacji umow-

nych, pozorujących jedynie rzeczywiste elementy walki. Żołnierze mogą zdradzać skłonności do niezbyt dokładnego działania, do omijania trudności i przeszkód, a nawet — jeśli okoliczności temu sprzyjają — do uchylania się od wykonywania bardziej uciążliwych i wyczerpujących czynności w trakcie ćwiczeń taktycznych. Można i należy tego unikać.

W działaniu praktycznym pożądane jest, aby możliwie cały program szkoleniowy stawiał przed żołnierzami wysokie wymagania natury fizycznej i moralnej, takie jak np. długie marsze, pokonywanie trudnego terenu, forsowanie przeszkód wodnych, natomiast podczas szkolenia teoretycznego niezbędne jest wyjaśnianie każdemu żołnierzowi charakteru przyszłych walk i rodzaju zadań bojowych, jakie będzie wykonywał. Wyjaśnianie takie powinno mobilizować żołnierzy do samodzielnego rozstrzygania wątpliwości, jakie mogą się im nasunąć na przyszłym polu walki.

W toku przygotowywania żołnierzy do walki bardzo ważne są dwie okoliczności: po pierwsze — właściwości warunków bojowych w przewidywanej wojnie, po drugie — właściwości zadań bojowych, jakie będą realizowane w przewidywanej wojnie.

Wiedza i świadomość polityczna są niezbędne, aby żołnierz mógł aktywnie uczestniczyć w sprawiedliwej wojnie w obronie ojczyzny. Umiejętności techniczne, kondycja fizyczna, odporność i wytrzymałość są potrzebne żołnierzowi po to, aby mógł na polu walki odnosić zwycięstwa nad wrogiem. Rezultaty pracy dowódczej i partyjno-politycznej w tych dziedzinach mają bezpośredni i decydujący wpływ na wyniki szkolenia taktycznego.

Obecnie kładzie się największy nacisk na tego rodzaju formy szkolenia taktycznego żołnierzy, podczas których są skutecznie eliminowane elementy umowności. Ćwiczebne działania wojsk lądowych, powietrznodesantowych, forsowanie przeszkód wodnych po dnie przez załogi czołgowe — to tylko przykładowe formy działań tego typu. Przygotowując się do forsowania przeszkody wodnej, żołnierz sam zdradza chęć aktywnego działania. Nie może zlekceważyć sytuacji ćwiczebnej, musi zająć czynną postawę wobec oczekujących go trudności podczas zmagania się z wodą i innego rodzaju przeszkodami. Rozpoczynając forsowanie,

żołnierz rozpoczyna aktywne działanie, a nie tylko sam trening. Ma on do czynienia z prawdziwą wodą, w której może utonąć. Podczas ćwiczebnych działań powietrznodesantowych ma do czynienia z prawdziwym skokiem spadochronowym, którego rezultat może być niespodziewany. Żołnierz całą swoją energię psychiczną i odporność moralną, swoją świadomość i aktywność koncentruje na praktycznym działaniu. Przy takim aktywnym angażowaniu się żołnierza w działanie inne czynniki schodzą niejako na plan dalszy.

W walce zbrojnej żołnierz działający aktywnie nie znajduje czasu na bliższe zajmowanie się ocenianiem rzeczywistych lub prawdopodobnych skutków bombardowania lotniczego lub ostrzału artyleryjskiego, zresztą nie jest to konieczne. Cała jego świadomość jest skoncentrowana na przedmiocie wykonywanego zadania.

Aktywne działanie oraz koncentracja świadomości żołnierzy na konkretnym celu walki — to najlepsze środki eliminujące umowność w ćwiczeniach okresu pokojowego i skutecznie przeciwdziałające destrukcyjnym wpływom strachu w warunkach walki zbrojnej. W takich okolicznościach ujawnia się odwaga i męstwo żołnierza.

1. STRACH W DZIAŁANIACH BOJOWYCH

W języku potocznym używa się wielu określeń na oznaczenie stanów uczuciowych ludzi działających w stanie zagrożenia. Mówi się więc o niepokoju, rozterce, płochliwości, pierzchliwości, obawie, lęku, strachu, przestrachu, trwodze, popłochu, przerażeniu, panice, tchórzostwie itp. Ponieważ strach towarzyszy wielu działaniom ludzi, żywe zainteresowanie tym swoistym stanem uczuciowym jest zupełnie zrozumiałe i uzasadnione. Zainteresowanie to jest wyjątkowo duże w wojsku, ponieważ niebezpieczeństwo utraty życia, groźba okaleczenia czy doznania nieznośnego cierpienia powodują, że z punktu widzenia pojedynczego żołnierza udział w walce zbrojnej jest wyczerpującym przeżyciem psychicznym.

Strach i niepokój są wywoływane przez te bodźce, które wskazują na istnienie obiektywnego zagrożenia. Mogą one w dużym stopniu utrudniać osiąganie sukcesów w walce i pomyślną realizację zadań bojowych. Żołnierze powinni być przygotowani do odpowiedniego postępowania w sytuacjach, którym towarzyszy zagrożenie, a dowódcy z kolei powinni posiąść umiejętność stosowania specjalnych środków i zabiegów umożliwiających opanowanie odruchów lękowych. W przeciwnym razie walka może wywoływać groźne reakcje zarówno ze strony pojedynczych, niedoświadczonych żołnierzy, owładniętych strachem, jak i całych pododdziałów oraz oddziałów.

Wiadomo powszechnie, że tchórzostwem zawsze pogardzano. Świadomość tego faktu powoduje, iż obawa przed zarzutem tchórzostwa skłania niejednokrotnie żołnierzy do pozytywnego działania w walce. Istnieje wiele cennych nauk, które te trudne problemy stawiają na właściwej płaszczyźnie. Jedna z nich zawiera się w twierdzeniu M. Kalinina: „...śmierć jest stokroć lepsza niż tchórzostwo, dezercja i zdrada, które są największą hańbą. Trzeba to wpoić tak, aby człowiek zrozumiał, że jeśli przejawi te odrażające cechy, a naród dowie się o nich — to ściągnie na siebie taką pogardę, że lepiej już byłoby umrzeć" (10, 211).

Żołnierze narażeni na działanie obiektywnego niebezpieczeństwa mogą zdradzać skłonności do ucieczki z pola walki. Może się również zdarzyć, że trudny do opanowania strach przykuje ich do ziemi i żadne środki perswazji ani nacisku nie będą dostatecznie skuteczne dla wywołania pożądanej zmiany w ich zachowaniu. Jeżeli nawet nie powstaną tak skrajnie negatywne sytuacje, to może się zdarzyć, że żołnierzy do tego stopnia obezwładni strach, że nie będą mogli należycie wykonywać nakazanych zadań bojowych.

Aby umieć panować nad sytuacją w swoim pododdziale, dowódca powinien wiele wiedzieć o tych uczuciach pierwotnych, do których między innymi zwykło się zaliczać strach.

Czy strach jest zjawiskiem powszechnym? Czy wszyscy ludzie przeżywają strach i doznają tego przykrego uczucia? Na takie i podobne pytania trzeba znaleźć jednoznaczną odpowiedź. Odpowiedź taka istnieje i brzmi następująco: każdy normalny czło-

wiek, który działa w stanie uśmiadomionego zagrożenia, przeżywa strach. Warto to twierdzenie zapamiętać. Warto też uzmysłowić sobie, że przeżywanie strachu jest do pewnego stopnia zjawiskiem pozytywnym. W warunkach niebezpiecznych, zagrażających życiu i zdrowiu człowieka, pojawia się strach jako korzystny i mobilizujący sygnał biologiczny. W wielu wypadkach mobilizuje on organizm człowieka do zwalczania grożącego mu niebezpieczeństwa.

Strach bywa szczególnie dokuczliwy w początkowej fazie wojny, kiedy to żołnierze nie oswoili się jeszcze ze zjawiskami pola walki, nie mieli jeszcze możliwości pozytywnego przystosowania się do warunków i wymagań toczącej się wojny. Potwierdzenie tej tezy znajdujemy w licznych wspomnieniach uczestników minionej wojny. Są w nich silnie akcentowane zjawiska nadmiernego niepokoju wśród młodych żołnierzy, przykłady krążenia niekiedy wręcz bezsensownych pogłosek, emocjonalne reakcje na nikłe nawet objawy zagrożenia itp. Okrzyk: „Czołgi!" potrafił nieledwie paraliżować całe pododdziały. Nie tylko żołnierze, ale i nie ostrzelani oficerowie zbyt nerwowo reagowali na niektóre zaskakujące zjawiska na polu walki i siali przez to niepokój, demoralizowali swoich podwładnych.

Na czym polegają te nerwowe, wyżej wspomniane, reakcje? Jak można je rozpoznawać? Czy są znane takie zewnętrzne lub wewnętrzne objawy psychofizjologiczne — niezależne od woli człowieka — które świadczą wyraźnie o tym, iż dany człowiek przeżywa w danej chwili strach? Liczne badania w tej dziedzinie doprowadziły do ustalenia tzw. list fizjologicznych symptomów strachu. Wśród tych symptomów wymienia się te, które najczęściej towarzyszą ludziom działającym w stanie zagrożenia.

Oto lista francuska, podająca częstotliwość, z jaką powtarzają się różne fizjologiczne i psychologiczne objawy związane z odczuwaniem strachu przez uczestników walki zbrojnej.

	Występuje	
Nazwa symptomu	**często**	**czasem**
Bicie serca, przyspieszone tętno	30%	86%
Odrętwienie mięśni	30%	83%

Nazwa symptomu	Występuje często	Występuje czasem
Zdenerwowanie	22%	80%
Suchość w gardle i w ustach	30%	80%
Nerwowe pocenie się, zimny pot	26%	79%
Skurcze żołądka	23%	76%
Utrata poczucia rzeczywistości	20%	69%
Częsta potrzeba naturalna	25%	65%
Drżenie	11%	64%
Poczucie niepewności	3%	53%
Ogólne osłabienie	4%	41%
Przejściowa utrata pamięci	5%	39%
Ból serca	5%	38%
Trudność skupienia się	3%	35%
Mimowolne oddanie moczu lub defekacja	1%	5%

Źródło: P. H. Maucorps, *Psychologie militaire*, Paris 1948.

W źródle amerykańskim lista ta jest szczuplejsza. Oto ona:

Nazwa symptomu	Częstotliwość występowania
Gwałtowne bicie serca	86%
Uczucie opadania żołądka	75%
Rozwolnienie	59%
Dygotanie całego ciała	56%
Zimne poty	55%
Uczucie zesztywnienia	53%
Osłabienie i omdlenie	51%
Wymioty	24%
Samoczynna biegunka	10%
Samoczynne moczenie się	10%

Źródło: S. A. Stouffer (red.), *The american soldier, combat and its aftermath, volume II*, Princeton, New Jersey 1949.

Obie przytoczone listy ukazują fizjologiczne i psychologiczne symptomy strachu w kolejności odpowiadającej częstotliwości ich występowania. Ponieważ sporządzone są na podstawie wypowie-

dzi pytanych żołnierzy, stąd ich niedoskonałość. Istotę strachu pojmuje jednak najlepiej ten człowiek, który sam strach przeżył, gdyż wie, czego się bał, oraz zna przyczynę strachu. Nie wiadomo jednak, ilu pytanych żołnierzy postanowiło ukryć to, co rzeczywiście przeżywali w sytuacjach niebezpiecznych w walce.

Należy pamiętać, że relacje słowne dotyczące przeżyć ludzi działających w stanie obiektywnego zagrożenia są subiektywne. Badania w tej dziedzinie są naprawdę trudne, gdyż wewnętrzne stany uczuciowe są zazwyczaj trudno dostępne dla osób z zewnątrz. Rzetelność informacji jest najczęściej uzależniona od dobrej woli odpowiadającego. Wiadomo zaś — i to jest naturalne, to daje się wytłumaczyć z psychologicznego punktu widzenia — że ten, kto przeżywał kiedykolwiek już strach, zapytany o swoje przeżycia, stara się najczęściej podać taki komentarz i taką relację, które nie będą stawiały jego osoby w niekorzystnym świetle. Dlatego też utwory artystyczne, doniesienia publicystyczne, a nawet opracowania naukowe, w których są poruszane tego rodzaju zagadnienia szczegółowe, wymagają od czytelników dużej dozy krytycyzmu i zdrowego rozsądku.

Ludzie sami w toku walki zmieniają się swoiście. Inaczej reagują na zagrożenie w miarę oswajania się ze zjawiskami pola walki. Wspomnienia marszałka S. Biriuzowa zawierają taki fragment: „I myśmy się stali inni. Zupełnie inni niż, powiedzmy, na przyczółku bychowskim! Taki sam, zdawałoby się, wściekły atak nieprzyjacielskich czołgów, te same messerschmitty i junkersy nad głową, ale reaguje się na to wszystko zupełnie inaczej. Naszych ludzi — od szeregowca do dowódcy armii — nie opuszcza już spokój i wiara we własne siły. Dlaczego? Dlatego, że przeszliśmy już szkołę wojny, dobrze poznaliśmy wroga, jego słabe i silne strony, nauczyliśmy się bić hitlerowców na pewniaka" (2, 140).

Wspomniane wyżej źródło amerykańskie podaje odsetki żołnierzy oceniających na podstawie własnego doświadczenia określoną broń jako najbardziej przerażającą i niebezpieczną. Okazuje się, że w początkowej fazie pobytu na froncie nie ostrzelani żołnierze zdradzali skłonność do przeceniania groźby ataku lotniczego (około 50%) i niedoceniania ognia artyleryjskiego (około

20%). Żołnierze zaś z dużym doświadczeniem bojowym uważali, że najbardziej przerażającą bronią jest działo 88 mm (około 50%), a bombowiec nurkujący nie wzbudzał w nich tak silnego strachu, jak w początkowej fazie działań na froncie (nieco ponad 20%). Jeszcze później za broń najbardziej niebezpieczną i najbardziej wzbudzającą strach badani żołnierze amerykańscy uznali moździerz. Wynika z tych danych fakt, iż w miarę nabywania doświadczenia frontowego, wśród badanych żołnierzy malał strach przed niebezpieczeństwami przesadzonymi, a narastał przed niebezpieczeństwami niedocenionymi.

Jak już z dotychczasowych rozważań wynika, przeżywanie strachu i zjawiska jemu towarzyszące to zagadnienia nadzwyczaj złożone, przy tym intymne, osobiste, jednostkowe, niepowtarzalne. Jeszcze raz warto podkreślić, że zdrowy psychicznie człowiek przeżywa strach, kiedy działa w stanie uświadomionego zagrożenia. Jaki jest łańcuch skutkowo-przyczynowy tego rodzaju przeżycia? Otóż zagrożenie wywołuje w człowieku zazwyczaj poczucie niebezpieczeństwa. O ile jednak zagrożenie jest obiektywne, o tyle poczucie niebezpieczeństwa jest subiektywne.

W grupie ludzi poddanych działaniu tego samego zagrożenia obserwujemy różne reakcje. Jeżeli np. kilkudziesięcioosobowa grupa żołnierzy znajdzie się pod ostrzałem artyleryjskim lub w zasięgu bombardowania lotniczego, to w tej sytuacji zagrożenie jest identyczne dla wszystkich żołnierzy. Czy jednak wszyscy zachowają się tak samo? Ten żołnierz, który ma już duże doświadczenie frontowe, umie nad sobą zapanować i jest w tej sytuacji (przynajmniej na zewnątrz) prawie całkowicie spokojny. Inny natomiast staje się niemal szarosiny ze strachu i nie może nawet wydobyć z siebie zrozumiałego, artykułowanego dźwięku. Rzecz ta jest więc subiektywnie zróżnicowana.

Można mówić o typowych reakcjach ludzi na zagrożenie. Jedni próbują uciekać z zagrożonego rejonu lub ukryć się w obliczu grożącego niebezpieczeństwa. Jest to, co prawda, odruch biologicznie uzasadniony i naturalny, jednak dla wojska i działań bojowych wysoce niekorzystny. Inni ludzie ujawniają podczas działania zagrożenia swoistą agresywność wobec źródła zagrożenia i usiłują je dostępnymi sobie sposobami i środkami zlikwidować,

unicestwić. Taka tendencja jest dla wojska bardzo korzystna i powinna być w działaniach ćwiczebnych nieustannie rozwijana i umacniana. Zdarza się też, że niektórzy ludzie pod wpływem zagrożenia popadają w stan znieruchomienia, które może przejść w całkowite osłupienie. Tego rodzaju reakcja występuje najrzadziej — przynajmniej w wojnach dotychczasowych — i polega na całkowitym lub częściowym zaniku reakcji człowieka na bodźce świata zewnętrznego oraz na braku wszelkiej aktywności spontanicznej. Istnieje jednak wiele racjonalnych przesłanek do przypuszczeń, iż w ewentualnej przyszłej wojnie, przy zastosowaniu broni rakietowo-jądrowej, zjawisko to może się pojawiać częściej i w szerszej skali niż w wojnach minionych.

Człowiek może w większym lub mniejszym stopniu zapanować nad ogarniającym go strachem. Trzeba pamiętać o stwierdzonym fakcie, iż stopień przeżywania strachu zależy od szeregu czynników, wśród których najistotniejszy jest poziom świadomości politycznej żołnierzy i wynikające z niego nastroje. Im lepsze nastroje żołnierzy, tym trudniej poddają się oni działaniu strachu. Żołnierze uodpornieni fizycznie i psychicznie na trudy walki, doskonale wytrenowani i wyrobieni kondycyjnie oraz znający dobrze swoje zadania bojowe nie poddają się łatwo strachowi, ale działają aktywnie i ujawniają męstwo w boju. Stąd wynikają niedwuznaczne wnioski dla działania dowódczego i całego systemu pracy ideowo-wychowawczej w okresie pokojowego szkolenia wojsk.

Co wpływa na występowanie strachu? Na co powinni dowódcy pododdziałów zwracać szczególną uwagę w procesie szkolenia i wychowywania swych podwładnych w okresie pokojowym? Czego należy unikać i co należy eliminować z życia kolektywów pododdziałowych? Jakie szczególne okoliczności i sytuacje wymagają czujności i dezaprobaty?

Niski stan moralny i niezadowalająca dyscyplina

Ścisłe powiązanie wzajemne dyscypliny i stanu moralnego wojska jest tak oczywiste, że od dawna zwraca się na ten fakt szczególną uwagę. We wskazówkach Lenina czytamy: „...tam, gdzie

istnieje najsurowsza dyscyplina, gdzie jak najstaranniej prowadzona jest praca polityczna w wojsku... tam nie ma bałaganu w armii, tam jej postawa i duch są lepsze, tam jest więcej zwycięstw" (18, 444). Stwarzanie odpowiedniej atmosfery w pododdziale, kształtowanie życzliwych stosunków międzyludzkich i egzekwowanie surowej wymagalności połączonej z wyrozumiałością — to podstawowe obowiązki każdego dowódcy pododdziału. Niski stan moralny i brak dyscypliny prowadzą do rozprzężenia pododdziału, do utraty spoistości żołnierskiego kolektywu i sprzyjają wytwarzaniu się skłonności egoistycznych, sobkowskich. Mogą one mieć fatalne następstwa dla bezpieczeństwa i sprawnego działania pododdziału w walce zbrojnej.

Słaby autorytet moralny i fachowy przełożonych

Żołnierz chce wierzyć, że jest dobrze dowodzony, że kieruje nim dobrze przygotowany do sprawowania funkcji dowódczej przełożony. Nie można żołnierzowi bezkarnie odbierać podstaw do takiej wiary. Zaufanie do dowódcy pododdziału, do jego specjalistycznych umiejętności zawsze napawa żołnierza optymizmem, tak niezbędnym w walce. Brak takiego zaufania rodzi poczucie niepewności, które się staje szczególnie dotkliwe w obliczu zagrożenia. W skrajnych przypadkach prowokuje bardziej niespokojnych żołnierzy do szukania środków poprawy swego położenia „na własną rękę" — nawet wbrew intencjom przełożonego, co z reguły prowadzi do klęski. Żadne okoliczności nie mogą usprawiedliwić dowódcy pododdziału, który dopuści do takiego stanu rzeczy.

Poczucie osamotnienia

Kiedy żołnierz nie czuje się członkiem zgranego kolektywu bojowego, jaki powinien stanowić pododdział, sytuacja jego nie jest godna pozazdroszczenia. Świadomość izolacji jest dokuczliwa i wywołuje pełne napięcia niepokoje. Stan taki może być udziałem wszystkich lub znacznej większości żołnierzy pododdziału, jeżeli dowódca nie potrafi zintegrować swych podwładnych wo-

kół wspólnego celu. Może też dotyczyć tylko pojedynczych żołnierzy, których skrzywdzono lub niesłusznie szykanowano. Zdarza się, że zwykła głupota jednego pyszałka prowadzi do obwołania nieśmiałego żołnierza pododdziałową ofermą i staje się dla wrażliwego człowieka źródłem udręki i moralnego zaszczucia. Takie przypadki — jeżeli się zdarzają — wymagają bezkompromisowego i przykładnego napiętnowania.

W toku samej walki brak fizycznej bliskości współtowarzyszy prowadzi do wzrostu niepokoju i przyczynia się często do podejmowania decyzji błędnych, dramatycznych. Żołnierze, którzy np. poddali się panice, opowiadają potem, że uciekli z pola walki, bo w pewnej chwili wydało im się, że wszyscy już odeszli. Odosobnienie na polu walki usprawiedliwia więc niejako tych, którzy opuszczali swoje pozycje, bo wyobrażali sobie najgorsze z możliwych sytuacji.

Niewiara w sprawność sprzętu, niedoszkolenie

Żołnierz na wojnie niewiele zdziała gołymi pięściami. Dlatego zostaje wyposażony w uzbrojenie o dużej sile rażenia i sprzęt techniczny zwielokrotniający siłę jego mięśni. Do dramatów dochodzi jednak, kiedy żołnierz nie umie uczynić użytku z oddanego do jego dyspozycji uzbrojenia i sprzętu bojowego, kiedy czyni to zbyt ślamazarnie i nieefektywnie, marnując niepotrzebnie amunicję i niszcząc sprzęt. Dzieje się tak najczęściej wówczas, kiedy żołnierz nie dowierza sile, skuteczności i sprawności broni i sprzętu. A jeżeli nawet jego wiara w niezawodność sprzętu nie budzi wątpliwości, mogą się ujawnić duże braki w zakresie wyszkolenia, brak nieodzownych nawyków specjalistycznych. Takie bywają najczęściej praktyczne skutki lekceważenia żmudnych treningów i zgrywania załóg, obsług, działonów, drużyn. Wiadomo przecież, że dobry sportowiec — obojętne, czy będzie chodziło o lekkoatletę czy o ciężarowca — zaniedbujący tylko przez krótki czas treningi, wybija się z rytmu i przez długi czas nie może odzyskać utraconej formy. To samo dotyczy żołnierzy wszystkich specjalności wojskowych. Trzeba ten fakt stale mieć na

uwadze. Dobrze wyszkolony żołnierz, który obdarza swoją broń i sprzęt zaufaniem, nie sprawi przykrej niespodzianki, nie zawiedzie.

Bezczynność w obliczu niebezpieczeństwa

Okres bezpośrednio poprzedzający walkę zbrojną sprzyja powstawaniu i potęgowaniu się silnego strachu, który znika lub staje się łagodniejszy zaraz po rozpoczęciu aktywnych działań. Regułą psychologiczną jest, że zdecydowanie więcej żołnierzy odczuwa silny strach przed podjęciem walki niż w czasie jej trwania. Wynika z tego wniosek, iż żołnierzy oczekujących wejścia do walki należy zawsze czymś zająć. Konkretnie nakazane lub spontanicznie podjęte czynności uspokajają człowieka. Sama dyscyplina — aczkolwiek niezbędna i bardzo ważna — nie wystarcza. W okresach bezczynnego czekania na wejście do walki lub też w okresach przymusowej bezczynności spowodowanej bombardowaniem lub ostrzałem artyleryjskim wroga dowódca pododdziału ma duże pole do popisu, aby wyszukać coś takiego, co pomoże jego żołnierzom zapomnieć o strachu. Jedni radzą przekazywać po linii rozkazy i meldunki, inni liczyć i czyścić amunicję, jeszcze inni kontynuować prace ziemne. W każdym razie ważne jest odwrócenie uwagi żołnierzy od grożącego im w danej chwili niebezpieczeństwa przez nakłonienie ich do wykonywania konkretnych czynności. Doświadczeni żołnierze sami wyszukiwali sobie zajęcia w takich sytuacjach i z niecierpliwością oczekiwali sygnału do wszczęcia aktywnych działań bojowych. Zapytywano słynnych pilotów, czy odczuwali strach w czasie walk powietrznych, i zawsze uzyskiwano odpowiedź, że nic z tego nie pamiętają, bo wskutek nawału roboty bojowej nie mieli czasu na myślenie o strachu. Podobne były relacje marynarzy, których okręt został storpedowany, ponieważ i oni nie mieli czasu na rozmyślania wobec konieczności natychmiastowych działań.

Nowe zjawiska na polu walki

Po jakimś czasie żołnierze adaptują się do zjawisk typowych dla danej wojny, dla konkretnego pola walki. Jedni całkowicie, inni bardziej powierzchownie. Jedni szybciej, inni wolniej. Uzy-

skują w każdym razie stan względnej równowagi psychicznej i wiedzą, czego mogą się w określonych sytuacjach spodziewać. Trudne chwile rozpoczynają się od nowa, kiedy żołnierze zostaną zaskoczeni niespodziewanym gwałtownym działaniem wroga lub nowymi sposobami jego działania. Duży niepokój może też wzbudzić nowy, nieznany środek walki, który przeciwnik wprowadził do akcji, a przeciwko któremu nie zna się jeszcze najlepszych środków obrony i ochrony. W czasie pierwszej wojny światowej wprowadzenie czołgów wywoływało początkowo popłoch i przerażenie. W czasie drugiej wojny światowej zjawiska takie towarzyszyły wprowadzeniu słynnych *katiusz* do walki. Zaskakujące przełamanie własnej obrony lub okrążenie również wywołują niepożądane reakcje uczuciowe. Umiejętność przewidywania i profilaktycznego zapobiegania takim zjawiskom na polu walki świadczy o mistrzowskiej klasie dowódcy pododdziału. Problem ten staje się szczególnie aktualny w przewidywaniu wprowadzenia nowych i nie znanych dotąd środków niszczenia w ewentualnej przyszłej wojnie na wielką skalę.

Poczucie niesamowitości

Groza towarzysząca walce wpływa deprymująco na najsilniejsze charaktery. Nieustanny łoskot wybuchów, oślepiające błyski, szybko rozprzestrzeniające się pożary, gwałtowne zmiany sytuacji bojowej — wszystko to składa się na niezapomniany obraz wojny. W silnej kanonadzie artyleryjskiej ziemia nie daje stopom oparcia, a wszelkie próby głosowego porozumienia się z najbliższymi towarzyszami broni nie przynoszą zamierzonego rezultatu. Potężne gmachy rozpadające się jak domki z kart oraz nieprzeniknione tumany pyłu i kurzu zamieniają dzień w noc i zakrywają tak jaskrawo do niedawna świecące słońce. Trzeba naprawdę wielkiego hartu ducha, aby w takich sytuacjach zachowywać się tak, jak tego oczekuje przełożony. Potrzebne jest do tego najwyższe opanowanie, które nie przychodzi łatwo. Jak ma postępować dowódca pododdziału, aby to poczucie niesamowitości wynikające z grozy pola walki, nie doprowadziło do katastrofalnych skutków? Powinien przede wszystkim na czas uprzedzać swych żołnierzy o wszystkim, co ich oczekuje. Żołnierze nie będą przy-

najmniej przykro zaskoczeni, kiedy spotkają się z sytuacją bojową, której obraz nakreślił im dowódca pododdziału. Należy przy tym pamiętać, że wszyscy żołnierze szukają oparcia w swym dowódcy i na niego kierują swój wzrok. Muszą wówczas widzieć, że ich dowódca jest spokojny i skupiony, że panuje nad sytuacją. Nawet najlżejsze oznaki załamania się dowódcy pododdziału natychmiast odbijają się na zdolności bojowej jego podwładnych.

Brak informacji o sytuacji bojowej i położeniu własnych wojsk

Swoistą prawidłowością jest, że człowiek zazwyczaj boi się bardziej tego, co nieznane i tajemnicze, aniżeli tego, co zdążył już poznać i ocenić. Podobnie doświadczeni żołnierze w mniejszym stopniu odczuwają strach niż nie ostrzelani. Wiedzą już, czym jest walka i jak walczy nieprzyjaciel, i przekonali się, że z bitwy można wyjść cało. Dlatego właśnie dowódcy pododdziałów nie mogą zaniedbywać żadnej okazji umożliwiającej przekazanie swym podwładnym możliwie pełnych informacji o nieprzyjacielu. Należy w tych informacjach zawrzeć wszystko, co dotyczy ich położenia na tle ogólnej sytuacji, choćby nawet niektóre dane miały być bolesne i dramatyczne. Prawdą jest, że niekiedy może zachodzić konieczność zachowania pewnych faktów w najgłębszej tajemnicy, bo ich przedwczesne ujawnienie może się okazać bardzo przydatne dla wroga.

Żołnierz, który wie, że może polegać na informacjach swych przełożonych, jest odporny na kłamstwa, pogłoski i plotki. Kiedy zaś żołnierza pozostawi się jego własnej domyślności, uruchamia on swoją wyobraźnię i dochodzi nieraz do fantastycznych konkluzji. Rezultat bywa taki, że żołnierze zaczynają albo przesadnie, dramatycznie przedstawiać sobie sytuację i stają się podatni na wzmagające się napięcia, albo też „wygładzają" w swoich wyobrażeniach istniejącą sytuację bojową i całkowicie zatracają niezbędną czujność i ostrożność.

Rozmowy na temat strat w ludziach

Doświadczony żołnierz frontowy nie lubi jątrzących dywagacji na temat śmierci, bo sam chce wierzyć we własne przetrwanie.

Zresztą nie tylko o samą śmierć chodzi. Żołnierze oswajają się w końcu z myślą o możliwości utraty życia. Częstokroć większy niepokój budzi myśl o możliwości odniesienia ciężkiej rany. Tematy takie nie powinny się zbyt często pojawiać w rozmowach między żołnierzami. Nie każdy żołnierz zostaje przecież zabity lub zraniony. Dowódca pododdziału musi umieć posłużyć się przekonywającą statystyką właściwą dla reprezentowanej przez niego specjalności. Okaże się wówczas, że powody do obaw są przesadzone. Dla przykładu można podać, iż w trakcie operacji w północno-zachodniej Francji uczestniczyło 25 000 żołnierzy polskich, a straty w zabitych, rannych i zaginionych łącznie wyniosły 2 200 żołnierzy (a więc 8,8%), czyli co dwunasty żołnierz polski został wówczas zabity, zraniony lub zaginął. Podczas operacji 21 Grupy Armii w północno-zachodnich Niemczech w walkach uczestniczyło także 25 000 polskich żołnierzy, a straty łączne wyniosły 700 żołnierzy (2,8%), co oznacza, że tylko co trzydziesty szósty poniósł śmierć, odniósł ranę lub zaginął w walce. Takich i podobnych przykładów żołnierze powinni znać możliwie najwięcej i o nich pamiętać.

Zakłócenia w funkcjonowaniu zaopatrzenia

Strach łatwiej opanowuje żołnierzy niedostatecznie wyposażonych w środki walki, amunicję oraz środki obrony i ochrony. Szybciej ulegają mu także żołnierze zmęczeni, głodni, spragnieni i nękani chorobami. Wszystkim tym niekorzystnym zjawiskom można skutecznie przeciwdziałać w jeden jedyny sposób: poprzez możliwie najszybsze i jak najbardziej efektywne przywrócenie sprawności służbom zaopatrzenia. Bez dobrego stanu fizycznego żołnierzy nie ma co myśleć o dobrym stanie psychicznym. Wyczerpany fizycznie i psychicznie żołnierz nie dysponuje energią niezbędną do przeciwstawienia się strachowi, nie potrafi poprawnie myśleć, łatwo poddaje się urojonym obawom i jest skłonny dawać wiarę nawet najbardziej fantastycznym pogłoskom. Broń, amunicja, indywidualne i zbiorowe środki obrony i ochrony, żywność, naboje, lekarstwa i środki opatrunkowe — oto elementarny zestaw tych dóbr materialnych, które muszą do-

cierać do walczących pododdziałów, jeżeli te mają sprawnie wykonywać nakazane zadania bojowe, a także skutecznie osłaniać tych, którzy mają ich zaopatrywać.

2. PANIKA W DZIAŁANIACH BOJOWYCH

Bogata fachowa literatura wojskowa dowodzi, że klasyczna panika wojenna nie jest zjawiskiem wyjątkowym. Okazuje się bowiem, że w wojnach minionych epok panika bywała wręcz czymś pospolitym. Stanowiła częstokroć normalne zakończenie wojny. Ardant du Picq — szeroko znany swego czasu francuski teoretyk i publicysta wojskowy — twierdził, że w starożytności panika była nieuniknionym skutkiem bitwy i z walczących pozostawał zwycięzcą ten, kto dłużej mógł się jej przeciwstawiać.

Panika nadal pozostaje zjawiskiem groźnym i katastrofalnym. Tematu tego nie można pokrywać milczeniem, zwłaszcza że panika wojenna jest zjawiskiem historycznym, wspólnym dla różnorodnych armii i narodów. Badanie jej jest konieczne i celowe ze względu na dobro przebiegu działań bojowych. W badaniu zaś najistotniejsze jest ujawnienie jej istotnych przyczyn. Bez dokładnego ich poznania trudne jest zapobieganie ewentualnym panikom w przyszłości.

Na podstawie licznych opracowań traktujących o zagadnieniu panik wojennych można sporządzić obszerną listę ich węzłowych przyczyn.

1. Przyczyny fizyczne — jak głód, wyczerpanie, forsowne marsze, brak odpoczynków, ciężkie walki, nadużywanie alkoholu, niedobór witaminy B_1, choroby i straty itd.

2. Przyczyny emocjonalne — prawdziwe, a częściej wyimaginowane niebezpieczeństwo, zaskoczenie, pojawienie się nieznanego rodzaju broni, zastosowanie nowego sposobu walki, pozorna bezkarność i zanik poczucia odpowiedzialności wynikające z działania w dużych masach ludzkich, chorobliwy rozwój wyobraźni, halucynacje, narastanie niepewności, odosobnienie i samotność, okropności walki itd.

3. Przyczyny związane z jakością wojska — złe dowództwo,

niedostateczne wyszkolenie żołnierzy, zwłaszcza rezerw i nowych wcieleń, upadek dyscypliny i subordynacji, zła organizacja zaopatrzenia, wadliwe funkcjonowanie służby zdrowia, niewłaściwa organizacja pracy służb tyłowych itd.

4. Przyczyny moralno-polityczne — upadek ducha, demoralizacja spowodowana długotrwałym odwrotem i kolejnymi porażkami, oderwanie dowództwa od mas żołnierskich, destruktywne działanie propagandy przeciwnika, skutki działania nieprzyjacielskiej „wojny psychologicznej" itd.

Wymienione przyczyny dadzą się potraktować jako ogólne podłoże, na którym dochodzi do wybuchu paniki. Czym jest panika w swej istocie? Jest to nagły strach, który opanowuje z reguły duże zbiorowisko ludzkie, a rzadziej pojedyncze osoby. Wybuch tego strachu jest nieoczekiwany, a wpływa ograniczająco na świadomość ludzi i powoduje ich ucieczkę aż do skrajnego wyczerpania sił. Charakterystyczne jest, że wywołuje go nie tylko zagrożenie realne i rzeczywiste, ale bardzo często jest on reakcją na niebezpieczeństwo istniejące jedynie w wyobraźni ludzi. Rozmiary tego niebezpieczeństwa są natomiast zawsze przesadzone, wyolbrzymione.

Ponieważ przeżycia ludzi działających w panice należą do najbardziej intymnych, badania w tej dziedzinie są wielce utrudnione. Ustalono jednak, iż źródło wszelkiej paniki jako zjawiska zbiorowego tkwi zawsze w strachu indywidualnym. Inaczej można powiedzieć, iż panika ma zazwyczaj swoje bezpośrednie źródło w indywidualnym strachu narastającym w poszczególnych uczestnikach walki zbrojnej. Zachowanie się jednostek opanowanych przez silny strach wpływa demoralizująco na innych ludzi z najbliższego otoczenia, którzy się stają niespokojni i potęgują tym samym strach w tych pierwszych, najbardziej wrażliwych na działające zagrożenie.

Przyczynami bezpośrednimi, bodźcami wywołującymi eksplozję paniki bywają przede wszystkim wrażenia słuchowe, głównie bodźce słuchowe dramatycznej natury. Liczne badania i analizy, np. badania L. H. Vauvilliersa, P. Daudignaca, F. Starcka, E. Pfuelfa, C. T. Lanhama, S. Roupperta, nieodparcie dowodzą, iż w znakomitej większości panik ich bezpośrednią przyczyną by-

wał niespodziewany wystrzał, huk, eksplozja, wybuch, detonacja bądź też okrzyk: „Gaz!" „Czołgi!" „Uciekajmy!" „Jesteśmy odcięci!" „Dowódcy uciekli!"

Paniki wybuchają najczęściej w takich okolicznościach, w których znacznie upośledzone są narządy zmysłów. Działania w nocy, we mgle, w zadymce śnieżnej, w gęstym lesie — sprzyjają wybuchowi paniki. Ludzie są zdani na swój słuch. Nie mogą ogarnąć wzrokiem i ocenić otaczającej ich rzeczywistości. Wyobraźnia podpowiada najstraszniejsze rzeczy. Pojawia się przemożna chęć naśladowania innych ludzi. Naraz człowiek zrywa się do ucieczki, nie zdając sobie nawet sprawy z tego, przed czym i dlaczego ucieka. Nogi „same niosą". Ucieka, ponieważ uciekają inni. Dopiero później przychodzi czas na racjonalną refleksję i wtedy najczęściej okazuje się, że zagrożenie było nieznaczne — jeżeli w ogóle występowało — albo nie było go wcale.

Mówiąc o panice wojennej, trzeba podkreślać i akcentować potrzebę zachowania umiaru i ostrożności w ocenach, ponieważ nie każdy odwrót wojsk z pola walki jest paniką. Może to być po prostu kwestia pewnej kalkulacji operacyjnej lub taktycznej, powodowanej potrzebą zajęcia dogodniejszych pozycji z zachowaniem pełnej zdolności obronnej, która zostanie natychmiast wykorzystana na nowych stanowiskach kontynuowanego oporu.

Istotna panika występuje wtedy, gdy oddział wojskowy ulega rozprzężeniu, przekształca się w bezładny tłum, w bezkształtną masę ludzi, zwierząt i sprzętu — i raptownie rzuca się do ucieczki. Znawca problemu panik — polski oficer okresu międzywojennego — S. Rouppert, podsumowując współczesny mu stan wiedzy, pisał: „Każde zbiorowisko ludzkie, poddane działaniu potężnych i ogólnych dla wszystkich czynników, staje się tłumem psychologicznym, a ludzie stanowiący go pod wpływem silnego i ogólnego uczucia tworzą istotę zbiorową posiadającą niższą umysłowość niż poszczególni ludzie w jego skład wchodzący, oddzielnie wzięci. Jako ten twór zbiorowy tłum nie posiada woli ani rozsądku, nie rozumuje i poddaje się swym uczuciom i instynktom. Życie mózgowe ulega osłabieniu, występuje przewaga życia rdzeniowego" (28).

Także dzisiejsi naukowcy — np. profesorowie W. Stein i Z. Ry-

dzyński — utrzymują, iż działanie w panice jest działaniem instynktownym, odbywającym się pod wpływem nie kontrolowanej, prymitywnej emocji. W tym właśnie fakcie, jak się wydaje, należy się doszukiwać powodów katastrofalnych skutków panik oraz prawie nieprzezwyciężalnych trudności przy podejmowaniu prób położenia kresu panice, która już wybuchła i lawinowo narasta.

Opisy przykładów panik są liczne i łatwo dostępne. I nic dziwnego, skoro względnie często dochodziło do ich wybuchu. Pułkownik Vauvilliers, francuski znawca panik wojennych, szczegółowo analizował wojny na przestrzeni 24 lat obejmujących okres Wielkiej Rewolucji Francuskiej i Cesarstwa (1792—1815). Ustalił, iż w tym okresie wydarzyło się na polach bitew ponad 300 wielkich panik. Wiele z nich szczegółowo opisał Rouppert, a 8 szczególnie głośnych panik z XVIII i XIX wieku poddał szczegółowej analizie amerykański generał Lanham.

Ciekawe, a może wręcz intrygujące jest, że I i II wojna światowa nie mają do tej pory monograficznego opracowania problemu panik. Znane i rozpowszechnione dzieła traktują o zdarzeniach historycznie wcześniejszych, bardziej odległych. Uwagi na temat panik z okresu I czy II wojny światowej spotyka się w różnorodnych pamiętnikach oraz wspomnieniach dowódców w postaci luźnych fragmentów, dygresji czynionych przy okazji omawiania innych problemów.

W rezultacie studiowania literatury fachowej można w pewnym stopniu wypełnić istniejącą lukę. Z powodu braku dostatecznie obszernych i udokumentowanych źródeł nie można stwierdzić, jakie były rozmiary, skutki, a nawet liczba panik w okresie I wojny światowej. Wiadomo natomiast, w jakich warunkach one wybuchały, jakie bronie je wywoływały. I wojna światowa wprowadziła na pola bitew nowe, drastyczniejsze, bardziej śmiercionośne bronie. Zastosowanie gazów bojowych było jednym z głównych źródeł licznych panik. Straszną bronią, po raz pierwszy użytą właśnie w I wojnie światowej, były samoloty oraz czołgi. Pierwsze czołgi użyte przez Anglików wywołały ogromną panikę wśród wojsk niemieckich.

Panika, jaką siały nowe rodzaje broni, wybuchała na zasadzie

ale także ich odwagę, męstwo — najistotniejsze chyba z pożądanych cech charakterologicznych dowódcy wojskowego.

Wiadomo, że odwaga, opanowanie i przysłowiowa zimna krew dowódców, ich wiara w zwycięstwo — mają nieoceniony wpływ na stan moralno-polityczny wojsk i społeczeństwa cywilnego znajdującego się w strefie działań bojowych. Licznych przykładów z tej dziedziny dostarczają wspomnienia wojenne. Ukazują, jak surowość i bezkompromisowe potępienie dla tchórzostwa oraz zwalczanie wszelkich przejawów nastrojów panicznych przeplatały się z odpowiednim oddziaływaniem wychowawczym, z poszukiwaniem skutecznych sposobów likwidowania skutków niemieckiego oddziaływania destrukcyjnego na psychikę walczących żołnierzy. Były to starania ważne i niezbędne.

Historia II wojny światowej obfituje w przykłady panik, choć w dostępnej literaturze znajdujemy o nich dosyć skąpe wzmianki. Autorzy ograniczają się najczęściej do akcentowania fatalnych skutków panik wojennych. W grę wchodzi dodatkowa kwestia wiarygodności napotkanej relacji, ponieważ wiadomo, że o panice najwięcej może opowiedzieć jej autentyczny uczestnik. Wiadomo jednak także, że relacje o tak dramatycznych przeżyciach, jakie zazwyczaj panikom towarzyszą, zawierają wiele subiektywizmu, próby łagodzenia zdarzeń, wybielania własnej osoby, własnej armii, znajdowania za wszelką cenę sugestywnych określeń, które miałyby przedstawić uczestnika paniki w korzystnym świetle.

Nic nie usprawiedliwia skłonności do lekceważenia i pokrywania milczeniem panik wojennych. Dążenie do ich uniknięcia jest rzeczą ze wszech miar chwalebną, ale rozsądek i realizm myślenia nie pozwalają zdecydowanie wykluczyć możliwości zaistnienia panik także w ewentualnej przyszłej wojnie. Rzetelne przewidywania studzą spotykany tu i ówdzie nieuzasadniony optymizm i każą czynić wszystko, co może ewentualnym panikom skutecznie zapobiec.

Oceniając panikę wojenną jako groźną klęskę, dowódcy wszystkich czasów uporczywie zwalczali to zjawisko. Środki walki z paniką dają się podzielić na dwie ogólne kategorie: środki za-

pobiegające panikom i środki kładące kres panice, która już zdążyła wybuchnąć. Jeżeli mowa o zapobieganiu panice, wskazuje się na dwa rodzaje środków szczegółowych: opartych na działaniu strachu oraz wychowawczo-szkoleniowych. Te, które wiążą określone nadzieje ze strachem, stanowią wyraz zacofanego stanowiska różnych szkół reakcyjnych, zapożyczających swe poglądy z fryderycjańskiej idei „kapralskiej pałki" i zostały skutecznie zdyskredytowane przez doświadczenie.

Główną uwagę skupia się obecnie na środkach wychowawczych i szkoleniowych. Należą do nich przede wszystkim:

— odpowiednie modelowanie funkcjonowania instynktu samozachowawczego; jest to zadanie nadzwyczaj trudne i skomplikowane, a jednak niezbędne dla kształtowania odwagi i odporności ludzi na panikę; negatywne przejawy działania instynktu samozachowawczego najskuteczniej eliminuje wzorowa dyscyplina, doskonałe wyszkolenie i wychowanie żołnierzy w duchu umiłowania ojczyzny oraz zuchwałej zaczepności;

— wyrabianie odwagi i męstwa jako najpewniejszego sposobu walki z deprymującym uczuciem strachu na polu bitwy, co osiąga się przez umacnianie w żołnierzach wiary we własne siły, zaufania do własnej broni i wiary w zwycięstwo;

— eliminowanie negatywnych skutków działania żołnierzy w anonimowych zbiorowiskach walczących, ponieważ w nich dominuje nie rozum, lecz uczucia i instynkty, rozsądek bywa przytłumiony, a pobudliwość uczuciowa wyostrzona; w takich sytuacjach zanika element krytyki i samokrytyki oraz kontroli wzajemnej i samokontroli, przez co na plan dalszy spychana jest świadomość odpowiedzialności za czyny i postępowanie; tak więc każdy odpowiedzialny i rozsądny dowódca pododdziału powinien czynić wszystko, co może zapobiec przekształceniu się jego pododdziału w tłum, w tę właśnie anonimową masę;

— zwalczanie bezpośrednich przyczyn paniki, a przede wszystkim likwidowanie skutków przemęczenia fizycznego i wyczerpania psychicznego, utrzymywanie ładu i wzorowego porządku wojskowego — zwłaszcza na tyłach, przeciwdziałanie panikarskiej plotce i pogłosce, uniemożliwianie nieprzyjacielowi przepro-

wadzenia akcji z zaskoczenia, eliminowanie nieudolnych funkcyjnych i niższych dowódców oraz nieustanne doskonalenie ideowego przygotowania składu osobowego własnego pododdziału;

— nieustanne doskonalenie jakości wojska, która zależy od poprawności wychowania i wyszkolenia, poziomu dyscypliny, kwalifikacji fachowych dowódców, uzbrojenia, a nade wszystko stopnia świadomości idei i celów, w imię których toczy się walka.

Czymś zupełnie odmiennym natomiast i — przyznajmy to od razu — o wiele trudniejszym jest przerywanie paniki, kładzenie kresu tej panice, która już zdążyła wybuchnąć. W tej dziedzinie trudne są jakiekolwiek rady, ponieważ nigdy nie było dwu identycznych panik i nigdy żadne analogie historyczne nie mogą stanowić dostatecznie miarodajnego podłoża dla wypracowywania „recepturowych" wskazówek. Wiadomo jednak, że stanowczy i opanowany dowódca pododdziału może przy pomocy zwartego kolektywu żołnierskiego przewidzieć niekorzystne wydarzenia i zapobiec ich powstaniu. Zdyscyplinowanie, hart moralny żołnierzy i autorytet przełożonych gwarantują subordynację pododdziałów. Znane są jednak przypadki, o czym wspominaliśmy, powstrzymywania panik przez użycie drastycznych środków przymusu. I na taką ewentualność musi być przygotowany każdy dowódca i przełożony w wojsku.

Na bardzo istotną kwestię szczegółową zwraca uwagę Patton: „Bardzo niebezpieczne jest przeprowadzanie ruchów wstecznych w nocy, nawet w wypadku, jeśli stanowią one taktyczną kontynuację natarcia, żołnierzy bowiem, nie biorących w ruchu tym udziału, ogarnia niepokój graniczący z paniką. Jeśli jakaś jednostka musi być wycofana, przypilnuj, aby wszyscy żołnierze znajdujący się na drodze jej ruchu byli poinformowani, dlaczego się to robi i kiedy to nastąpi" (24, 314).

Inny pouczający przykład jest związany z pierwszym użyciem słynnych katiusz na froncie radziecko-niemieckim. Porównajmy dla nauki dwie relacje odnoszące się do tego samego wydarzenia. Oto wspomnienia naocznego świadka tej ogniowej próby, Jeremienki: „Nowy rodzaj broni wypróbowaliśmy pod Rudnią. 15 lipca 1941 r. w godzinach popołudniowych niezwykły huk pocisków

rakietowych wstrząsnął powietrzem. Jak ogniste komety wyleciały w powietrze pociski. Częste i potężne wybuchy raziły słuch i wzrok niesamowitym hukiem i oślepiającym błyskiem. Efekt jednoczesnego wybuchu 320 pocisków w ciągu 26 sekund przeszedł wszelkie oczekiwania. Ogarnięci paniką żołnierze nieprzyjaciela rzucili się do ucieczki. Cofnęli się do tyłu również i nasi żołnierze znajdujący się na przednim skraju w pobliżu rejonu wybuchów (w celu zachowania tajemnicy nikogo nie uprzedzono o próbach)" (9, 53). Jeszcze dosadniej ilustruje to samo wydarzenie P. Batow: „I oto przemówiły katiusze. Potężna salwa. Ogniste smugi na niebie. Wybuchy. Niemcy rzucili się do ucieczki. Nasi — też. Rzadki widok «ataku», w którym obie strony uciekają jedna od drugiej! Przesadziliśmy z tą tajemnicą. Trzeba było jakoś uprzedzić ludzi na przednim skraju, żeby się nie bali, jeśli zajdzie coś nieoczekiwanego" (1, 142). Oba przytoczone opisy skłaniają do refleksji i nie wymagają komentarza.

Przy okazji warto choćby zasygnalizować jeszcze jedną kwestię. Chodzi mianowicie o to, że można się pokusić o fenomenologiczną klasyfikację panik. Można to uczynić, aczkolwiek zdajemy sobie sprawę, że spośród tych ludzi, którzy paniki przeżywali, wielu może opisać ich wybuch, przebieg i likwidację w kategoriach nie mieszczących się w przyjętych klasyfikacjach. Można tak sądzić, bo znamy liczne przypadki panik z bogatego materiału historycznego, z relacji i rozmów, wspomnień i meldunków, które są bardzo odmienne od siebie i często nie mieszczą się już w żadnych klasyfikacjach.

Bardzo często w sytuacjach krytycznych, przedwojennych, wojennych czy związanych z klęskami żywiołowymi, zamieszkami i walkami wewnętrznymi występują formy zachowania się zbiorowego — szczególnie chętnie zwane i określane panikami, choć nie są one panikami w istotnym znaczeniu tego słowa — z punktu widzenia definicji podawanych zarówno przez polskich autorów, jak i zagranicznych. Są to raczej nastroje paniczne, choć dziwna maniera każe autorom różnych wzmianek nazywać je wprost panikami. Wydaje się, że celowe byłoby wprowadzenie nowego terminu: półpanika. Wyjaśnimy nasze intencje na przykładzie — jak sądzimy — dostatecznie wymownym i sugestyw-

nym, a dobrze znanym wielu ludziom z ich doświadczenia osobistego.

Oto ona — półpanika, którą się w rozmowach określa jako panikę ...Po pierwsze, nurtujące wszystkich pytanie: „Co robić?" „Czekać na rozwój wypadków czy działać?" „Czy czekanie nie spowoduje nieodwracalnej sytuacji już nie do naprawienia, czy nie spowoduje groźnego w skutkach spóźnienia?" „Może najlepsza będzie ucieczka?" „Lecz dokąd uciekać?" „Trzeba chyba zrobić to, co wszyscy robią — otoczenie, sąsiedzi... Ale ktoś tam zachowuje się całkiem spokojnie! Może to jest właśnie słuszne, a może to człowiek nie zorientowany?" „Chyba jednak nie zorientowany, bo przecież wszyscy dookoła szykują się do ruchu, już nawet ruch ten się zaczyna. A więc — co pakować, co zabierać z sobą?"

Na początku jest refleksja i próba jakiegoś działania sensownego, celowego i optymalnego, która ostatecznie kończy się wyborem błędnym, najmniej wartościowym i pakowaniem wcale nie najbardziej cennego dobytku. A teraz z kolei — ucieczka! „Dokąd uciekać?" „Niewątpliwie kierunek ten sam, w którym wszyscy zmierzają...", ale brak jest konkretnych informacji. w obiegu znajduje się trwożliwa pogłoska i niepokojąca plotka... Napływają coraz bardziej dramatyczne wieści... Droga też jest niepewna i zagrożona. Miejsce docelowe podobno jeszcze bardziej! „Po co w ogóle ruszaliśmy z miejsca?" „Czy nie byłoby najlepiej jednak powrócić do domu?" Pytania takie powstają, ale już nikt nie powraca.

Dnia 6 września 1939 roku wieczorem, kiedy to po raz ostatni kursowały jeszcze w walczącej Warszawie zaciemnione już tramwaje, w takiej właśnie atmosferze półpanicznej szczególnie silnie ujawniał się duży ruch na peryferiach stolicy, którego sens i cel trudno było ocenić... Po schodkach prowadzących na skarpę koło ulicy Puławskiej ciągną objuczeni ludzie w górę i spotykają tak samo objuczonych schodzących w dół. Na ciasnych schodkach powstają korki. Ludzie samotni i całe rodziny... Przystają: „A państwo dokąd?" „My na Żoliborz, na Bielany — jak najdalej z dolnego Mokotowa na północ". „Ale dlaczego?" „Tu już pod naszymi domami kopią okopy". Pytający są przerażeni, pa-

trzą na siebie i zdobywają się na informację: „Ależ, proszę państwa — tam też kopią, my jesteśmy właśnie z Żoliborza!"

Oto tragiczna bezradność. Oto ów nastrój paniczny, czyli ta półpanika, w której jeszcze nikt nie biegnie nieprzytomnie, rzucając cały swój dobytek po drodze. A jednak już są zaburzone funkcje rządzące dotychczas postępowaniem codziennym — z ich rozsądkiem, schematami, łatwością i ekonomią. Są to koszmarne wędrówki — wyniszczające i narażające na straty. Jest to częste zjawisko wojen współczesnych. Taki był wrzesień w Polsce, taka była Francja w 1940 roku. Półpanika przeżywana jest bez gwałtownych reakcji, nasycona jest rozpaczą i smutkiem, depresją i niepewnością, ryzykiem i zwątpieniem. Ponieważ w ewentualnej przyszłej wojnie losy ludności cywilnej będą w większym stopniu aniżeli w jakiejkolwiek wojnie minionej spoczywały w rękach dowódców wojskowych, takie rozważania powinny być wzięte przez nich pod uwagę.

3. ODWAGA W DZIAŁANIACH BOJOWYCH

Podobnie jak strach — odwaga znajduje wiele określeń bliskoznacznych. Oto niektóre z nich: dzielność, śmiałość, nieustraszoność, waleczność, męstwo, bohaterstwo, heroizm. Ale spotyka się także inne: brawura, duch, rezon, kontenans, kuraż, zuchowatość, junackość i inne. To bogactwo form językowych służących opisowi podobnych do siebie stanów i sytuacji świadczy wymownie o silnym zainteresowaniu, jakim odwaga cieszyła się na przestrzeni dziejów.

Psychologiczna analiza działania odważnego uczestników walki zbrojnej jest także rzeczą trudną i złożoną. Stwierdzenie to staje się zrozumiałe i jasne po udzieleniu odpowiedzi na pytanie: „Na czym polega istota działania odważnego, bohaterskiego?" Odpowiedź brzmi: odważnym nazywa się takie działanie, w którym został — całkowicie lub częściowo — ograniczony strach. Odwaga i strach to jakby dwie strony tego samego medalu, przenikają się nawzajem i nigdy nie mogą być traktowane w oderwaniu od siebie.

Jak już ustaliliśmy poprzednio, każdy normalny, zdrowy psychicznie człowiek, działający w stanie uświadomionego zagrożenia, przeżywa strach, zatem człowiekiem odważnym jest każdy, kto w stanie takiego zagrożenia potrafi skutecznie zapanować nad swym strachem. Ale trudno przyznać miano odważnego takiemu człowiekowi, który zachowuje się brawurowo w obliczu zagrożenia tylko dlatego, że „na odwagę" czy też „dla kurażu" wypił na przykład określoną dawkę alkoholu. Taki człowiek nie zdaje sobie jasno sprawy z grożącego mu niebezpieczeństwa. W takim wypadku ryzykowanie staje się względnie łatwe. Prawdziwie odważnym człowiekiem jest natomiast ten, kto zdaje sobie sprawę z tego, że działa w stanie groźby utraty życia, czuje, że przeżywa strach, ale potrafi zapanować nad sobą i pomyślnie wykonać powierzone mu zadanie bojowe.

Uzasadnienie powyższych tez znajdziemy u wiarygodnych znawców psychiki walczących żołnierzy. Oto zdanie Popiela na ten temat: „Ludzie nie odczuwający strachu istnieją tylko w bajkach. Jednakże przestąpić granicę, za którą zaczyna się brak lęku, może wielu — prawie wszyscy. Naszą działalnością wychowawczą staraliśmy się pomóc ludziom przekroczyć tę niewidzialną, lecz stale istniejącą granicę. Doprowadzone do automatycznych odruchów nawyki — to także, oprócz innych elementów, pomoc dla dokonania tego niełatwego skoku" (25, 194). A oto rozważania Pattona: „Jeśli weźmiemy ogólnie przyjętą definicję nieustraszoności, iż jest to cecha człowieka nie znającego strachu, to ja osobiście nie widziałem takiego człowieka. Wszyscy ludzie się boją, im inteligentniejszy człowiek, tym większy odczuwa strach. Człowiekiem odważnym jest ten, kto potrafi zmusić się do wytrwania wbrew swemu strachowi. Dyscyplina, duma, szacunek dla samego siebie, zaufanie do siebie oraz umiłowanie chwały oto cechy, które sprawiają, że człowiek jest odważny, nawet gdy się boi" (24, 305).

Jakiego rodzaju działania człowieka można bez wahania nazwać działaniami odważnymi? Jakie warunki powinny być spełnione, aby czyn żołnierski mógł być zaliczony do czynów odważnych, może bohaterskich? Po pierwsze — musi istnieć możliwość

wyboru działania w stanie zagrożenia. Człowiek może działanie podjąć, ale nie musi — w wypadku zaniechania działania nikt nie będzie miał do niego pretensji. Poza tym sposoby działania, wybór najwłaściwszych metod postępowania jest pozostawiony woli człowieka działającego. Wykluczamy zatem te sytuacje, w których ktoś jest zmuszony do podjęcia określonych działań. Po drugie — musi istnieć świadomość niebezpieczeństwa, zagrożenia. Człowiek powinien sobie jasno zdawać sprawę, że w podejmowanym działaniu może stracić życie, a w najlepszym wypadku — zdrowie. Ta świadomość zagrożenia osobistego nie powstrzymuje go jednak od wykonania niebezpiecznego zadania. I wreszcie po trzecie — postępowaniem człowieka muszą rządzić określone motywy społeczne. Człowiek naraża się dobrowolnie i świadomie, bo broni swego ojczystego kraju, swej rodziny, kolegów i dowódców, niesie pomoc tym, którzy jej potrzebują, dochowuje wierności żołnierskiej przysiędze, osłania sztandar bojowy swego oddziału itp.

Bywają różne rodzaje odwagi. Odwagą wykazuje się bez wątpienia wyczynowy spadochroniarz, płetwonurek, alpinista, cyrkowy linoskoczek, naukowiec bakteriolog, fizyk atomista i wielu przedstawicieli innych zawodów. Wszyscy oni działają w stanie zagrożenia, a nawet niekiedy zagrożenia te celowo potęgują, jak np. spadochroniarze wykonujący skoki z opóźnionym otwarciem spadochronu czy alpiniści wybierający najtrudniejsze warianty wspinaczki wysokogórskiej. Ich działanie wymaga niewątpliwej odwagi.

A mimo wszystko jest to innego rodzaju odwaga niż w działaniach bojowych. W wojnie szczególnie bliskie stają się takie — pozornie odległe w czasach pokojowych — pojęcia, jak braterstwo broni, sztandar bojowy, honor oddziału, wierność przysiędze i wiele im podobnych. W imię tych ideałów żołnierze ryzykują życiem. Wiedzą przy tym, że istnieje jedno wyjście — nieprzyjaciel musi być za wszelką cenę pokonany, bo inaczej klęskę poniosą wojska własne. Bywa tak, że w obliczu śmiertelnego zagrożenia oczekuje się od żołnierzy czynów bohaterskich. Nakłonić ich do złożenia ofiary z własnego życia, przekonać, iż naj-

lepszym wyjściem bywa niekiedy odważna śmierć, to jest już rzecz najwyższego kunsztu psychologicznego dowódcy, jego mistrzowskich umiejętności wychowawczych.

Najcenniejsze zatem działanie odważne to takie, które jest powodowane motywami moralnymi uczestników walki zbrojnej — wolą obrony swej ojczyzny, wiernością przysiędze wojskowej, koleżeństwem bojowym, lojalnością wobec przełożonych, chęcią dotrzymania sojuszniczych zobowiązań, nienawiścią wobec wroga itd. W armiach imperialistycznych — kierujących się odmiennymi założeniami ideowymi — preferowane są raczej motywy egoistyczne: pobudzanie pragnienia sławy, dążenie do zdobycia premii pieniężnej jako zalegalizowanej formy przekupstwa, pogoń za rekordami, podsycanie żyłki hazardu, hołdowanie megalomanii itd. Motywy tego rodzaju znajdują swoje uzasadnienie w kulcie pieniądza i dążeniu do bogacenia się, a liczne przykłady świadczą, iż wojny są dla żołnierzy armii imperialistycznych doskonałymi okazjami do załatwienia wcale nielichych interesów. Metody takiego postępowania zaakceptowano i wprowadzono do arsenału oddziaływań pedagogicznych w tych armiach. Wiele do myślenia daje fakt, iż jednym z najbardziej dotkliwych środków represyjnych w armiach imperialistycznych jest kara grzywny, którą przełożony „uderza po kieszeni" swych niezdyscyplinowanych podwładnych.

We wszelkich rozważaniach o odwadze zwraca się uwagę na ogromną rolę przypadków tak zwanych sytuacji bez wyjścia, z jakimi uczestnicy walki zbrojnej mają niekiedy do czynienia. Okazuje się, że w takich sytuacjach jedynie uzasadnione staje się właśnie działanie odważne, działanie pełne determinacji i zawziętości — na pograniczu brawury. Ono właśnie stanowi w tego rodzaju okolicznościach jedyne „wyjście", jedyną szansę ocalenia życia, jedyną gwarancję wykonania zadania bojowego. Zrozumiałe, że wówczas wiele zależy od dowódcy pododdziału. Od jego zdecydowania w walce, od jego niezłomnej woli odniesienia zwycięstwa nad przeciwnikiem zależy nastrój żołnierzy, ich determinacja, ich pragnienie pokonania nawet przeważającego liczebnie wroga.

Ludzie mogą też działać odważnie w stanie przymglenia świa-

domości. Takie działanie jest możliwe bądź to pod wpływem środków farmakologicznych (najpopularniejszym w dotychczasowych wojnach środkiem zmniejszającym strach był alkohol, ale mogą to być także inne specyfiki), bądź też pod wpływem afektów — np. radości, rozpaczy, gniewu, a nawet ... strachu. Nie ma w tym żadnego paradoksu. Znane są bowiem sytuacje, w których żołnierz pod wpływem strachu ucieka z zagrożonego rejonu, rzuca się z zaciętością w kierunku nieprzyjaciela i pociąga za sobą innych współtowarzyszy broni.

Osobne zagadnienie stanowią przypadki „odwagi pozornej", często dyskutowane i budzące niekiedy wątpliwości w ocenach szczegółowych. Z takim zjawiskiem mamy do czynienia wówczas, kiedy ludzie działają sprawnie i uzyskują sukcesy bojowe, ale nie znają albo nie doceniają istniejącego niebezpieczeństwa. Jeżeli np. artylerzyści ogniem pośrednim zatrzymują i rozbijają natarcie grupy czołgów przeciwnika, wykonują zadanie bojowe, ale bieżącą sytuację bojową zna dokładnie jedynie kierujący ogniem swej baterii dowódca i osoby towarzyszące mu na punkcie obserwacyjnym. Działanie artylerzystów zasługuje na pozytywną ocenę, mimo że ich świadomość zagrożenia była ograniczona.

W toku gromadzenia materiałów i danych o odwadze można się spotkać z różnymi poglądami. Zróżnicowanie poglądów dotyczy samej definicji odwagi, analizy działania odważnego albo samego stosunku do możliwości kształtowania odwagi w człowieku. Brak jest obecnie takiego studium, które zadowalająco naświetlałoby istotę tego zagadnienia w ujęciu współczesnym.

Na ogół można się spotkać z następującym typem rozumowania: strach jest właściwy każdemu człowiekowi, występuje w obliczu niebezpieczeństwa, zwłaszcza zagrożenia życia, wobec czego ludzi prawdziwie odważnych właściwie nie ma. Jeżeli ludzie — pod najrozmaitszymi formami przymusu — działają i wykonują niebezpieczne zadania bojowe, nie można mówić o odwadze, lecz o pokonywaniu strachu, który tym ludziom stale towarzyszy.

W innym rodzaju rozumowania dominuje przekonanie, iż ludzie wykonują niebezpieczne zadania bojowe, ponieważ nie zdają sobie świadomie sprawy z grożącego im niebezpieczeństwa. Są

oni potem uznawani za odważnych, choć ich odwaga jest tylko pozorna, o czym wspomnieliśmy już wyżej.

Takim rozumowaniom towarzyszą także odpowiednie poglądy na możliwość kształtowania odwagi. Są one z reguły negatywne w tym sensie, że dopuszczają albo pewien przymus, albo niepełną świadomość działania. Takie rozumowania i poglądy nie odpowiadają duchowi naszych tradycji wojskowych. Istnieją liczne dowody na to, że działanie odważne pojawia się wśród tych żołnierzy, którzy: dobrze opanowali zasady walki, są dobrze wyszkoleni, świetnie władają bronią, znają sytuację, obdarzają zaufaniem swych dowódców itd. Taki zespół czynników zapewnia spokój działania, który umownie nazywamy odwagą.

Na podstawie bogatego materiału z lektury wspomnień wojennych można stwierdzić, że wielu ludzi w walce zachowuje wysoki stopień swobody działania i postępowania rozumianej jako zdolność uniezależnienia się od stanów lęku, trwogi, niepokoju. W pewnych przypadkach krańcowych występuje „poryw działania" z pełną swobodą wewnętrzną, w którym strach w ogóle nie jest odczuwany. Nie są to być może częste przypadki. Częsta natomiast jest swoboda polegająca na tym, że strach zostaje ograniczony, że skutki stanu niepokoju zostają chwilowo wyeliminowane albo przejawiają się w tak łagodnej postaci, która nie prowadzi do dezorganizacji psychiki człowieka w walce. Takie stany swobody, uniezależnienia się mogą być motywowane następująco:

— pobudkami ideologicznymi (wysoka świadomość celu i sensu walki, pełna aprobata dla ideologicznych założeń toczonej walki);

— poczuciem bezpośredniej odpowiedzialności za losy walki;

— więzią z innymi ludźmi, koleżeństwem, poczuciem kolektywizmu;

— nieprzejednanym, bezkompromisowym stosunkiem do nieprzyjaciela.

Czy możliwe jest kształtowanie odwagi? Jeżeli jest ono możliwe, jak można to czynić w procesie wychowywania człowieka? Pesymiści twierdzą, że kształtowanie odwagi jest niemożliwe, ponieważ w człowieku zawsze górę bierze strach jako instynktownie

uwarunkowany. Inni twierdzą, że odwaga jest cechą wrodzoną człowieka i dlatego nie każdy może być zdolny do odważnego działania. Ten niesłuszny pogląd wywodzi się ze stwierdzenia, iż kształcenie odwagi jest zadaniem bardzo trudnym. Z wszystkich cnót żołnierskich najtrudniejsza do ukształtowania jest właśnie odwaga. Prawdą jest, że człowiek ujawniający stany nerwicowe, pobudliwość emocjonalną, przewrażliwiony — stanowi trudny materiał do zabiegów wychowawczych.

Zadatki odwagi powinno się w ludziach rozwijać bardzo wcześnie — im wcześniej, tym lepiej. Ideał odważnego człowieka, ideał bohatera powinien przyświecać wychowaniu od najmłodszych lat. Trudno odpowiedzieć, w jakim stopniu realizuje ten postulat dzisiejsze wychowywanie. Faktem jest jednak, że nasze tradycje walki narodowowyzwoleńczej stanowią podłoże, na którym powinna się rozwijać ta cnota żołnierska. W wojskowej pracy wychowawczej powinny być uwzględnione następujące wskazówki praktyczne, które sprawdziły się w doświadczeniu:

— młodym żołnierzom należy ukazać w pełni rolę i znaczenie odwagi oraz bohaterstwa w życiu społecznym narodu;

— zapoznać ich z pracą ludzi poświęcających się np. nauce i wykonujących niebezpieczne czynności (energia jądrowa, bakteriologia itp.), wielkich pionierów postępu (np. J. Gagarin);

— stale wzbudzać szacunek dla ludzi trudnych zawodów związanych z niebezpieczeństwem (np. górnictwo, rybołówstwo, milicja);

— ukazać budzące szacunek i należny podziw zachowanie się ludzi podczas klęsk żywiołowych (powodzie, pożary, epidemie itp.);

— oswajać systematycznie żołnierzy z niebezpieczeństwem w warunkach wzrastających zagrożeń, uświadamianych sobie przez żołnierzy w toku wykonywania trudniejszych zadań ćwiczebnych i bojowych.

Przede wszystkim jednak należy wytworzyć więź między żołnierzami tak silną, że będzie ona sprzyjała rodzeniu się poczucia głębokiej odpowiedzialności za zespół, za kolektyw pododdziałowy. Tak powstaje skłonność do poświęceń, zdolność do ofiary, bez których nie ma właściwie pojmowanej odwagi. Działanie

odważne i bohaterstwo powinno być tematem pogadanek dowódców z żołnierzami, powinno być rozsławiane przez dobry wiersz i żołnierską piosenkę. Kategoryzacja bohaterstwa jest nadzwyczaj trudna, ale można je dostrzec w takich odmianach:

— bardzo długie trwanie w krańcowym zagrożeniu — trwanie, które oznacza całe dni, tygodnie, miesiące, a nawet lata życia;

— samotna walka i wytrwanie gdzieś na tyłach nieprzyjaciela, uporczywe przechodzenie przez linię frontu przy zupełnej nieznajomości sytuacji, a w skrajnych przypadkach ofiara życia w postaci żądania ognia własnej artylerii na siebie;

— nieuleganie głodowi, pragnieniu, bólowi i cierpieniom fizycznym;

— kontynuowanie walki w stanie wyczerpania, choroby lub mimo zranienia;

— „drogie sprzedanie swego życia" — np. taran lotniczy;

— niepoddawanie się depresji, manifestacja spokoju, dawanie wzoru postępowania przy uświadamianiu sobie niesłychanie trudnego położenia, wyjątkowo niebezpiecznej sytuacji;

— wykonywanie czynności groźnych dla życia, a wymagających dużej precyzji działania (np. rozbrajanie miny-pułapki);

— wyrzeczenie się prywatnego życia osobistego dla wyraźnego celu o dużej doniosłości społecznej;

— przeciwstawianie się rozszalałemu żywiołowi, uczynienie ofiary z własnego życia po to, aby inni nie zginęli.

Wyliczenie powyższe jest przykładowe. Wyczerpanie wszystkich kategorii bohaterstwa i męstwa jest niemożliwe. Oprócz wymienionych wyżej każdy z nas może od siebie dodać jeszcze wiele innych przejawów męstwa i przykładów bohaterskiego działania. Przykłady takie powinny przetrwać w pamięci potomnych i powinny stanowić podstawę do kształtowania najwartościowszych cnót i reakcji charakterologicznych naszego żołnierza.

Co przyczynia się do wzmożenia odwagi? Jest wiele takich okoliczności, które ułatwiają żołnierzom odważne działanie i odsuwają od nich konflikty rodzące się w toku walki. Poświęcimy im nieco miejsca, aby zwrócić większą uwagę dowódców pododdziałów na to, co w naturalny niejako sposób warunkuje odwagę, odważne działanie.

Głęboka świadomość sprawy

Głęboka świadomość sprawy, o którą się toczą działania bojowe, ugruntowana świadomość celów wojny — to fundament działania odważnego, to podłoże, na którym wyrastają czyny bohaterskie. W tej dziedzinie liczy się zdanie pojedynczego żołnierza o wojnie, o przyczynach, które ją zrodziły, o potrzebie poniesienia ofiar i strat w sprawiedliwym wysiłku wojennym całego narodu. To, co żołnierz myśli o tych założonych kwestiach, materializuje się w jego stosunku do codziennych zadań szkoleniowych, do trudu ćwiczebnego, do troski o broń i sprzęt, do utrzymania poprawnych stosunków z kolegami i przełożonymi.

Głęboko zakorzenione przekonania ideologiczne mają wielkie znaczenie dla każdego myślącego, inteligentnego żołnierza. Dzięki nim zdaje on sobie sprawę z potrzeby pełnego poświęcenia dla kraju. „Bohaterstwo — jak pisze Skopin — to samopoświęcenie wyłącznie w imię sprawiedliwego, postępowego celu. Samo w sobie samopoświęcenie może być nierozumne, szkodliwe, a nawet zbrodnicze. Zdarzało się, że i uczestnicy band koniokradów, przemytników, rozbójników, łatwowierni towarzysze awanturników lub zdrajców składali ofiarę z własnego życia. Ale przez to ani ci, ani żadni inni wspólnicy zbrodni nie stawali się bohaterami" (28, 704).

Dla każdego dowódcy pododdziału ważne jest aktywne wpływanie na kształtowanie się i umacnianie świadomości patriotycznej i internacjonalistycznej młodych żołnierzy, którzy szczególnie w początkowym okresie służby wojskowej są trochę zagubieni w zupełnie nowych dla siebie warunkach. Od pierwszych godzin początkowego szkolenia muszą oni dostrzegać ideowy sens podejmowanych wysiłków i zdawać sobie sprawę z ich konieczności. Wiele pytań zadawali sobie ci młodzi żołnierze jeszcze przed włożeniem munduru. Zupełnie słusznie spodziewają się, że w wojsku znajdą zadowalające na nie odpowiedzi.

Kształtowaniu właściwej świadomości swych podwładnych musi dowódca pododdziału poświęcać wiele uwagi, czasu i wysiłku. Świadomość ideowo-polityczna żołnierzy powinna być tak ugruntowana, aby skłaniała ich do jak najlepszego wykonywania bieżących zadań stojących przed pododdziałem.

Rozważania o bardziej odległej przeszłości są także niezbędne, ale najważniejszy wpływ kształcący ma teraźniejszość. Praktyka zgodna z teorią to podstawa, na której opiera się dynamiczna praca ideowo-wychowawcza w pododdziałach wojskowych i na której zasadza się właściwy stan moralno-polityczny wojsk oraz pożądane nastroje wszystkich żołnierzy.

Do oceny wartości pododdziałów wykorzystuje się niektóre wskaźniki, świadczące o dobrym stanie moralno-politycznym wojsk. Wymienia się m.in. brak: dezercji i samowolnych oddaleń, nadmiernych i drastycznych kar dyscyplinarnych, symulacji chorób i objawów wyczerpania nerwowego, objawów nieposzanowania broni i majątku wojskowego oraz marnotrawstwa gospodarczego, niedbalstwa w wykonaniu rozkazów i poleceń, niechlujstwa w ubieraniu się i oddawaniu honorów wojskowych, niesnasek i kłótni między żołnierzami, raportów o przeniesienie służbowe do innego pododdziału, przypadków niewłaściwego odnoszenia się do osób cywilnych, ordynarności w postępowaniu i zachowaniu się żołnierzy. Każdemu dowódcy pododdziału należy życzyć największych sukcesów w osiąganiu tego rodzaju „braków".

Silna dyscyplina wojskowa

Bogate doświadczenie dowodzi, że właściwa, silnie zakorzeniona dyscyplina stanowi źródło wszelkich osiągnięć natury szkoleniowej i wychowawczej w wojsku. Sprzyja ona zdobywaniu wszechstronnej wiedzy specjalistycznej i wyrabianiu pożądanych nawyków działań, przez co wyzwala się chęć aktywnego działania i odwagę żołnierzy. W tym pododdziale, w którym panuje dobra dyscyplina, można z góry przewidywać pozytywne działania w boju. W tym zaś pododdziale, w którym takiej dyscypliny brakuje, można się co najwyżej spodziewać nieodpowiedzialnych „wyskoków", karygodnej głupoty i bezmyślnej brawury, mogących narazić pododdział na niepotrzebne straty.

Dyscyplina i świadomość polityczna to dwa zjawiska ściśle się wiążące. Zwróćmy uwagę, co mówił Lenin, udzielając odpowiedzi na pytanie, na czym opiera się dyscyplina i co ją umacnia: „Po

pierwsze, uświadomienie awangardy proletariackiej i jej wierność dla rewolucji, jej hart, samozaparcie, bohaterstwo. Po drugie, jej umiejętność nawiązania łączności, zbliżenia się, do pewnego stopnia, rzec można, stopienia się z najszerszymi masami ludu pracującego... Po trzecie, słuszność kierownictwa politycznego, urzeczywistnionego przez tę awangardę, słuszność jej strategii i taktyki politycznej, pod warunkiem, by jak najszersze masy na podstawie własnego doświadczenia przekonały się o tej słuszności. Bez spełnienia tych warunków próby stworzenia dyscypliny nieuchronnie stają się czczym dźwiękiem, frazesem, farsą" (20, 9).

Powyższe słowa dają się w całej rozciągłości odnieść także do środowiska wojskowego i mają moc wciąż obowiązującą. Nie chodzi o hojne szafowanie karami dyscyplinarnymi. Wzorowy dowódca nie musi odwoływać się do środków przymusu, lecz radzi sobie doskonale bez nich, zwłaszcza gdy pozyska szacunek, poważanie, przywiązanie i sympatię swych podwładnych. Duże znaczenie ma też jego autorytet fachowy i specjalistyczne umiejętności wzbudzające w podwładnych podziw i pełne zaufanie. Dopiero wówczas, kiedy dowódca pododdziału wyczuwa, iż nie stać go na wykorzystanie tego rodzaju czynników wychowawczego oddziaływania, może się odwołać do swoich dyscyplinarnych uprawnień. Odwrotna droga bywa zazwyczaj błędna i przynosi więcej rozczarowań niż korzyści.

Potrzeba zdyscyplinowania wewnętrznego powinna się stać jedną z elementarnych potrzeb współczesnego żołnierza armii socjalistycznej. Poszanowanie dla dyscypliny społecznej i aprobata dla jej wymagań skutecznie chronią przed warcholstwem i sobiepaństwem i sprawiają, że rozkaz nie jest traktowany jak próba ubliżenia czyjejkolwiek godności osobistej.

Przypadki ewentualnego nadużywania władzy w życiu pododdziałów, szczególnie ze strony nieodpowiedzialnych funkcyjnych, wymagały zawsze i wymagają nadal stanowczego potępienia i dezaprobaty moralnej. Nie sprzyjają one bowiem tej dyscyplinie wojskowej, która stanowić ma fundament odwagi bojowej.

Działanie w kolektywie żołnierskim

Swiadomość działania w zgranym i zwartym kolektywie żołnierskim sprzyja wyzwalaniu się zdecydowania i męstwa w działaniach bojowych. Samopoczucie żołnierzy jest korzystne, ponieważ każdy z nich ma realne podstawy, by wierzyć, iż w potrzebie znajdzie zawsze pomoc i oparcie u swych towarzyszy walki, a w razie konieczności sam nie będzie skąpił pomocy innym. Wiara w kolektyw bojowy, w jego siłę i solidarność to jedna ze znakomitszych przesłanek odważnego działania żołnierzy w walce zbrojnej.

Charakterystyczne jest, iż niezauważalnie wytwarzają się swoiste postawy i poglądy w tej dziedzinie. Duma z przynależności do określonego rodzaju wojska lub służby potrafi niekiedy prowadzić do specyficznej jednostronności w zapatrywaniach niektórych żołnierzy. Wydaje się im, że ich rodzaj wojska lub służby należy do elity decydującej o sukcesie lub klęsce. Dochodzi przy tym nieraz do krzywdzenia przedstawicieli innych rodzajów wojsk i służb. Oczywiste, że nie czyni się tego umyślnie, niemniej warto się wystrzegać tego rodzaju skłonności. Najlepiej rzecz całą oddaje następujący fragment wspomnień wojennych Biriuzowa:

„Na wojnie tak się przywyka do bohaterstwa i poświęcenia naszych ludzi, że chwilami nawet się ich nie dostrzega. W oczach żołnierza frontowego najbardziej bohaterski czyn jest czymś zwykłym, powszednim.

Pamiętam takie wydarzenie...

Działo było ustawione do strzelania na wprost. Podejścia do niego osłonięte były ze wszystkich stron. Nagle na stanowisko ogniowe wpada ciężarówka z amunicją. Sunie po śniegu, para bucha z chłodnicy, a obok wybuchają pociski. Szyby w kabinie kierowcy dawno już wyleciały. Sam kierowca jest ranny. Ale ciężarówka wytrwale dąży do celu, przywozi amunicję, zabiera rannych i dopiero wtedy wraca na tyły.

Zapytałem stojącego obok mnie dowódcę-artylerzystę:

— Kto to był?

Nie zrozumiał mnie, jak widać:

— Któż ma być, jak nie któryś z zaopatrzenia artyleryjskiego...

I machnął ręką niezadowolony: — Wiecznie się spóźniają...
— Ten kierowca zasłużył na odznaczenie — zauważyłem.
— Za co? — szczerze zdziwił się mój rozmówca. — Czołg zniszczył czy co?" (2, 142).

Dla cytowanego w powyższym przykładzie artylerzysty jedynie odważnie zachowują się ci, którzy niszczą czołgi. Inni się nie liczą. Z tego rodzaju stereotypami można się czasami spotkać. W imię dobrze pojmowanego zespalania kolektywów żołnierskich wokół wspólnych celów i zadań bojowych warto jednak dążyć do tego, aby wysiłek każdego żołnierza w walce był dostrzegany i właściwie oceniany. Wiadomo bowiem, że współczesna piechota zmotoryzowana niewiele dokaże bez odpowiedniego wsparcia czołgów, ale czołgiści są niemal bezradni bez efektywnej pomocy piechoty. Powiązań tego rodzaju można wskazać bardzo wiele — i to w odniesieniu do wszystkich specjalności wojskowych. Skoro walka współczesna jest walką wojsk połączonych, to wymaga ona odpowiedniego zespolenia bojowych wysiłków zarówno tych, którzy walczą na lądzie, jak i tych z powietrza, i tych, którzy zadania swoje wykonują na morzu.

Przykład osobisty dowódcy

Swego czasu M. Kalinin tak przemawiał do żołnierzy frontowych: „Przypomnę wam tylko, że historia nie zna dowódców o światowej sławie, którzy by nie byli ulubieńcami swych żołnierzy. Oznacza to, że słynni w całym świecie dowódcy nie byli wyłącznie mistrzami strategii i taktyki. Nie. Znali oni również drogę do serc swych żołnierzy, swojej armii. Byli mistrzami w kształtowaniu wysokiego ducha bojowego armii, umieli wzbudzać w sercach żołnierskich głębokie do siebie zaufanie" (10, 203).

W tym właśnie tkwi ogromny problem wychowawczy. Wzbudzić zaufanie do siebie i bez zbędnej frazeologii nakłonić żołnierzy do naśladownictwa — to rzecz dużego kunsztu pedagogicznego. Łatwo można zauważyć, iż żołnierze nie darzą zaufaniem dowódcy-moralizatora, który w słowach potrafi utopić urok lub powagę chwili. Każdy żołnierz natomiast lubi człowieka czynu dobrze znającego swój fach i dającego dowody swojej sprawiedliwości oraz troski o podwładnych.

Żołnierze szukają w każdym dowódcy określonych cech i przymiotów, które chcieliby naśladować, ale znajdują też takie wady i przywary, których pragną unikać.

Dowódca pododdziału ma na co dzień względnie mało czasu na prowadzenie planowej i systematycznej pracy wychowawczej ze swymi podwładnymi. Prawdziwym problemem staje się niekiedy znalezienie czasu na indywidualne kontakty z tymi żołnierzami, którym trzeba by poświęcić nieco więcej uwagi. Warto zatem stale przypominać sobie starą prawdę żołnierską, że dowódca wychowuje swych podwładnych przede wszystkim siłą własnego przykładu osobistego. Szczególnie ważny jest ten przykład w walce, w ogniu. Przez opanowanie i poczucie zdrowego rozsądku dowódca potrafi podtrzymywać ducha pododdziału i wpływać korzystnie na samopoczucie żołnierzy.

Do tego samego trzeba ciągle nakłaniać najniższych w hierarchii służbowej przełożonych żołnierzy i ich dowódców (drużyn, działonów, obsług, zespołów itp.). Nie wolno jednak dopuścić do wytworzenia demoralizującej atmosfery „prowadzenia za rączkę", bo taka praktyka szybko się mści. Jeden z najbardziej doświadczonych dowódców radzieckich, Żukow, tak o tym pisze: „Z wieloletniej praktyki własnej wiem, że tam, gdzie brak zaufania do młodszej kadry dowódczej, gdzie istnieje ciągła opieka starszych oficerów — nigdy nie będzie dobrego korpusu młodszych dowódców, a co za tym idzie — nigdy nie będzie porządku w pododdziałach" (31, 51—52). Uznanie zatem właściwej roli i aprobata dla właściwego miejsca wszystkich przełożonych żołnierzy w pododdziale stanowią jeden z najważniejszych czynników zaufania do dowódców, a to z kolei skłania do pożądanego naśladownictwa.

Dobry stan fizyczny żołnierzy

Warunkiem niezbędnym dla sprawnego działania żołnierzy w walce jest dobre przygotowanie fizyczne, kondycyjne. Bez właściwego wytrenowania żołnierzy trudno liczyć na jakiekolwiek sukcesy na polu walki, nie mówiąc już o skłonnościach do działania odważnego i czynów bohaterskich. Troska o tę kondycję opłaca się sowicie, gdyż dobry stan fizyczny budzi wiarę

żołnierzy we własne siły i pozwala pozbyć się ewentualnego kompleksu niższości wobec przeciwnika. Tylko w takiej sytuacji można liczyć na odważne zachowanie się i działanie żołnierzy w obliczu wroga na polu walki.

Dobra kondycja fizyczna żołnierzy jest wynikiem rozlicznych zabiegów, które dowódca pododdziału planuje i realizuje w procesie szkolenia w czasie pokoju, a kiedy tego sytuacja wymaga — także w toku toczącej się wojny. Żołnierz powinien bezwzględnie otrzymywać to, co mu się należy, do czego ma prawo. Zaliczyć do tego trzeba wystarczającą ilość pożywienia, możliwie dużo snu, odpowiednią rozrywkę i odpoczynek w czasie przerw w walce, niezbędną pomoc medyczną dla cierpiących i chorych itd. Nasz żołnierz nigdy nie gustował w przesadnym luksusie i komforcie, a w potrzebie umiał się obejść bez tego, co w innych armiach uważane było za niezbędne. Ale trudno od żołnierza wymagać pozytywnego działania, kiedy przez nieporozumienia, niedbalstwo lub z jeszcze gorszych przyczyn pozbawia się go ciepłej strawy lub umundurowania chroniącego przed dotkliwym zimnem. Nigdy i nic nie usprawiedliwi bierności lub niedołęstwa dowódcy pododdziału w tej dziedzinie.

Żołnierzowi w polu niewiele do pełnego zadowolenia potrzeba, bo w miarę nabywania doświadczenia potrafi sobie samodzielnie zaradzić i innym nieść skuteczną pomoc. To zadowolenie zaś potrafi z żołnierza wyzwolić wielkie siły moralne. Ono warunkuje też odwagę żołnierską. Dowódcy pododdziałów wiedzą przecież, że brak troski nawet o pozorne drobiazgi może dać zgubne następstwa. Niedokładne dopasowanie obuwia może cały pododdział pozbawić gotowości i sprawności bojowej, gdyż bolesne otarcia stóp „unieruchomią" żołnierzy na długi czas. Tego rodzaju doświadczenia powinny być rozpatrywane w pracy wychowawczej i uświadamiającej wśród żołnierzy. Powinni oni być przekonani, że w wojsku naprawdę trudno o sprawy błahe i łatwe do zbycia przysłowiowym machnięciem ręki.

Doświadczeni żołnierze frontowi potrafią odpowiednią wagę przywiązywać także do bukietu kwiatów polnych w schronie, do skrupulatnego wycierania obuwia przed wejściem do kwatery, czy też budowania wymyślnych łaźni i natrysków. I nie jest to

wyrazem „zniewieścienia" wojska. Odwrotnie — tylko silne charaktery szukają i znajdują takie udogodnienia, które najtrudniejszą sytuację potrafią umilić, choćby odrobinę uprzyjemnić, sprawić, że stanie się ona bardziej znośna. O takie skłonności wśród swoich podwładnych dba każdy rozsądny dowódca pododdziału, gdyż wie, że żołnierze czerpią z nich optymizm i siłę.

Dobry stan psychiczny żołnierzy

Dowódca pododdziału sprawuje kompetentną władzę na właściwym sobie szczeblu działania wojskowego. Władza ta daje jednak nie tylko odpowiednie przywileje. Pociąga za sobą dużą odpowiedzialność. Bywa nierzadko, że żołnierze są głodni, zmęczeni i zziębnięci, a ochoczo wykonują wszelkie polecenia swego przełożonego. Nie mają wielkich nadziei na bliski odpoczynek, a jednak nie tracą animuszu i zapału. Dzieje się tak wówczas, kiedy dowódca dzięki właściwym zabiegom wychowawczym w pododdziale przyzwyczaił ich do traktowania przejściowych trudności jako rzeczy normalnych i organicznie związanych z żołnierskim rzemiosłem, a sam zawsze dzieli trudy na równi ze swymi podwładnymi i czyni wszelkie wysiłki, aby udzielić podwładnym skutecznej pomocy.

Wojna wystawia psychikę żołnierzy na ciężką próbę. Wymaga zatem pełnej subordynacji i pełnego odpowiedzialności poszanowania dla woli przełożonych. Ich rozkazy muszą być wykonywane wzorowo i w nakazanych terminach. Od tej zasady nie ma odstępstwa. Treść rozkazów wymaga nierzadko wyjaśnień, niezbędne są do nich komentarze, czyniące rozkazy bardziej zrozumiałymi w stosunku do poszczególnych kierunków działań pododdziałów i ich zadań cząstkowych. Nie mogą jednak nigdy być dwuznacznie komentowane w obecności podwładnych, gdyż takie praktyki budzą zwątpienie i demoralizują.

W swej pracy każdy dowódca wykorzystuje liczne formy oddziaływań ideowo-wychowawczych. Są to zazwyczaj zbiorowe formy pracy, podczas których spotyka się cały kolektyw. Ale i o pojedynczym żołnierzu zapominać nie wolno.

Pamiętać trzeba zawsze, że wojsko jest instytucją skupiającą ludzi młodych, wśród których także rezerwiści powoływani w po-

trzebie pod broń czują, iż ubywa im wielu lat. Dla tego środowiska młodych ludzi naturalny jest optymizm, pogodne samopoczucie i wręcz poczucie humoru. Humor frontowy, żart frontowych wiarusów, kolportowany dowcip — potrafią być rubaszne, ale dodają żołnierzom otuchy, ochraniają przed tęsknotą i nostalgią, odwracają myśli od okrucieństw wojny.

W wojsku wierzy się powszechnie — i nie bez powodu — że szczęście sprzyja odważnym. Wiara ta zobowiązuje dowódców pododdziałów do kształtowania takich nastrojów psychicznych, które będą wyzwalały odwagę. Żołnierz pełen optymizmu i pogodnego usposobienia skupia innych wokół siebie, staje się uznawanym nieformalnym przywódcą w pododdziale. Rzeczą dowódcy pododdziału jest umiejętne wyłowienie podwładnych z tego rodzaju predyspozycjami. Staną się oni jego prawdziwymi pomocnikami, najlepszymi agitatorami.

Przy tym wszystkim pamiętać trzeba o jeszcze jednej doniosłej sprawie. Wroga trzeba ośmieszać, choć nie należy go lekceważyć. Nie wolno jednak doprowadzić do ośmieszania któregokolwiek z podwładnych. Żaden żołnierz w pododdziale, jeżeli ten pododdział ma stanowić zwartą i zgraną jednostkę bojową, nie może być przedmiotem upokarzających go dowcipów. Skłonności tego rodzaju muszą być w porę ukrócone, bo nie służą dobremu samopoczuciu żołnierzy, mogą być przydatne tylko dla wroga. Warto jednak doceniać dowcip sytuacyjny i z przychylnością odnosić się do żołnierskiego żartu, którego bohaterem stać się może także osoba dowódcy pododdziału. Żołnierz w dowcipie wyraża często swoją sympatię. Dowcipu nie należy się bać. Za dowcip nie wolno się obrażać. Lubianemu dowódcy dowcip żołnierski jeszcze nigdy nie zaszkodził.

Aktywność żołnierzy w toku walki

Wszelka aktywność jest sprzymierzeńcem odwagi. Wszelka gnuśna bezczynność — szczególnie ta, która nie jest wymuszona okolicznościami walki — jest naturalnym wrogiem odwagi. Rozumny dowódca pododdziału wiele troski poświęca możliwości aktywnego zaangażowania swych podwładnych w akcje mające związek z przebiegiem walki zbrojnej. O potrzebie tej mówią

rozliczne relacje uczestników minionych wojen. Stwierdzają oni, iż obezwładniające napięcie ogarniało ich w początkowym stadium pobytu na froncie zawsze wówczas, kiedy oczekiwali na wyjście do ataku lub natarcie przeciwnika. Z chwilą rozpoczęcia się akcji napięcie i niepokój mijały, ustępując miejscu mobilizacji do zorganizowanego, celowego działania.

Bezczynne oczekiwanie, częstokroć w sytuacji bojowej niezbędne, nie może się przeciągać ponad miarę w czasie. „Bardzo to nieprzyjemne chwile — pisze M. Kazakow — kiedy maszeruje się pod lufami nieprzyjaciela, oczekując w napięciu pierwszego wystrzału. Trzeba mieć mocne nerwy, aby to wytrzymać. Ale równocześnie w człowieku budzi się hazard. Już nie chcesz, nie możesz ustąpić przed wrogiem. Chodzi już o to, kto kogo..." (11, 13). To już rzecz dla doświadczonego żołnierza frontowego, takiego, który swoje nerwy w walce zdążył zahartować. Tego rodzaju odporność budzi zawsze podziw i uznanie młodego żołnierza skłaniając go do naśladownictwa.

Znajomość istoty zagrożenia

Jeżeli oczekujemy od człowieka, że w określonym działaniu wykaże odwagę, to z góry zakładamy, że człowiek ten będzie musiał przeciwstawić się swemu strachowi i zapanować nad nim skutecznie. Wobec tego człowiek powinien możliwie najlepiej poznać to, co prawdopodobnie wywoła jego strach, co jest dla niego niebezpieczne, w czym tkwi źródło obiektywnego zagrożenia. Wiadomo bowiem, że ludzie boją się tego, co już poznali jako groźne, ale — o czym już wspominaliśmy — o wiele większy ich lęk i niepokój wzbudza zawsze to, co nieznane, tajemnicze.

Obowiązkiem służbowym dowódcy pododdziału i jego współpracowników jest możliwie najlepsze zapoznanie żołnierzy z właściwościami zagrożeń typowych dla określonej wojny i mających związek z określonym rodzajem specjalności wojskowej. Specyficznie odmienne bywają zespoły zagrożeń dla czołgisty i chemika, sapera i łącznościowca, kierowcy i zwiadowcy, strzelca wyborowego i artylerzysty, marynarza i pilota. Muszą oni wszyscy

dobrze poznać to, co dla nich wszystkich jest wspólne, i to, co dla każdego z nich jest specyficzne.

W związku z tym na wszystkich dowódcach spoczywa olbrzymia odpowiedzialność. Wynika ona z potrzeby rozsądnego postępowania, unikania wszelkiej szkodliwej przesady, ale także zbędnych niedomówień i niepokojących przemilczeń. Żołnierz musi dobrze poznać czynniki rażące wybuchów jądrowych i możliwości skutecznego wykorzystania środków obrony i ochrony przed nimi — zarówno tych indywidualnych, jak i zbiorowych. Musi się nauczyć działania w ogniu artyleryjskim, pod bombami lotniczymi i w obliczu czołgów przeciwnika. Ale powinien także dobrze znać właściwości własnej broni, aby nie doznał kontuzji przy jej obsługiwaniu lub nie doprowadził do groźnej katastrofy.

Żołnierz, który dobrze zna własną broń i ma do niej całkowite zaufanie, ujawnia dobry nastrój psychiczny, nabywa pewności siebie i wiary we własne siły. Takim żołnierzem dowodzi się łatwiej i pewniej, sprawniejsze staje się decydowanie i samo działanie bojowe. Zaufania do broni i sprzętu bojowego żołnierz powinien nabierać już od najwcześniejszych dni swojej służby wojskowej.

Żołnierz, poznający istotę zagrożenia, wie jednocześnie, że nie jest bezbronny, że dysponuje potężnymi możliwościami rażenia przeciwnika. Powinien więc te możliwości poznać — poprzez umiejętnie prowadzone zajęcia w polu, wszelkie ćwiczenia, pokazy sprzętu, strzelania pokazowe, projekcję filmów szkoleniowych i wiele podobnych przedsięwzięć natury szkoleniowo-wychowawczej.

Zagrożenia potężnieją z wojny na wojnę. Zdając sobie z tego sprawę, militaryści odczuwają coraz większe trudności w zakresie stwarzania pozytywnych nastrojów wśród swych żołnierzy. Wszelkie analizy historyczne i próby „kalkulacji" na przyszłość właśnie na podstawie poznawania istoty współczesnych zagrożeń wojennych prowadzą ich do niewesołych konkluzji.

Znajomość istoty zagrożenia połączona z wysokim poziomem uświadomienia ideowo-politycznego pozwoli naszym żołnierzom

w każdej sytuacji bojowej wykazać hart ducha i odwagę. Sprawie tej należy zawsze poświęcać wiele czasu.

Znajomość psychologicznej treści strachu

Opanowanie tak deprymującego uczucia, jakim jest strach, staje się możliwe jedynie wówczas, kiedy człowiek zna istotę tego uczucia i symptomy towarzyszące jego występowaniu. Każdy żołnierz powinien być głęboko przekonany, iż przeżywanie strachu nikogo nie kompromituje. Rzecz cała sprowadza się do zapanowania nad nim, do zachowania spokoju w sytuacjach niebezpiecznych i w obliczu obiektywnego zagrożenia. To właśnie stanowi podstawę działania odważnego. Na potępienie i dezaprobatę zasługuje natomiast poddanie się strachowi. Nieprzypadkowo się mówi, iż odwaga to strach opanowany, a tchórzostwo to strach, na który ktoś wyraża zgodę.

Żołnierzom trzeba wiele powiedzieć o tym, czym strach jest w swej istocie, i o tym, jak można nad nim zapanować, a w najgorszym wypadku ograniczyć, złagodzić. Ważne byłoby, aby tego rodzaju pracę uświadamiającą można było prowadzić posługując się przekonywającymi przykładami z autentycznych zdarzeń, materiałem ilustracyjnym, a jeszcze lepiej — zapraszając na spotkania tych żołnierzy, którzy w swej przeszłości działali w stanie zagrożenia: kombatantów, uczestników walki zbrojnej w oddziałach regularnych i partyzanckich oraz bohaterów czasów pokoju.

Swobodna wymiana myśli i poglądów powinna prowadzić do wyjaśniania wątpliwości, usuwać niepewność i przynosić zadowalające odpowiedzi na pytania, jakie mogą żołnierzy nurtować. Wszelkie koloryzowanie i przesada nie są wskazane. Przede wszystkim nie można wyolbrzymiać znaczenia tego uczucia i w narratorskiej swadzie nie dopuszczać do oczywistych przejaskrawień, które — zamiast złagodzić — wzmogą niepokoje żołnierzy.

Każdy żołnierz stawia sobie pytania: „Jak prawdopodobnie zachowam się w walce? Czy nie stchórzę? Co powinienem robić, abym mógł się okazać mężnym obrońcą mego kraju ojczystego?" Jedni czynią to często, inni rzadziej. Przed jednymi takie pytania

wyłaniają się wcześnie i właściwie bez uzasadnionych powodów. Przed innymi stają dopiero wówczas, kiedy znajdują się oni w obliczu realnego niebezpieczeństwa. Niedobrze jest, kiedy żołnierze zostaną pozostawieni samym sobie w procesie poszukiwania odpowiedzi na takie i podobne pytania. Trzeba im przyjść z pomocą, ułatwić dyskusję na te niełatwe tematy. Ale jednocześnie trzeba pamiętać, że prowokowanie takich rozmów przez gorączkowe naciski i nakłanianie może przynieść skutek odwrotny od zamierzonego. Może się bowiem okazać, że żołnierze nie zdradzają dużego zainteresowania tematem i właściwie w pododdziale nie ma klimatu sprzyjającego jego sygnalizowaniu. Sprawy te wymagają od dowódcy pododdziału wyważenia racji i przemyślanej inicjatywy.

W rozmowach z żołnierzami pojawia się także niekiedy problem śmierci na polu chwały. Jak wiele innych, i ten temat jest zazwyczaj nieunikniony. Nie nadaje się on do długich rozpamiętywań, ale wymaga męskiego potraktowania. Warto umiejętnie i sugestywnie przekazać żołnierzom cenne myśli Kalinina: „Niewątpliwie: umrzeć — to wielka rzecz, to bohaterstwo. Ale chodzi o to: jak umrzeć? Nie wolno umierać biernie, bez walki i to najzaciętszej. A jeśli już naprawdę trzeba umrzeć, to tak, by w walce oddawać swą krew kropla po kropli, by żołnierz do ostatniego tchnienia raził wroga ogniem z karabinu. Jest to wezwanie do działań długotrwałych, upornych, nieugiętych" (10, 205—206). Słowa te dobrze oddają charakter żądań stawianych każdemu żołnierzowi sposobiącemu się do działań w wojnie współczesnej. Poprawnie osadzają w konkretnych realiach pracy wychowawczej w pododdziałach akcenty merytoryczne dotyczące spraw podstawowych, fundamentalnych.

Sukces bojowy

Najskuteczniejszym środkiem wzmagającym odwagę jest celny strzał, pomyślne wykonanie zadania bojowego, wygranie bitwy, branie udziału w działaniach bojowych zwycięskiego zespołu. Nic tak nie uskrzydla, nic tak nie dodaje sił moralnych i fizycznych jak powodzenie w walce. Tłumaczy się to zwyczajnie tym, że żołnierz pragnie cieszyć się szacunkiem otoczenia i chce mieć

szacunek dla samego siebie. Chętnie wykonuje rozkazy przełożonych, jeżeli przypuszcza, że te cele osiągnie. Musi więc mieć określone osiągnięcia i musi czuć, że to, co wykonuje, ma duże znaczenie dla niego samego, dla jego zespołu, dla całego wojska, dla narodu.

Wiadomo, że dla odnoszenia sukcesów bojowych nie wystarczą same tylko chęci, choćby najlepsze. Co gwarantuje takie sukcesy? Dysponujemy bardzo ważną refleksją Lenina na ten temat: „Jeśli zastanowimy się nad tym, co koniec końców stanowiło najgłębszą podstawę tego, że taki cud dziejowy się dokonał, że słaby, wycieńczony, zacofany kraj pokonał najsilniejsze kraje świata, to przekonamy się, iż podstawą tą była centralizacja, dyscyplina i niebywała ofiarność" (19, 459). Trzy podstawowe czynniki stanowiące podstawę sukcesów wojennych państwa socjalistycznego zostały w tej myśli niedwuznacznie wskazane. W dążeniu do sukcesów w procesie szkolenia wojsk w okresie pokoju i później na polu walki dowódcy pododdziałów powinni te wskazania umiejętnie realizować. A w ogóle warto też pamiętać, iż wytrwałe dążenie do sukcesu należy do najbardziej cenionych właściwości charakterologicznych dowódcy.

WNIOSKI

Doznania towarzyszące żołnierzom w walce mają swe źródło w realnym i obiektywnym zagrożeniu. Towarzyszą im określone stany uczuciowe — pozytywne, które każdy dowódca pododdziału stara się w swoich podwładnych wyzwalać i podtrzymywać, oraz negatywne, których z kolei każdy dowódca pododdziału pragnie uniknąć.

Naturalne jest, że wojna wywołuje w ludziach niepokój i lęk oraz pokrewne stany uczuciowe. Zagrożenie życia i zdrowia oraz osobistej wolności rodzi w człowieku strach — zarówno przed tym, co zostało już poznane jako groźne i niebezpieczne, jak i przed tym, co jeszcze nie jest znane dostatecznie dokładnie, choć wyobraźnia każe się domyślać, iż jest także groźne, a na dodatek tajemnicze. Wiadomo, że strach leży u podłoża pewnych

typowych skłonności, które — jak próby ucieczki — są dla wojska wysoce niekorzystne, bądź też — jak ujawnianie zaczepności — są w wojsku nadzwyczaj pożądane.

Żołnierze w toku walki krzepną moralnie, uodporniają się na niekorzystne zjawiska pola walki, zmieniają się swoiście i z biegiem czasu inaczej reagują na zagrożenia. Uczą się opanowywania tego deprymującego uczucia. W procesie zapobiegania strachowi i łagodzenia jego ewentualnych niekorzystnych następstw dowódcy pododdziałów powinni przede wszystkim intensywnie dbać o wysoki stan moralny i dyscyplinę swych podwładnych.

Strach przybiera niekiedy groźną postać, objawiając się w panice. Doświadczenia wojen minionych i realistyczne przewidywania każą zakładać, iż w ewentualnej przyszłej wojnie paniki mogą się także pojawić na polu walki. Ich przyczyny mają najczęściej charakter fizyczny lub emocjonalny albo też wypływają z niedostatecznego przygotowania wojska lub źródeł natury moralno-politycznej. W procesie szkolenia wojsk w czasie pokoju nadzwyczaj istotne jest uodpornianie żołnierzy na działanie różnorodnych niekorzystnych bodźców — w tym przede wszystkim bodźców słuchowych. Poznanie istotnych przyczyn historycznych panik wojennych znakomicie ułatwia tego rodzaju przedsięwzięcia wychowawcze.

Szczególnej uwadze dowódców pododdziałów należy polecić te okoliczności, które — jak to z doświadczeń wynika — sprzyjają wybuchowi paniki: brak autorytetu przełożonych, niepotrzebne skupianie dużej liczby ludzi i sprzętu, bierność w stanie zagrożenia, zmęczenie trudami wojennymi, niepewność oraz brak orientacji i im podobne. Dążenie do zapobiegania tym zjawiskom za pomocą odpowiednich środków szkoleniowo-wychowawczych jest ważnym obowiązkiem dowódców.

Podejmowane zabiegi mają służyć torowaniu drogi odwadze, skłonnościom do bohaterskiego działania żołnierzy na polu walki. Problem sprowadza się do ukształtowania umiejętności opanowania strachu w sytuacjach niebezpiecznych, kiedy to żołnierze będą mieli swobodę działania w stanie uświadomionego zagrożenia i powodowani motywami moralnymi będą pomyślnie wykonywali zadania bojowe.

Szczególną uwagę dowódców pododdziałów warto by zwrócić na te czynniki, które zawsze przyczyniają się do wzmożenia odwagi żołnierzy: wysoki poziom uświadomienia ideowo-politycznego, dyscyplinę, poczucie kolektywizmu, przykład osobisty przełożonych, dobry stan fizyczny i psychiczny żołnierzy, aktywność w walce, znajomość istoty zagrożeń, znajomość istoty strachu, osiąganie sukcesów bojowych w walce. Tego rodzaju czynniki decydują o pozytywnym przystosowaniu się żołnierzy do wymagań pola walki, stają się źródłem spontanicznego męstwa.

Rozdział IV

PSYCHOLOGICZNE PROBLEMY WOJNY WSPÓŁCZESNEJ

1. ZAGADNIENIE PRZEWIDYWAŃ

W okresach międzywojennych teoretycy wojskowi publikują zazwyczaj bardzo dużo opracowań, w których omawiają prawdopodobny charakter działań bojowych w przewidywanych wojnach przyszłości. Starają się przedstawić możliwie pełny, a więc także możliwie realistyczny obraz przyszłego pola walki.

Już nazajutrz po zakończeniu II wojny światowej zaczęły się w różnych krajach świata ukazywać rozliczne opracowania specjalistyczne poświęcone w zasadzie takiej samej idei przewodniej — ale już w zmienionej od podstaw sytuacji politycznej i militarnej. Podstawy zmian politycznych wiążą się z utworzeniem nowych państw socjalistycznych, a zmiany natury militarnej wywodzą się z faktu pojawienia się nowych, nie znanych do owych lat środków walki — w tym przede wszystkim broni jądrowej (atak amerykański na Hirosimę i Nagasaki).

Można z całą stanowczością stwierdzić, że przewidywania w stosunku do wojen minionych bywały mniej lub bardziej realistyczne i trafne — w każdym razie zawierały wiele z tego, co znajdowało potwierdzenie w wojennej rzeczywistości. Obecne przewidywania, które dotyczą prawdopodobnego charakteru i obrazu przyszłej wojny, są o wiele trudniejsze. Jeżeli rozważania dotyczą potencjalnej wojny rakietowo-jądrowej, jaka może w przyszłości wybuchnąć, to względnie łatwe jest tylko i wyłącznie ustalenie fizycznych wskaźników zniszczeń, przybliżone określenie zasięgu rażących czynników eksplozji nuklearnych.

Zasadnicza trudność pojawia się przy ustalaniu przewi-

dywań, których celem ma być — choćby przybliżone — określenie możliwych form i sposobów zachowania się ludzi działających w warunkach maksymalnego zagrożenia nuklearnego. Nowe i zupełnie nieoczekiwane zjawiska fizyczne na przyszłym polu walki mogą przecież wywołać zupełnie nowe i też nieoczekiwane formy i sposoby zachowania się uczestników przewidywanej walki zbrojnej. W każdym razie można wyraźnie stwierdzić, iż przynajmniej w oficjalnych publikacjach unika się skrzętnie rozważań na ten temat, gdyż są one zbyt ryzykowne i — z natury rzeczy — oscylują między domysłami a fikcją. Stwierdza się przy tym, że przewidywania nie upoważniają do apodyktycznych sądów i określeń — tym bardziej że sama wojna zawsze kryła i nadal kryje w sobie zespoły ewentualności. Doświadczenie uczy, że zbytnia pewność na wojnie może być zgubna w skutkach.

Analizy psychologiczne dotyczące tytułowego problemu, już choćby tylko ze względu na brak danych empirycznych, zaliczyć trzeba do kategorii najtrudniejszych. Ludowe Wojsko Polskie i szereg innych armii mają ograniczone możliwości eksperymentowania dla celów naukowych i poznawczych, nie posiadają własnych opracowań doświadczalnych ani z dziedziny bojowych zastosowań broni masowego rażenia, ani też z dziedziny udziału wojsk w eksperymentalnych, próbnych eksplozjach jądrowych.

We współczesnych założeniach doktrynalnych przewiduje się możliwość zastosowania broni masowego rażenia w ewentualnej przyszłej wojnie na dużą skalę. W każdym razie takiej możliwości się nie wyklucza. Założenia takie nakładają zatem na wojska obowiązek możliwie najlepszego przygotowania się do działań w warunkach wojny rakietowo-jądrowej. Na tym podłożu rodzi się wiele pytań, które mają doniosłe znaczenie dla procesu przygotowywania pododdziałów i oddziałów wojskowych do udziału w takiej wojnie.

Pytania takie są kierowane również pod adresem psychologii wojskowej, wiadomo bowiem, że zadanie jej sprowadza się do zwiększania gotowości bojowej pododdziałów i oddziałów wojskowych oraz możliwie najlepszego przygotowania żołnierzy do udziału w potencjalnej przyszłej wojnie.

2. MILITARNE I MORALNO-PSYCHOLOGICZNE ASPEKTY WOJNY WSPÓŁCZESNEJ

Według przewidywań teoretyków wojskowych głównymi obiektami uderzeń jądrowych będą ośrodki miejskie, centra polityczne, zakłady przemysłowe, węzły komunikacyjne, porty i lotniska, a także główne zgrupowania wojsk. Przede wszystkim jednak liczy się na tworzenie nieprzekraczalnych stref silnych skażeń promieniotwórczych. Ze względu na duże zagęszczenie ośrodków przemysłowych i aglomeracji miejskich przewidywane są wielkie straty.

W orbitę zmagań zbrojnych zostaną wciągnięte całe narody. Zatarta będzie tradycyjna granica między walczącym frontem i względnie bezpiecznym zapleczem. Oprócz wojsk operacyjnych do aktywnej walki będą zaangażowane wojska wewnętrzne organizujące obronę terytorium kraju (wespół z całym systemem oddziałów powszechnej samoobrony).

Eksperci skłaniają się też ku twierdzeniu, iż potencjalna wojna na wielką skalę nie będzie wojną błyskawiczną. Za długotrwałością tej wojny — ich zdaniem — przemawiają następujące trzy główne względy: potencjał ekonomiczny stron walczących; zasoby ludnościowe państw uwikłanych w wojnę; ogromne rozmiary terytoriów objętych działaniami. Nie wyklucza to możliwości, iż na niektórych kierunkach strategicznych lub operacyjnych ostateczne rozstrzygnięcia mogą nastąpić nadzwyczaj szybko, zwłaszcza że działania bojowe będą niezwykle zdecydowane i toczyć się będą w ogromnym tempie.

Powyższe wywody skłaniają już do pewnych refleksji natury dość uniwersalnej. Po pierwsze — przed siłami zbrojnymi wyłania się potrzeba nieustannego utrzymywania pełnej gotowości bojowej oddziałów na możliwie najwyższym poziomie, co powinno skutecznie zapobiec destrukcyjnym wpływom zaskoczenia. Po drugie — wzrasta rola i znaczenie umiejętnie przeprowadzonego, a w każdej wojnie niezbędnego działania wstępnego w początkowej fazie wojny — mobilizacji, koncentracji, przestawienia gospodarki narodowej na tory wojenne, rozśrodkowania ludności cywilnej i szeregu innych przedsięwzięć. Po trzecie — zachodzi

konieczność nieustannego i precyzyjnego funkcjonowania całego systemu wykrywania i powiadamiania — przede wszystkim radio-elektronicznego systemu wykrywania środków napadu powietrznego (rakiet i samolotów). Wreszcie po czwarte — niebywale rośnie doza odpowiedzialności za podjęcie inicjatywy zbrojnej, co dość sugestywnie ujął generał Power — były dowódca strategicznego lotnictwa Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej: „Radary złapały 1000 celów. Z ekranu widać, że są to pociski balistyczne i że uderzą one w Stany Zjednoczone. Mam jeszcze około 12 minut. Operatorowi ustalenie charakteru celów powietrznych zajęło co najmniej 3 minuty. Co zamierzam zrobić? Mogę wysłać siły znajdujące się w ostrym pogotowiu. Mogę to zrobić bez wahania, ponieważ wiem, że jeżeli nawet będzie to sygnał fałszywy, złego nic się nie stanie... Ale w tym samym czasie przede mną znajduje się guzik, za pomocą którego mogę odpalić ICBM (międzykontynentalne pociski balistyczne). Mogę nacisnąć guzik i wysłać te pociski. Czy chcę to zrobić, zakładając nawet, że jestem do tego uprawniony? Albowiem jestem pewien, że po odpaleniu, po upływie 2—3 minut, ten chłopak powie do mnie: «Przykro mi, ale te biiip nie pokazują się więcej na niebie, zniknęły». Były to interferencje, sputniki lub coś w tym rodzaju". (Podane według: H. K. Kissinger, *Necessity for choice*, Nowy Jork 1961, s. 22).

Możemy sobie darować głębsze rozważania natury porównawczej, wystarczy bowiem, jeżeli stwierdzimy, że moc wybuchowa jednej bomby lub głowicy rakietowej o równoważniku trotylowym 2 MT znacznie przekracza moc wybuchową wszystkich bomb, jakie zrzuciło lotnictwo alianckie na Niemcy w czasie całej II wojny światowej (szacuje się, że ładunek trotylowy tych bomb zawierał się w granicach zaledwie 1,3 MT).

Broń jądrowa usuwa niejako w cień pozostałe dwa niezwykle groźne środki rażenia, jakimi są broń chemiczna i broń biologiczna. Analiza właściwości tych broni prowadzi jednak zawsze do wniosku, iż są one równie niebezpieczne, jak broń nuklearna. Broń chemiczna może jednym uderzeniem razić znacznie większe obszary niż broń nuklearna, a jest przy tym skuteczniejsza i o wiele tańsza. Według ocen amerykańskich koszt zabicia czło-

wieka za pomocą broni chemicznej jest dwudziestokrotnie niższy aniżeli w wypadku zastosowania broni nuklearnej. Dodatkowo podaje się, iż zaledwie 1800 kg sarinu rozpylonego w postaci aerozoli wystarczy, aby skutecznie wytruć całą ludzkość.

Podobne „kalkulacje" przeprowadza się też w odniesieniu do broni biologicznej. Wybuch głowicy jądrowej o mocy 100 kT powoduje zniszczenia na powierzchni 11 km², a głowicy o mocy 10 MT — na powierzchni 350 km². Dla porównania zaś zaledwie 1000 kG rozrzuconych bakterii zaraża teren na obszarze od 20 do 100 km². Jeśli zaś tę ilość bakterii (jedna tona) rozproszy się w postaci aerozoli, to zatruta powierzchnia zwiększy się do 200—1000 km².

Wszystko więc wskazuje na to, że broń chemiczna i biologiczna mogą stanowić równorzędny element walki. Dlatego też twierdzi się, że błędem jest niedostrzeganie i niedocenianie broni toksycznej w ewentualnym konflikcie wojennym zarówno ograniczonym, jak też powszechnym.

Każda wojna niesie ze sobą takie zjawiska, które powodują, że psychika ludzi wystawiona jest na ciężkie, dramatyczne próby. Wojna współczesna zaś może wystawić psychikę uczestników walki zbrojnej na próbę najcięższą. Stąd właśnie wynika potrzeba rzeczowego i wnikliwego zajmowania się kwestią realistycznego przygotowywania wojsk do udziału w przyszłej walce, a dowódców do podejmowania i rozstrzygania takich problemów, jakie do tej pory — w wojnach minionych — nie były praktycznie rozwiązywane.

W porównaniu z walkami w kolejnych konfliktach zbrojnych II wojny światowej dokonał się bez mała przewrót w sposobach dotychczasowego prowadzenia działań bojowych. „Nasycenie" bronią jądrową, pociski kierowane, rakiety, samoloty odrzutowe i samoloty pionowego startu, śmigłowce i poduszkowce, silniki atomowe i turbiny chemiczne, radiolokacja, telewizja, noktowizja, bogaty arsenał psychogazów i dalszy burzliwy rozwój w dziedzinie broni konwencjonalnej — wszystko to powoduje, że na walkę zbrojną nie można dziś patrzeć w kategoriach minionej wojny światowej.

Siła ognia związku taktycznego — przy zazwyczaj mniejszym

jego stanie liczebnym — jest niewspółmiernie większa niż w II wojnie światowej. W piechocie dokonały się zasadniczę zmiany głównie ze względu na jej motoryzację i nowe uzbrojenie. Przy wykorzystywaniu skutków uderzeń bronią masowego rażenia tempo działań bojowych wojsk znacznie wzrośnie. W różnych opracowaniach wskazuje się przeważnie na tempo wynoszące około 100 kilometrów na dobę. Problem więc wyczerpania fizycznego i psychicznego uczestników bitew staje dziś na porządku dziennym z całą ostrością.

Łączenie siły ognia z szybkością pojazdów bojowych umożliwia manewr wojskami o gigantycznych rozmiarach i zasięgach, co wymaga żelaznej kondycji fizycznej, a przede wszystkim odporności psychicznej żołnierzy. Do typowych należeć będą działania zaskakujące, niosące z sobą wiele niespodzianek. W analizach psychologicznych tego rodzaju działań na plan pierwszy wysuwa się zagadnienie przeciwdziałania zaskoczeniu. Zaskoczenie działa zazwyczaj deprymująco na żołnierza, podważa jego zaufanie do dowódców i organów dowodzenia, rodzi pesymizm i podcina wiarę we własne siły.

Nowego znaczenia nabiera sprawa podejmowania optymalnych decyzji przez dowódców różnych szczebli, którzy będą działać w warunkach chronicznego deficytu czasu i informacji, niedoboru niezbędnych danych. Wciąż nowych badań i usprawnień wymaga problematyka myślenia dowódczego, przesyconego kalkulacjami probabilistycznymi, operacjami w kategoriach prawdopodobieństwa.

Zasada wykorzystywania skutków uderzeń bronią masowego rażenia oraz zasada szybkiego rozczłonkowania elementów ugrupowania bojowego wojsk pociąga za sobą wzrost przestrzeni operacyjnej, a ten czynnik akcentuje potrzebę nieustannego rozwijania i umacniania samodzielności działania naszego żołnierza — także wówczas, kiedy znajdzie się on poza zasięgiem kontroli wzrokowej przełożonego, poza jego „polem widzenia", lub też kiedy będzie zmuszony działać w małym zespole albo w pojedynkę.

W przewidywanych warunkach wojny współczesnej specjalnego znaczenia nabiera wzorowa dyscyplina wojskowa, tym bar-

dziej że na współczesnym polu walki żołnierze będą działali często pojedynczo, małymi grupami lub pododdziałami na oddzielnych kierunkach, w warunkach okrążeń, bez styczności ogniowej i taktycznej z własnymi wojskami. Na szczególne podkreślenie zasługuje nie doceniana jeszcze niekiedy dyscyplina maskowania, która w obliczu współczesnej techniki rozpoznania może stanowić o sukcesie lub klęsce.

Nieprzeciętnego hartu wymagają nieustanne prace fortyfikacyjne jako rzeczywista potrzeba ciągłego „wgryzania się w ziemię". Potrzeba zaś utrzymywania nieprzerwanej styczności ogniowej oraz taktycznej z nieprzyjacielem pociąga za sobą konieczność prowadzenia walk przez „okrągłą dobę" — noc nie będzie stanowiła tradycyjnej przerwy w walce.

Zakłada się, że dość częste będą walki w okrążeniach. Tego rodzaju działania wymagają specjalnej odporności psychicznej i hartu moralnego. Najwyższego wysiłku woli wymagają także operacje desantowe (powietrzne i morskie) oraz forsowanie licznych przeszkód wodnych po dnie przez formacje pancerne.

Możliwości tkwiące w sprzęcie bojowym (np. szybkość działania sprzętu) stoją w pewnej dysproporcji do możliwości psychofizycznych człowieka. Troską codzienną powina być zatem sumienna dbałość o tak zwaną adekwatność systemu, co da się wytłumaczyć jako dbałość o możliwie najlepsze adaptowanie założeń doktrynalnych do realnych możliwości fizycznych i psychicznych żołnierzy, a także możliwie najlepsze przystosowywanie żołnierzy do wymagań stawianych przed nimi przez te właśnie założenia doktrynalne. W codziennym działaniu szkoleniowo-wychowawczym w jednostkach wojskowych osiąga się to przede wszystkim poprzez eliminowanie szkodliwych elementów umowności w ćwiczeniach wojsk, poprzez precyzyjne upodobnienie warunków ćwiczeń do warunków przewidywanej walki.

Jedno jest pewne — rola i znaczenie człowieka-uczestnika walki zbrojnej niebywale rosną. Sama broń nuklearna — stanowiąc niezależny środek niszczący ugrupowanie bojowe wojsk nieprzyjacielskich — nie rozwiązuje kwestii sukcesu militarnego. Teren lub obiekt pozostają dopóty nie zdobyte, dopóki nie stanie na nim stopa żołnierza.

Są to kwestie na co dzień zróżnicowane — choćby ze względu na różnorodność rozpatrywanych zadań, jakie stają przed poszczególnymi rodzajami wojsk i służb, przed każdą jednostką wojskową z osobna. Wobec tego można powyższe treści potraktować jako próbę ogólnej rekapitulacji dotychczasowych rozważań i żywić uzasadnioną a niezbędną nadzieję, że zostaną one twórczo uzupełnione w toku rzeczowych dyskusji odpowiedzialnych kolektywów kadry naszych jednostek wojskowych.

3. PSYCHOLOGICZNA CHARAKTERYSTYKA DZIAŁANIA W WARUNKACH MAKSYMALNYCH ZAGROŻEŃ

Wszystkie konsekwencje działania ludzi w tak specyficznych okolicznościach, jakie stwarza wojna, najostrzej i najbardziej dramatycznie ujawniają się zwłaszcza w początkowym okresie wojny. Początkowe okresy dotychczasowych wojen na dużą skalę różniły się między sobą — i to niekiedy znacznie.

O ile jeszcze w toku I wojny światowej regułą było wypowiedzenie wojny przez poszczególne państwa, a potem następowały koncentracje wojsk, aby strony mogły przystąpić do wszczęcia działań bojowych, o tyle już w czasie II wojny światowej państwa napastnicze (Niemcy i Japonia) nie wypowiedziały wojny.

Jak więc mogłaby się rozpocząć przyszła ewentualna wojna? Jest bardzo prawdopodobne, że agresor rozpocząłby wojnę światową z zaskoczenia, zwłaszcza wtedy, gdyby od początku zamierzał wykorzystać w skali globalnej strategiczne siły jądrowe. Wówczas, dążąc do uzyskania zaskoczenia, mógłby podjąć zbrojną agresję nawet wtedy, gdyby w sytuacji politycznej nie było widocznego napięcia.

Współcześnie możliwe są również, nawet na głównym teatrze działań wojennych, wojny lokalne. Również i tego typu wojnę agresor może rozpocząć zaskakującym uderzeniem, prawdopodobnie siłami konwencjonalnymi: wojna taka może się skończyć w fazie konwencjonalnej, w wyniku np. obustronnych negocjacji politycznych, bądź też przejść w fazę jądrową i rozszerzyć się w wojnę światową. Obydwa wymienione rodzaje wojen

może poprzedzić trwające pewien czas zagrożenie bądź też może ono nie wystąpić i wojnę agresor rozpocznie z zaskoczenia.

W studiach dotyczących prawdopodobnego charakteru możliwej wojny przyszłej i obrazu przyszłego pola walki trzeba realistycznie uwzględniać doświadczenia wojen minionych, udostępnione do tej pory dane i rezultaty pośrednich badań empirycznych. W przewidywaniach musi dopomagać żywa wyobraźnia i niezakłócony realizm myślenia, choć tworzenie prawdopodobnego obrazu pola walki w wojnie przyszłej dodatkowo utrudnia dokonujący się nieustannie postęp, zmieniające się sposoby prowadzenia walki.

Zupełnie nowych wartości nabiera rola „chrztu bojowego", a także kwestia „ostrzelania" żołnierza w walce, jego skutecznego uodpornienia na niepożądane zjawiska towarzyszące walce. Czy żołnierz i w ogóle jakikolwiek człowiek, który przeżyje atak nuklearny, będzie uodporniony przeciwko następnym czy przeciwnie — odporność jego zmaleje? Pytanie to mimo swego dramatyzmu jest w istocie rzeczy pytaniem z rzędu akademickich, ale ono powtarza się dość często, a brak odpowiedzi niepokoi.

Specyficznie nowym zagadnieniem jest zagadnienie ludności cywilnej. Odpowiedzialność za jej obronę i bezpieczeństwo w ewentualnej przyszłej wojnie spadnie na dowódców i organy dowodzenia. Przypuszczenia jeszcze nikogo daleko nie zaprowadziły, ale jeżeli już mamy snuć określone przewidywania, to — na podstawie różnych doświadczeń z przeszłości i wnioskowania pośredniego (chociażby z okresów klęsk żywiołowych), a także uwzględniając realistycznie potencjalne możliwości — można zakładać, że:

— możliwe będą co najmniej nastroje paniczne, a w skrajnych przypadkach także żywiołowe paniki — głównie w dużych skupiskach miejskich i ośrodkach przemysłowych;

— może wystąpić zjawisko masowego opuszczania miast w poszukiwaniu „bezpiecznego" schronienia na wsi;

— mieszkańcy wsi zachowają prawdopodobnie względnie większy spokój i zrównoważenie niż mieszkańcy miast;

— wystąpić może tendencja do masowego wykupywania artykułów pierwszej potrzeby i — co za tym idzie — spekulacja;

— pojawi się — choćby przejściowa — dezorganizacja życia gospodarczego, zakłócenia rytmu produkcji i dystrybucji;

— wyłonią się poważne perturbacje w komunikacji spowodowane zniszczeniem stacji i węzłów kolejowych oraz sprzętu transportowego; do czego doprowadzić mogą skutki śnieżycy, świadczą dość wymownie doświadczenia każdej zimy (i to w różnych krajach);

— dokuczliwe będą zakłócenia w funkcjonowaniu całego systemu służby zdrowia — czy to wskutek strat w personelu medycznym, czy też strat w budynkach szpitalnych, salach zabiegowych, sprzęcie, medykamentach, materiałach opatrunkowych, czy wreszcie z przyczyny dużego ograniczenia możliwości skutecznego działania.

Powyższe, jedynie przykładowe, wyliczenie wskazuje na potrzebę rozsądnego stosowania środków zaradczych i zapobiegawczych, wśród których nie najmniejszą rolę będą odgrywały odezwy i apele władz, wystąpienia ludzi cieszących się uznaniem i dużym autorytetem w społeczeństwie, a nade wszystko autorytatywne i konstruktywne instrukcje ukazujące ludziom cel oraz kierunek działania. Pamiętając jednak o tym, że zasięg i skuteczność, a także efektywność środków perswazyjnych mają swoje granice i nie dają rezultatu w każdych okolicznościach — trzeba z całą otwartością zakładać, iż w sytuacjach skrajnych nie można wykluczać radykalniejszych środków dla przywrócenia porządku. Przechodząc ponownie na grunt ściśle wojskowy, można i należy postawić pytanie, czy w wojnie przyszłej mogą się pojawić także wśród żołnierzy jakieś niepożądane zjawiska. Pytanie to jest nadzwyczaj trudne, choć wykorzystując minione dzieje wojenne i wyprowadzając z nich wszechstronne wnioski — oczywiście bez popadania w skrajność — można przewidywać ujemne zjawiska. Rozpatrując te zagadnienia, należy uwzględniać specyficzne zadania oddziałów i pododdziałów oraz bieżącą sytuację w pracy ideowo-wychowawczej.

Powyższe rozważania nie powinny prowadzić do nieuzasadnionego pesymizmu. Pamiętać trzeba o tym, że destrukcyjne wpływy użycia broni masowego rażenia wystąpią u obu walczących

stron, o czym pisaliśmy wyżej. Chodzi głównie o uzyskanie zdecydowanej przewagi nad przeciwnikiem w zdyscyplinowaniu społecznym i wojskowym naszego narodu i każdego żołnierza, a także o przewagę w zakresie uświadomienia politycznego każdego obywatela. Wzorowa dyscyplina zasadzająca się na głębokiej ideowości musi dać w efekcie odwagę i bohaterstwo w działaniach bojowych. Doświadczenie uczy, że tam, gdzie brak jest dyscypliny, trudno też o bohaterstwo, a przecież nie chodzi o bezmyślną fanfaronadę czy karygodną brawurę w obliczu silnego i przebiegłego przeciwnika.

Biorąc pod uwagę powyższe kwestie, można — zamiast nużącego podsumowania — wskazać przykładowo na te czynniki, które — jak dowodzą badania — mogą wywrzeć pozytywny wpływ na przystosowanie się żołnierzy do walki. Wyliczenie to będzie także jedynie przykładowe, a jego zadaniem jest pobudzenie kadry do dyskusji. Oto te czynniki:

1. Godny naśladowania przykład osobisty dowódców, przełożonych i starszych w każdej sytuacji, ale głównie w sytuacjach trudnych, krytycznych, przełomowych.

2. Rozwijanie wśród żołnierzy inicjatywy, samodzielności w działaniu, pomysłowości, sprytu i przebiegłości.

3. Nieustanna troska o regenerację sił fizycznych i psychicznych żołnierzy (właściwe pożywienie, sen, odpoczynek, pomoc medyczna, ale też optymizm, pogodny nastrój, wiara we własne siły, poczucie humoru itp.).

4. Dbałość o sprawne funkcjonowanie kolektywów żołnierskich, o ich zwartość, o ujawnianie ofiarności i poświęcenia koleżeńskiego na ćwiczeniach i na polu walki.

5. Eliminowanie poczucia osamotnienia poprzez zapewnienie kontaktu co najmniej wzrokowego z innymi żołnierzami.

6. Uodpornienie żołnierzy na bodźce słuchowe dramatycznej natury (ponieważ — jak analizy wykazują — paniki wybuchają najczęściej wskutek nieoczekiwanego i gwałtownego zadziałania takich właśnie bodźców).

7. Czynienie starań, aby żołnierze byli stale czynni i zaangażowani w akcjach związanych z walką zbrojną.

8. Przyswojenie żołnierzom dostatecznej wiedzy o istocie zagrożenia oraz możliwościach skutecznego wykorzystania środków obrony i ochrony, przez co eliminuje się poczucie bezradności i niepewności w walce.

9. Troska o to, aby żołnierze znali i rozumieli psychologiczną istotę strachu, bez czego tak trudne jest zapanowanie nad tym deprymującym uczuciem.

10. Doprowadzenie do perfekcji funkcjonowania zaopatrzenia i działania wszystkich służb kwatermistrzowskich.

4. WOJNA WSPÓŁCZESNA A WALKA IDEOLOGICZNA

Wpływ broni współczesnej na wojsko jest ogromny. Jej działanie polega nie tylko na niszczeniu siły żywej, lecz także i na moralnym rozbrajaniu ludzi. A do tego moralnego rozbrajania ludzi przywiązuje się wielką wagę w całym skomplikowanym systemie propagandy inspirowanej przez Stany Zjednoczone.

Przygotowania do prowadzenia tego rodzaju działalności zostały zapoczątkowane bardzo wcześnie, bo tuż po II wojnie światowej. Zostali do niej wciągnięci pisarze, publicyści, dyplomaci i ludzie innych zawodów. Już w roku 1946 jeden ze „specjalistów" w tej wyjątkowej dziedzinie — L. Margolin — napisał znamienne słowa: „W przyszłości rolę, którą w przygotowaniu ataku piechoty dotychczas odgrywała artyleria, będzie odgrywała propaganda dywersyjna. Jej zadaniem jest psychologiczne rozbicie i zmiażdżenie wroga jeszcze przedtem, nim zaczną działać regularne armie" (23, 35). W 1955 roku J. Scott wtóruje Margolinowi tymi słowy: „W wypadku jeśli będziemy dysponowali dostateczną ilością czasu... wojna polityczna może osiągnąć to, czego jeszcze nigdy nie osiągano przy pomocy wojen klasycznych" (29, 239).

Działania natury propagandowej mają służyć głównie „pogłębianiu" psychologicznemu skutków użycia broni masowego rażenia i przewiduje się w ich obrębie nie tylko zwyczajne akcje ulotkowe czy odpowiednio programowane audycje radiowe, ale również takie przedsięwzięcia, które mogą wywoływać nastroje paniczne i niepokój, rozprzężenie i nieufność, plotkę i chaos.

Wszystkie tego rodzaju zamierzenia mieszczą się w szerokim zakresie wojny psychologicznej, której cele i zadania przejrzyście ujawnia definicja opracowana przez Połączony Komitet Szefów Sztabów Stanów Zjednoczonych i ogłoszona oficjalnie w 1953 roku: „Wojna psychologiczna obejmuje planowe użycie propagandy i odpowiednich przedsięwzięć informacyjnych w celu uzyskania wpływu na opinie, uczucia, postawy i zachowanie wrogich albo innych obcych grup w taki sposób, aby wesprzeć proces realizacji polityki i celów narodowych albo określonej misji wojskowej". (Podane według: „The Army Almanach", Harrisburg 1959).

Dla nikogo nie jest tajemnicą, że wojna tego rodzaju toczy się już obecnie, albowiem militaryści amerykańscy i ich sojusznicy nie szczędzą środków na owo „wspieranie procesu realizacji polityki i celów narodowych albo określonej misji wojskowej".

W wojnie psychologicznej, prowadzonej przeciwko państwom i narodom obozu socjalistycznego, wyróżnia się cztery techniki i cztery taktyki w inspirowanych akcjach dywersji ideologicznej. Do technik są zaliczane:

— propaganda — jako wpływanie na zachowanie się ludzi za pomocą rozpowszechnionych środków masowej informacji;

— pogłoski — mające na celu niepokojenie i dezorientowanie społeczeństw oraz odwodzenie przeciwników od podejmowania określonych (niekorzystnych) zamierzeń;

— bezpośrednie informacje „z ust do ust" — np. poprzez wymianę naukowców, studentów, stypendystów, organizowanie imprez turystycznych poza granicami kraju;

— akty symboliczne, czego przykładem może być ogłoszenie pomocy USA dla niektórych krajów rozwijających się.

Do taktyk natomiast zalicza się:

— okłamywanie — celowe i zamierzone posługiwanie się kłamstwem w inspirowanych akcjach oraz kampaniach propagandy;

— oświecanie — jako przekonywanie o słuszności głoszonych haseł propagandowych;

— terror — groźby poparte gwałtem fizycznym, przy czym bez żenady utrzymuje się, że im bardziej bestialski jest gwałt, tym bardziej skuteczny będzie terror;

— zapewnianie — operowanie obietnicami, przyciąganie ewentualnych zwolenników metodami przekupstwa, przyrzekanie „złotych gór" za ujawnioną chęć współdziałania.

Wojna psychologiczna nie stanowi pojęcia jednorodnego. Twórcy amerykańskiej wojny psychologicznej wyróżniają trzy podstawowe jej rodzaje:

1. Strategiczną wojnę psychologiczną, która jest „stosowana jako integralny i koordynujący element strategii. Operacje tej strategicznej wojny psychologicznej są zwykle przeznaczone dla wsparcia procesu osiągania szerokich i długofalowych celów, są wymierzone w siły zbrojne, narody i określone terytoria w całości";

2. Taktyczną wojnę psychologiczną, która jest „skierowana przeciw wojskom i cywilnym osobom w określonym rejonie walki na teatrze działań wojennych, w bezpośrednim wsparciu operacji militarnych";

3. Konsolidacyjną wojnę psychologiczną (czasem nazywa się ją inaczej: specjalną wojną psychologiczną), która jest skierowana „do przyjaznej ludności zaplecza albo do ludności terytorium okupowanego przez zaprzyjaźnione siły zbrojne. Celem jej jest ułatwienie operacji wojskowych i uzyskanie, a także wykorzystanie maksimum współpracy ze strony ludności cywilnej". (Wszystkie wyżej cytowane fragmenty w cudzysłowach zaczerpnięte zostały z *The Army Almanach,* Harrisburg 1959, s. 372).

Każda z wymienionych wyżej wojen psychologicznych może wykorzystywać różne rodzaje propagandy:

— białą, która pochodzi zazwyczaj ze znanego źródła, z tego powodu przed odbiorcami nie maskuje swego rzeczywistego pochodzenia; jest ona najczęściej prowadzona przez rząd i jego instytucje lub przez sztaby wojskowe;

— szarą, która nie precyzuje wyraźnie źródła, z jakiego się wywodzi; nie podaje tego źródła, ale też nie fałszuje go celowo i rozmyślnie — rzecz całą pozostawia do rozstrzygnięcia odbiorcy treści propagandowych;

— czarną, która fałszuje źródło swego pochodzenia, fałszuje autorstwo, celowo okłamuje odbiorcę, który nie dowiaduje się, kto i w jakim celu rozpowszechnia informacje.

Skąd naraz tak żywe zainteresowanie dla prowadzenia takiej właśnie działalności? Otóż „specjaliści" amerykańscy utrzymują, iż do tej pory w polityce i tradycyjnych stosunkach pomiędzy poszczególnymi państwami wykorzystywane były głównie trzy wielkie dziedziny działalności. Były one odbiciem trzech wielkich płaszczyzn sztuki rządzenia. Pierwsza — to wojskowa (wykorzystująca gwałtowne i śmiercionośne środki przemocy militarnej dla wymuszenia ustępstw lub posłuchu). Druga — to ekonomiczna, gospodarcza (operująca naciskami gospodarczymi — polityką importową i eksportową, celną, pomocą finansową, systemem pożyczek i tym podobnymi środkami represji i nacisku na upartych i krnąbrnych przeciwników lub kontrahentów). Trzecia — to płaszczyzna dyplomatyczna, polityczna (realizująca między państwami oficjalne rozmowy i rokowania, w toku których osiągano pożądane cele polityczne).

Eksperci amerykańscy doszli do przekonania, że zaniedbana została całkowicie dziedzina oddziaływania psychologicznego.

W XX wieku oręż psychologiczny staje się — ich zdaniem — jednym z głównych instrumentów nowoczesnej sztuki rządzenia. Tak stało się głównie dzięki burzliwemu rozwojowi szerokiej sieci środków masowego przekazu i informacji, które umożliwiają dotarcie z żywym słowem i kunsztownym argumentem do wielkich rzesz ludzi. Ośrodki zagraniczne mogą się dzięki temu zwracać bezpośrednio do obcych społeczeństw i narodów — z pominięciem własnych ich rządów i przedstawicielstw władzy. I to jest dla nich najbardziej atrakcyjne. To właśnie tłumaczy wielkie nadzieje i optymistyczne oczekiwania z ich strony.

Oczywiście błędem byłoby lekceważenie tej formy działania militarystycznych aparatów propagandowych. Pamiętać też trzeba, i Amerykanie tego zresztą nie ukrywają, że doświadczenia hitlerowskiego aparatu propagandowego zostały przejęte i potężnie rozwinięte właśnie przez amerykańskie ośrodki wojny psychologicznej.

Propaganda kontrrewolucyjna — oprócz swoich uwarunkowań politycznych i klasowych — ma naturalnych sojuszników w mistyce i religii, zabobonach i ciemnocie, przesądach i fanatyzmie nacjonalistycznym. Propaganda ta nie ma swojej własnej dynami-

ki, ale wymaga nieustannego podsycania. Dlatego operuje różnymi uniwersalnymi straszakami jak: „bolszewizm", „komunizm", „czerwone niebezpieczeństwo", „bezbożnictwo i ateizm" itp. Najbardziej jednak niezawodnym środkiem podsycania dla tej propagandy jest prowokacja polityczna i agresja zbrojna.

Czego oczekuje się w wyniku działań propagandowych? Oficjalny amerykański podręcznik psychologii wojskowej (pod red. E. G. Boringa) niedwuznacznie wskazuje, że za pośrednictwem propagandy należy osiągnąć zmianę nastrojów ludności przeciwnika oraz przekształcić trwającą wolę oporu w pogodzenie się z klęską militarną i polityczną. Propaganda ma umożliwić pokonanie nieprzyjaciela w możliwie najkrótszym czasie kosztem minimalnych możliwie ofiar i strat wojsk własnych.

Wskazania te dotyczą nie tylko okresu działań wojennych, ale w całej rozciągłości dowodzą, że w toczącej się walce ideologicznej idzie głównie o możliwie najszybsze rozbrojenie moralne narodów potencjalnych przeciwników, skłócenie państw dotąd zaprzyjaźnionych, posianie zwątpienia w celowość walki. Na te cele nie żałuje się ogromnych sum pieniężnych, nie szczędzi się talentu twórców. Do walki tej przyciąga się wszystkich sojuszników — i tych rzeczywistych, i tych potencjalnych, wśród których liczy się bardzo na wszelkie środowiska fideistyczne, z natury rzeczy zainteresowane walką z „bezbożnictwem".

Tocząca się obecnie wojna psychologiczna nie jest zjawiskiem statycznym. Jej cechą charakterystyczną jest przystosowywanie się do aktualnej sytuacji politycznej i militarnej. Wymaga to stałego studiowania i poznawania metod oraz zasad rozwijania działalności przez ośrodki dywersji ideologicznej. Wymaga to od całej kadry naszego wojska aktywności politycznej i systematycznej pracy politycznej wśród podległych im żołnierzy oraz w środowisku pozasłużbowym.

WNIOSKI

Praktycznym celem studiów psychologicznych, mających związek z funkcjonowaniem sił zbrojnych, jest optymalne przygotowanie jednostek wojskowych do udziału w przewidywanej walce zbrojnej. Możliwości przewidywań są jednak ograniczone. Ograniczenia te wypływają przede wszystkim z braku istnienia odpowiednich możliwości empirycznych. Przed każdą większą wojną ukazują się dzieła teoretyków, których celem jest przedstawienie prawdopodobnego charakteru działań bojowych w przewidywanej wojnie.

Niezależnie od przewidywań wiadomo, iż swoistą prawidłowością jest to, że każda wojna na większą skalę zastaje armie praktycznie słabo do niej przygotowane. A zdobywanie doświadczeń w toczącej się wojnie pochłania wiele ofiar i strat. Prawdą jest, że psychologia wojskowa zajmuje się głównie tym, co się poddaje badaniu eksperymentalnemu i statystycznemu opracowaniu. Prawdą jest jednak także to, że wśród rozlicznych pytań praktyków wojskowych — dowódców, instruktorów i wychowawców — pojawiają się takie, które zmuszają psychologów wojskowych do poszukiwania odpowiedzi na nie nawet wówczas, kiedy powyższe warunki nie mogą być zachowane.

Jeżeli tak jest, to psychologia wojskowa nie może pokusić się o poszukiwanie „recept", bo byłby to trud nadaremny. Przy okazji omawiania zagadnień walki zbrojnej wchodzi się w sferę problemów o wielkiej doniosłości psychologicznej — od elementarnych funkcji psychicznych człowieka począwszy, a na mechanizmach kształtowania jego osobowości skończywszy. Największą zaś ostrość psychologiczną mają te doznania, które rodzą się w stanach zagrożeń.

Wiadomo, że strony walczące w każdej wojnie usiłowały z możliwie najlepszym skutkiem wykorzystywać zaskoczenie, które było i jest nadal traktowane jako pożądany środek uzyskiwania inicjatywy militarnej.

Sytuacje frontowe ulegają od samego początku wojny gwałtownym zmianom. Taka teza prowadzi do prostego stwierdzenia, iż warunki walki w dobie współczesnej wpływać będą zasadniczo

na samopoczucie żołnierzy, na ich przeżycia psychiczne i zachowanie się w walce.

Uczestnicy walki zbrojnej kierują się nie tylko rozkazami swych przełożonych i konkretnymi zjawiskami występującymi podczas aktualnie rozgrywającej się bitwy. Istotną rolę odgrywają ich poglądy i motywy związane z działaniami bojowymi. Działają oni aktywnie, kiedy cele i zadania całych sił zbrojnych i narodu uświadamiają sobie oraz przyjmują za własne. Widzą oni wówczas głęboki sens swojej aktywności bojowej. Decydującą zatem rolę w walce odgrywa świadomość ideowo-polityczna i oparte na niej cechy charakterologiczne żołnierza, jak odwaga, męstwo, ofiarność, pogarda śmierci, wytrwałość, patriotyczny gniew, koleżeńskie poświęcenie, spryt, przebiegłość, a także nienawiść do wroga.

ZAKOŃCZENIE

Wojsko przygotowuje żołnierza do walki. Działalność dowódców, wychowawców i instruktorów wojskowych musi być temu procesowi podporządkowana. Musi ona uwzględniać prawa ideowego i specjalistycznego rozwoju żołnierza. Prawa te są drogowskazem dla postępowania praktycznego każdego żołnierza z osobna i dla sprawnego funkcjonowania całych kolektywów wojskowych — od drużyn i działonów począwszy, a na działaniach i związkach taktycznych i operacyjnych skończywszy.

Zespoły czynności, właściwych dla wymagań wojny współczesnej, wpływają nieustannie na kształtowanie osobowości uczestnika walki zbrojnej. Musi on skutecznie panować nad sobą, energicznie i śmiało wykonywać nakazane zadania bojowe. Umiejętności tych i nawyków żołnierz nabywa w czasie szkolenia już w okresie pokojowym. Niezbędne się staje wówczas rozbudzanie w żołnierzu pozytywnej motywacji — źródła pozytywnych jego zachowań w najcięższych sytuacjach.

W procesie przygotowywania żołnierza do współczesnej walki najsilniej akcentuje się potrzebę wysokiej świadomości politycznej, fizycznego wytrenowania i mistrzowskiego opanowania techniki bojowej. Nie spotykana w przeszłości dynamika walki współczesnej stawia wyjątkowe wymagania przed żołnierzem. Tylko ideowo zahartowany człowiek, panujący nad nowoczesnym sprzętem bojowym, odpowiednio przygotowany fizycznie, z wykształconą silną wolą, oddany sprawie narodu będzie mógł przetrwać i zwyciężyć.

W toku trwania służby wojskowej kształtują się w żołnierzu takie cechy i właściwości osobowościowe, które są ogólnie pożądane w środowiskach cywilnych. Stąd wypływają ścisłe związki procesu kształtowania osobowości obywatela i obrońcy ojczyzny. Służba wojskowa daje okazję do ukształtowania pożądanej sylwetki młodego obywatela. Tak przeplatają się z sobą cele czysto wojskowe i cele ogólnospołeczne stające przed służbą wojskową i wojskiem. Z drugiej strony wiadomo

też, że proces wojskowego przygotowywania żołnierza do walki zależy w dużym stopniu od tego, co młody żołnierz przynosi z sobą do wojska, z jakim przygotowaniem z cywila przekracza bramy koszar. Wychowanie wojskowe będzie owocne, kiedy wzgląd powyższy będzie nie tylko respektowany, ale kiedy będzie stanowił podstawę wyjściową dla całego systemu oddziaływań edukacyjnych i reedukacyjnych.

Wartościowe cechy charakterologiczne i cnoty żołnierskie nie rodzą się dopiero w walce, ale już w procesie szkolenia pododdziałów i oddziałów wojskowych w okresie pokoju. Psychologiczne przygotowanie żołnierzy do walki zbrojnej powinno mieć głównie na celu kształtowanie odporności psychicznej i gotowości do walki, podniesienie funkcjonalnych możliwości psychiki i zapewnienie normalnego jej funkcjonowania w warunkach walki. To psychologiczne przygotowanie nie może być jednak osiągnięte w izolacji jako cel sam w sobie. Ono musi być ściśle powiązane z przygotowaniem moralno-politycznym żołnierza do walki. Takie powiązanie wywiera pozytywny wpływ na osobowość żołnierza, jego motywy postępowania, aktywizuje jego procesy psychiczne, sprzyja rozwojowi przekonań ideowych i poglądów politycznych.

Zdajemy sobie sprawę z faktu, iż zdolności do psychologicznych dociekań i diagnoz bywają zróżnicowane. W tych samych warunkach, przy tej samej zdawałoby się dojrzałości życiowej i doświadczeniu jeden dowódca dostrzega więcej niż inny, widzi rzeczy subtelne, intymne, ukryte. Odpowiada to znanemu faktowi okazywania większego lub mniejszego zainteresowania otoczeniem ludzkim. Czasem ta specyficzna zdolność i wyniki psychologicznej improwizacji osiągają szczyty. Praca psychologiczna dowódcy staje się wówczas oryginalna, odkrywcza, twórcza. Dowódcy, ujawniający taką zdolność, świetnie przygotowują swych podwładnych do wykonywania najtrudniejszych zadań, doskonale kierują podwładnymi, doradzają, umiejętnie dobierają współpracowników, pomagają otoczeniu, uczą i wychowują. Są to niewątpliwe talenty psychologiczne, które osiągają wyróżniające ich rezultaty w dziedzinie moralno-psychologicznego przygotowania podwładnych do walki zbrojnej i do zadań życia społecznego.

Opracowanie niniejsze ma stanowić pomoc w osiąganiu wymienionych wyżej celów oddziaływań wychowawczych w wojsku. Pozostawia jednak dużą swobodę w podejmowaniu problemów wzbogacających nasze poznanie i prowokuje do myślenia kategoriami konkretnymi — na przykładach określonych pododdziałów, oddziałów, garnizonów i środowisk.

BIBLIOGRAFIA

1. P. Batow, *W marszu i w boju*, Warszawa 1968.
2. S. Biriuzow, *W ogniu dział*, Warszawa 1962.
3. J. Brun, *Narodziny armii narodowej*, Warszawa 1956.
4. W. Czujkow, *Początek drogi*, Warszawa 1962.
5. D. D. Eisenhower, *Krucjata w Europie*, Warszawa 1959.
6. M. Frunze, *Dzieła wybrane*, Warszawa 1953.
7. J. Gąsiorowski, *Bibliografia psychologii wojskowej*, Warszawa 1938.
8. A. Gorbatow, *Lata pokoju i wojny*, Warszawa 1966.
9. A. Jeremienko, *Wspomnienia*, Warszawa 1961.
10. M. Kalinin, *O wychowaniu komunistycznym i obowiązku żołnierskim*, Warszawa 1961.
11. M. Kazakow, *Nad mapą minionych bitew*, Warszawa 1967.
12. T. Kotarbiński, *Z zagadnień ogólnej teorii walki*, Warszawa 1938.
13. W. I. Lenin, *Dzieła*, t. 21, Warszawa 1951.
14. W. I. Lenin, *Dzieła*, t. 23, Warszawa 1951.
15. W. I. Lenin, *Dzieła*, t. 24, Warszawa 1952.
16. W. I. Lenin, *Dzieła*, t. 26, Warszawa 1953.
17. W. I. Lenin, *Dzieła*, t. 27, Warszawa 1954.
18. W. I. Lenin, *Dzieła*, t. 29, Warszawa 1956.
19. W. I. Lenin, *Dzieła*, t. 30, Warszawa 1957.
20. W. I. Lenin, *Dzieła*, t. 31, Warszawa 1955.
21. W. I. Lenin, *Dzieła*, t. 32, Warszawa 1956.
22. W. I. Lenin, *Dzieła*, t. 33, Warszawa 1957.
23. L. Margolin, *Paper bullets*, Nowy Jork 1946.
24. G. S. Patton, *Wojna, jak ją poznałem*, Warszawa 1964.
25. M. Popiel, *Czołgi ruszyły na zachód*, Warszawa 1964.
26. M. Popiel, *Trudne dni*, Warszawa 1961.

27. S. Rouppert, *Panika jako zjawisko wojenne*, Warszawa 1926.
28. W. Skopin, *Militaryzm*, Warszawa 1959.
29. J. Scott, *Political warfare*, Nowy Jork 1955.
30. W. Witwicki, *Psychologia a wojsko*, Warszawa 1938.
31. G. Żukow, *Wspomnienia i refleksje*, Warszawa 1970.

Jerzy Cendrowski

CZĘŚĆ II

PSYCHOLOGIA DOWODZENIA

Rozdział I

PODSTAWY PSYCHOLOGII DOWODZENIA

Dowodzenie jest sztuką,
a sztuka nie znosi szablonu
Marszałek A. JEREMIENKO

1. NAUKA O DOWODZENIU

Proces przygotowywania pododdziałów (oddziałów) do walki zbrojnej obejmuje wiele różnorodnych i skomplikowanych działań, których celem jest osiągnięcie wymaganego poziomu gotowości i sprawności bojowej wojsk. Działania te są planowane i odpowiednio kierowane przez dowódców i podległe im sztaby wojskowe (na wyższych szczeblach), by zamierzony stan rzeczy uzyskać przy możliwie jak najefektywniejszym wykorzystaniu zdolności i możliwości ludzkich, środków walki, warunków społecznych i rzeczowych, czasu, przestrzeni, osiągnięć nauki wojennej i innych nauk itd.

Gotowość bojowa pododdziału (oddziału) wyraża się w zdolności podjęcia działań bojowych na odpowiednim poziomie sprawności. Sprawność działań bojowych mierzona jest trzema wskaźnikami: skutecznością — zdolnością uzyskiwania wyznaczonego celu, korzystnością — zaletami praktycznymi wybranego rozwiązania, wariantu działania itp., oraz ekonomicznością — odpowiednią oszczędnością sił, środków i czasu.

W procesie tworzenia gotowości i sprawności bojowej dostrzec można trzy zasadnicze etapy: etap tworzenia wymaganego poziomu gotowości bojowej; etap umacniania i doskonalenia osiągniętego poziomu gotowości bojowej; etap szybkiego przechodzenia od niższego do wyższego stanu gotowości bojowej określonego dla różnych rodzajów wojsk i służb w odpowiednich regulaminach i instrukcjach. Ten ostatni etap, przejścia z jednego stanu w inny, wyższy, osiągany jest w czasie ćwiczeń przy kontrolowa-

niu sprawności w uzyskiwaniu nakazanych wskaźników i w wypadku bezpośredniego zagrożenia bezpieczeństwa naszego państwa czy innych państw Układu Warszawskiego.

W Siłach Zbrojnych Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej rozróżnia się dwa stany gotowości bojowej: gotowość bojową pełną — wyrażającą się w zdolności wojsk do natychmiastowego podjęcia działań bojowych (na sygnał lub po otrzymaniu zadania bojowego), i gotowość bojową niepełną — wyrażającą się w ograniczonej zdolności wojsk do podjęcia działań bojowych.

W niektórych rodzajach wojsk utrzymywana jest bez przerwy pełna gotowość bojowa, głównie w wojskach radiolokacyjnych, rakietowych, pancernych, lotniczych, morskich, desantowych. Również w innych rodzajach wojsk i służb niektóre szczególnie ważne ogniwa utrzymywane są w stałej i pełnej gotowości bojowej, by mogły natychmiast podjąć nakazane działania bojowe. Podobnie wszystkie zespoły pełniące dyżury bojowe w jednostkach o niepełnej gotowości bojowej muszą być w stanie pełnej gotowości bojowej.

Proces doprowadzania pododdziałów (oddziałów) do mistrzostwa bojowego odbywa się stopniowo poprzez realizację kolejnych zadań cząstkowych, wyznaczonych programem szkolenia ideowo-politycznego, ogólnowojskowego i specjalistycznego. Jest to zatem proces ciągły, systematycznie potęgujący gotowość bojową wojsk.

W niektórych jednak pododdziałach, w wyniku zwalniania żołnierzy do rezerwy i przyjmowania młodego rocznika, poziom gotowości bojowej może się obniżyć. W takiej sytuacji głównym celem dowodzenia jest skoncentrowanie wysiłków na odtworzeniu w możliwie najkrótszym czasie wymaganego poziomu gotowości bojowej, a po jego uzyskaniu podjęcie zadań następnych wynikających z aktualnych potrzeb doskonalenia wojsk.

Generalnie jednak w całym wojsku dąży się do tego, by wszelkie zmiany w pododdziałach (oddziałach), powodowane np. przyjmowaniem młodego rocznika, wprowadzaniem nowej techniki, procesem usprawniania organizacji pracy, wprowadzaniem nowych metod szkolenia, dyslokacją pododdziałów, nie osłabiały wymaganego poziomu gotowości bojowej, by ta gotowość bojowa

i zdolność wejścia do walki zbrojnej w nakazanym czasie i miejscu utrzymywane były na jak najwyższym poziomie.

Sprawdzianem gotowości bojowej w okresie pokoju są kompleksowe ćwiczenia w terenie, a w warunkach wojny — walka zbrojna.

Potrzebom tworzenia i rozwijania gotowości bojowej wojsk oraz praktycznej realizacji celów walki zbrojnej, a w ogólności celom obronnym państwa podporządkowane są wszystkie przedsięwzięcia i działania szczegółowe sił zbrojnych. Wszystkie one odpowiednio zorganizowane i zespolone głównym celem (obrona systemu państw socjalistycznych) współprzyczyniają się do realizacji zadań stojących przed naszymi siłami zbrojnymi.

Przygotowywanie wojsk (we wszystkich jego rodzajach i strukturach organizacyjnych) w zakresie gotowości i sprawności bojowej oraz kierowanie nimi w walce zbrojnej odbywa się poprzez dowodzenie.

Dowodzenie wojskami jest to szczególny rodzaj kierowania, sprawowany przez dowódców i sztaby wobec podległych im oddziałów (pododdziałów) w zakresie przygotowywania, zabezpieczania i prowadzenia działań bojowych.

Dowodzenie jest złożoną i wielofunkcyjną działalnością dowódców i sztabów wojskowych. Działalność tę należy rozpatrywać w kontekście historycznym, dostrzegając jej linię rozwojową ujętą w sztuce wojennej. Dowodzenie bowiem jest ściśle związane z konkretnymi wydarzeniami na polu walki, a jego rozwój uzależniony jest od rozwoju form i treści samej walki. Dowodzenie jest wszak podporządkowane celom walki zbrojnej, ma ono zapewnić jak najsprawniejsze wykorzystanie sił i środków, czasu, terenu i innych elementów dla pomyślnego zrealizowania postawionych zadań. Z tego powodu problematyki dowodzenia nie można odrywać od konkretnych zjawisk pola walki i realizowanych tam zadań. Dowodzenie zatem, jego treść, funkcje, sposób zorganizowania jego struktury i praktyczne sprawowanie zależą bezpośrednio od treści walki, zadań i szczebla dowodzenia.

„Dowódca (sztab) — pisze B. Kulińczyk — najpierw myśli kategoriami walki (operacji), a potem dopiero szuka dróg do osiągnięcia jej wyników przez sprawne dowodzenie" (26, 18).

Przytoczone twierdzenie świadczy, że dowodzenie jest podporządkowane wymaganiom walki (operacji), treści poszczególnych zadań bojowych i stanowi zespół różnorodnych umiejętności praktycznego rozegrania działań bojowych przez dowódcę (sztab) w celu jak najlepszego zrealizowania postawionych zadań. Wszelkie zatem badania dotyczące istoty, funkcji i usprawnień dowodzenia powinny w całej pełni uwzględniać postulat wyrażony w powyższym cytacie.

Z powyższego twierdzenia wypływa też istotny wniosek dla badań psychologicznych w zakresie dowodzenia i wykorzystywania osiągniętych wyników do usprawniania całego systemu dowodzenia lub poszczególnych jego elementów, zwłaszcza z punktu widzenia roli, jaką odgrywają poszczególni żołnierze w tym systemie. Z tego względu konieczne się staje gruntowne studiowanie zagadnień współczesnego pola walki, nowych rozwiązań w dziedzinie taktyki i sztuki operacyjnej, zagadnień obsługiwania i wykorzystywania w walce nowego sprzętu bojowego, roli czynnika ludzkiego w działaniach bojowych i na tym tle wyodrębnianie istotnie ważnych ogólnych i psychologicznych problemów występujących we współczesnym dowodzeniu. Dla badań psychologicznych szczególne znaczenie mają te problemy, które dotyczą roli dowódcy (sztabu) na polu walki, funkcji dowodzenia, podejmowania oraz wykonywania decyzji i innych. Problemy te łatwiej jest dostrzec, studiując gruntownie taktykę. Zajmuje się ona bowiem zasadami i sposobami prowadzenia walki zbrojnej, racjonalnym wykorzystywaniem sił i środków, zabezpieczaniem działań bojowych w zależności od sytuacji i przewidywanych okoliczności. W praktyce bojowej rozwijane są umiejętności dowódców i oficerów sztabów w zakresie przygotowywania, przeprowadzania i zabezpieczania walki zbrojnej. Owe umiejętności przygotowywania wojsk i kierowania nimi w działaniach bojowych realizowane są poprzez dowodzenie i wiążą się z wieloma istotnymi zagadnieniami psychologicznymi. Badania zatem nad umiejętnościami dowódców w zakresie praktycznej realizacji postulatów zawartych w taktyce mogą stanowić istotny wkład psychologii w rozwój nauki o dowodzeniu.

Jaka jest rola dowodzenia w przygotowywaniu i prowadzeniu

działań bojowych? Próbując odpowiedzieć na to pytanie, posłużymy się trafnym sformułowaniem L. Kuleszyńskiego: „Sprawne, umiejętne dowodzenie jest koniecznym, lecz nie wystarczającym warunkiem zwycięstwa, natomiast dowodzenie niesprawne i nieumiejętne jest wystarczającym warunkiem niepowodzenia" (25, 11).

Na tej podstawie można sformułować następujące wnioski:

— nieudolne i nieumiejętne dowodzenie w okresie pokoju może nie doprowadzić do uzyskania wymaganej gotowości bojowej, nawet gdyby inne czynniki współprzyczyniające się do realizacji tego zadania, jak siły, środki, warunki itd., były na odpowiednim poziomie;

— w wyniku nieudolnego i nieumiejętnego dowodzenia w działaniach bojowych może być zaprzepaszczony ogromny wysiłek włożony w przygotowanie pododdziałów (oddziałów) do walki i nie wykorzystany należycie dopływ nowych sił i środków w trakcie walki;

— sprawne i umiejętne dowodzenie zależy w decydującym stopniu od poziomu przygotowania kadr dowódczych, sztabowych, ogółu żołnierzy, organów dowodzenia, od poziomu organizacji systemu dowodzenia, jego sprawności i odpowiedniego wyposażenia w techniczne środki rozpoznania i łączności, maszyny elektroniczne, a także od ogólnych warunków działania i innych czynników;

— umiejętne dowodzenie wyraża się w podejmowaniu uzasadnionych, realnych i możliwie optymalnych decyzji cząstkowych i głównych oraz w sprawnym ich realizowaniu;

— dowodzenie jako zespół umiejętności realizowanych praktycznie jest w swej istocie sztuką — jak to się często określa, musi być jednak dziś wspierane przez naukę, a konkretniej — przez naukę o dowodzeniu.

Sprawne i umiejętne dowodzenie — jak pamiętamy — jest koniecznym, ale nie wystarczającym czynnikiem (warunkiem) osiągnięcia przewagi i zwycięstwa nad przeciwnikiem. Zwycięstwo bowiem zależy od całego kompleksu czynników. Zalicza się do nich: zasoby ekonomiczne i naukowo-techniczne kraju oraz

właściwe i skuteczne wykorzystanie ich w starciu zbrojnym z przeciwnikiem; trwałość państwa i charakter jego polityki; stan moralno-polityczny społeczeństwa oraz jego stosunek do danej wojny; ilość i jakość sił zbrojnych; duch moralno-bojowy wojsk i poziom psychologicznego przygotowania żołnierzy; uzbrojenie i techniczne wyposażenie armii; jakość kadr dowódczych; poziom sztuki wojennej, stan wyszkolenia i gotowości bojowej, mistrzostwo w działaniu na polu walki i odporność na niszczące działanie broni jądrowej itp. Głównym warunkiem, który wpływa na jakość wymienionych wyżej czynników oraz decyduje o charakterze i celach wojny, jest ustrój społeczny i ekonomiczny danego państwa.

Kierowanie współczesną walką zbrojną — o czym pisaliśmy w pierwszej części tej książki — jest wyjątkowo trudne, skomplikowane i odpowiedzialne. Ów współczynnik trudności wynika z konsekwencji wprowadzenia na pole walki broni jądrowej, dużej ilości jednostek pancernych, zmechanizowanych, lotnictwa ponaddźwiękowego, wojsk powietrznodesantowych, okrętów nawodnych i podwodnych z uzbrojeniem rakietowym itp. Walka współczesna charakteryzuje się między innymi dużym dynamizmem, potężnym rozmachem, szybkością przebiegu działań bojowych.

Do dowódców i sztabów należy panowanie nad tą sytuacją, organizowanie i kierowanie walką, uzyskiwanie informacji i środków walki, pobudzanie żołnierzy do działania, ciągłe odtwarzanie gotowości bojowej, zapewnianie przewagi i osiągania zwycięstwa nad przeciwnikiem.

O roli dowodzenia w walce pisze w swej książce *Wspomnienia* marszałek A. Jeremienko. Cytowany niżej fragment dotyczy sytuacji na froncie w pierwszych dniach po napaści armii hitlerowskiej na Związek Radziecki w 1941 roku.

„Uderzenie agresora było dla naszych okręgów pogranicznych całkowitym zaskoczeniem. Nieprzyjaciel zadał nam od razu poważne straty i opanował duże terytoria. Było to tym tragiczniejsze, że nasze wojska, a przede wszystkim oddziały rozmieszczone w pobliżu granicy zachodniej, składały się z wyborowych, dobrze wyszkolonych i ofiarnych żołnierzy. Gdyby kierowano działa-

niami wojsk właściwie, agresor spotkałby się od razu z należytym odporem" (21, 11).

Dowodzenie sprawują dowódcy i podporządkowane im sztaby wojskowe, a więc ludzie tworzący zasadnicze ogniwa w systemie dowodzenia. Człowiek na polu walki jest podstawowym elementem układu kierowania, od tego więc, jak będzie przygotowany do spełniania nakazanych funkcji (ról) w działaniach bojowych, zależeć będzie sprawne wykorzystanie posiadanych sił, środków i warunków do realizacji postawionych zadań.

Ze względu na wzrastające wymagania stawiane wojskom na współczesnym polu walki konieczne się staje ciągłe usprawnianie procesu dowodzenia. Co do tego nie trzeba nikogo przekonywać. Problem polega na tym, co i jak usprawniać, jakie stosować rozwiązania, by nie zakłócać dotychczasowych osiągnięć praktyki dowodzenia wojskami. Ciekawy postulat wysunął Kuleszyński. Proponuje wyodrębnienie osobnego przedmiotu poświęconego dowodzeniu i stworzenie nauki o dowodzeniu. Postuluje również nadanie temu przedsięwzięciu określonych form organizacyjnych, by nie zwlekając rozpocząć studia w tym kierunku.

W artykule *Czy potrzebna nauka o dowodzeniu?* (14) przedstawił przekonywające argumenty przemawiające za potrzebą utworzenia nauki o dowodzeniu w nauce wojennej jako odrębnej dyscypliny. Szybki postęp nauki — jak twierdzi — wywiera zasadniczy wpływ na wszystkie dziedziny naszego życia współczesnego. Również wojsko, które korzysta z osiągnięć różnych nauk, a także rozwija swe własne badania, powinno znaleźć miejsce na tę nową gałąź wiedzy w perspektywicznych planach rozwoju sił zbrojnych. Nauka ta powinna skupiać na jednej płaszczyźnie całość wiedzy o dowodzeniu i tworzyć swą własną teorię. Nauka o dowodzeniu powinna również szeroko korzystać z osiągnięć innych nauk, takich jak prakseologia, teoria systemów, nauka organizacji, psychologia, socjologia dowodzenia, a także z dorobku psychologii inżynieryjnej (ergonomii), dydaktyki, higieny, technologii pracy umysłowej itp.

Jeszcze wcześniej postulat tworzenia teorii dowodzenia wysunął Kulińczyk (26, 13). Stwierdził między innymi, iż realizacja tego postulatu uchroniłaby nas od nie najlepszych samorodnych

teorii, a dalszy rozwój dowodzenia oraz jego bieżące usprawnienia można by było oprzeć na naukowych i technicznych podstawach.

Ważny postulat w tej sprawie przedstawił w swej pracy A. Aponowicz. Pisze on między innymi: „W uzyskiwaniu więc umiejętności dowodzenia nie można się oprzeć tylko na praktyce, bo chociaż to metoda pewna, jest jednak zbyt powolna i mało ekonomiczna, wydaje się więc słusznym uzupełnić ją również zorganizowanym szkoleniem teoretycznym, realizowanym głównie przez nasze uczelnie wojskowe" (2, 263—264).

Stworzenie odrębnego przedmiotu o dowodzeniu, który ujmowałby najważniejsze rozwiązania teoretyczne zweryfikowane przez praktykę i zalecenia praktyczne zweryfikowane przez naukę, będzie miało doniosłe znaczenie w przygotowywaniu kadr dowódczych wszystkich szczebli do realizacji zadań i funkcji tak trudnej i odpowiedzialnej sztuki kierowania umysłami i działaniami innych ludzi w szczególnych warunkach.

Teoria dowodzenia bowiem, wiedza o prawach i prawidłowościach odnosząca się do sztuki kierowania innymi ludźmi w działaniach bojowych ułatwiłaby odnalezienie dróg krótszych, ekonomiczniejszych i skuteczniejszych w realizacji postawionych zadań. Uogólnianie doświadczeń praktycznych w zakresie dowodzenia i na tej podstawie stworzenie teorii dowodzenia oraz zastosowanie naukowo sprawdzonych rozwiązań praktycznych wydaje się sprawą konieczną i bardzo pilną.

2. DOWODZENIE JAKO SZCZEGÓLNY RODZAJ KIEROWANIA

Analiza istoty, funkcji i zadań dowodzenia, jako szczególnego rodzaju kierowania, ułatwia dostrzeżenie i określenie istotnych zagadnień natury psychologicznej. Chodzi wszak o badanie tego, co jest szczególnie pilne dla usprawnienia procesu dowodzenia, i opracowanie na tej podstawie wniosków dla teorii dowodzenia i codziennej praktyki wychowawczo-szkoleniowej dowódców, oficerów sztabów, działania organizacji partyjnej i młodzieżowej.

Dowodzenie bowiem, jako wysoce skomplikowana i wielozadaniowa działalność kierownicza, jest uwarunkowane wieloma czynnikami zarówno natury obiektywnej (pochodzącymi z rzeczywistych, materialnych warunków działania), jak i subiektywnej, psychologicznej (pochodzącymi z odzwierciedlenia w psychice działających żołnierzy tego, co jest obiektywne).

Psychika ludzka jako najwyższa forma odzwierciedlenia obiektywnie istniejącej rzeczywistości przejawia się w różnorodnych cechach i procesach psychicznych determinujących zachowanie się człowieka i jego działalność w materialnej rzeczywistości. Ale również aktywna działalność człowieka zmienia rzeczywistość według praw przyrody i przystosowuje ją do własnych potrzeb. Przetwarzając rzeczywistość z kolei i on sam się zmienia.

Badanie i rozwiązywanie problemów psychologicznych, a także opracowywanie wniosków praktycznych, bezpośrednio użytecznych dla wojska, nie może się odbywać w oderwaniu od tego, co obiektywne, co istnieje realnie. Mamy tu na myśli warunki działania, zadania, siły i środki, poziom organizacji pracy, bezpieczeństwo itp. Na tym tle, a więc na gruncie obiektywnym, można badać rozwój zjawisk psychicznych u żołnierzy sprawujących dowodzenie i wpływ tych zjawisk na ich działalność praktyczną.

Szczególnie w sytuacjach trudnych (zagrożenie, niejasność sytuacji, brak środków, skomplikowane zadanie, wyczerpanie walką, przewaga przeciwnika) działalność dowódców jest silnie zdeterminowana przeżyciami i doznaniami psychicznymi ich samych i podwładnych. Nie opanowany niepokój, dezorientacja, zdenerwowanie, subiektywne poczucie niemożności działania czy w skrajnej postaci strach pogarszają procesy spostrzegania, uwagi, pamięci, myślenia, tak ważne w ocenie sytuacji i podejmowaniu optymalnych decyzji. Dlatego podkreślenie specyfiki dowodzenia jako szczególnej postaci kierowania uzbrojonymi pododdziałami w trudnych sytuacjach (warunkach) ma doniosłe znaczenie dla opracowania wniosków i zasad przygotowania moralno-psychologicznego żołnierzy do działań na współczesnym polu walki.

Ogólnie można powiedzieć, że obiektywne sytuacje są subiek-

tywnie odzwierciedlane w psychice żołnierzy i obraz ten, jego prawdziwość (zgodność z rzeczywistością) uzależnione są od poziomu wiedzy i doświadczenia, cech osobowościowych i aktualnego stanu psychiki doznającego. Zjawiska psychiczne wywierają określony wpływ na zachowanie, aktywność i działanie żołnierzy, a przez to mogą ułatwiać lub utrudniać dowodzenie. Zadaniem dowodzenia jest między innymi organizowanie takich oddziaływań, by osłabiać niekorzystne zjawiska psychiczne, a pobudzać i wzmacniać korzystne jak: opanowanie strachu, neutralizacja lęku, wywoływanie motywacji do działania aktywnego i zaangażowanego, umacnianie zaufania do decyzji, broni, dowódców, wzmacnianie chęci walki, zaangażowanie się w wykonywaniu zadań itd. Dlatego dowodzenie z psychologicznego punktu widzenia jest to kierowanie umysłami i działaniami podwładnych oraz działaniami grup społecznych (pododdziałów, oddziałów itd.) w celu wywoływania oczekiwanych motywacji i działań.

O wpływie doznań i przeżyć żołnierzy jako uczestników walki zbrojnej na ich proces myślenia, zachowania się i działania pisaliśmy w pierwszej części książki. Tu chcielibyśmy wyłonić problemy psychologiczne wiążące się ze sprawowaniem dowodzenia. Nie chcemy zajmować się tylko zjawiskami psychologicznymi, groziłoby to oderwaniem się od tła przyczynowego, od dialektyki dowodzenia. Mogłoby też doprowadzić do wniosków jednostronnych, a nawet błędnych.

Dowodzenie jest terminem stosowanym zarówno w wojskach, jak i w oddziałach powszechnej samoobrony. Jak pamiętamy, w definicji tego pojęcia użyte zostało pojęcie „kierowanie". Posługując się nim, możemy powiedzieć, że dowodzenie to pewien rodzaj kierowania w szczególnych warunkach. Zastanówmy się, co to jest kierowanie.

Kierowanie w porównaniu z dowodzeniem jest pojęciem znacznie szerszym. Odnosi się ono do pewnego zespołu czynności ludzkich, których celem jest powodowanie zamierzonych skutków w zachowaniu się ludzi, funkcjonowaniu rzeczy (maszyn, urządzeń, automatów), w przebiegu procesów technologicznych i innych zjawisk. Ten, kto kieruje innymi ludźmi, nazywany jest

kierownikiem, szefem, brygadzistą, dyrektorem, w wojsku — dowódcą; kto kieruje rzeczami (maszynami, pojazdami itd.) — kierowcą, sternikiem, celowniczym, pilotem, ogólnie — operatorem, dyspozytorem itp., kto kieruje procesami — szefem produkcji, technologiem lub także kierownikiem. W tej ostatniej dziedzinie nie ma ostrych rozróżnień w użyciu nazw.

Dowodzenie to właściwe kierowanie ludźmi, a przez nich kierowanie rzeczami i procesami. Z tego powodu w definicji dowodzenia używać będziemy węższego określenia „kierowanie". J. Zieleniewski tak określa pojęcie kierowania w węższym znaczeniu: „Przez kierowanie w węższym znaczeniu, ściślej «kierowanie ludźmi», rozumiemy... (w organizacji formalnej) działanie zmierzające do spowodowania działania innych ludzi zgodnego z celem tego, kto nimi kieruje. W organizacji nieformalnej ten sam rodzaj działania nazywamy przewodzeniem lub przywództwem" (49, 451).

Dowodzenie jest procesem społecznym. Wszystkie zasadnicze funkcje dowodzenia sprawowane są w układzie społecznym „dowódca — podwładni". W układzie tym musi nastąpić odpowiednie podporządkowanie woli żołnierzy dowodzonych woli dowódcy, przyznanie dowódcy określonej władzy i uprawnień, stworzenie niezbędnych organizacyjnych, rzeczowych i społecznych warunków działania, sprecyzowanie zadań (celu), czyli tzw. zamierzonego końcowego stanu rzeczy (42, 69). Niezbędne jest także posiadanie przez dowódcę określonych kwalifikacji moralnych i fachowych w przedmiocie działania oraz umiejętności kierowniczych. Takie są wymagania działania wieloosobowego, którego intencją jest zorganizowane zespolenie wysiłków ludzi w celu jak najbardziej sprawnego wykonania zadania. Działanie zespołowe wymaga też wyznaczenia ról społecznych dla poszczególnych członków zespołu, przydziału zadań odcinkowych, planowania działań i współdziałania, uzyskiwania zasobów, dostosowywania warunków do potrzeb działania oraz innych przedsięwzięć. Najważniejszym jednak zadaniem jest przygotowanie członków zespołu do samego działania, wytworzenie warunków zarówno rzeczowych, jak i społecznych, w których zlecenie — jak to określa S. Kowalewski — staje się bodźcem (22, 7), a zatem spowodo-

wanie tego, by podwładni nie tylko umieli wykonać postawione zadanie, ale by je też rozumieli, dostrzegali jego sens i znaczenie społeczne, wreszcie by chcieli to zadanie wykonać.

Jakie właściwości ma dowodzenie? Powiedzieliśmy, że dowodzenie jest szczególnym rodzajem kierowania. Sprawowane jest w bardzo trudnych warunkach i skomplikowanych sytuacjach, które nie występują w takim nasileniu w innych rodzajach kierowania poza wojskiem. Na specyfikę tę składa się wiele czynników, między innymi szczególnie trudne warunki działania, zagrożenie życia w walce, wzmożona odpowiedzialność dowódców za poziom gotowości bojowej, realizację zadań i losy podwładnych, konieczność jak największego zaangażowania sił fizycznych, moralnych i psychicznych w wykonywaniu zadań. Z tych właśnie powodów dowodzenie uznawane jest za najbardziej trudną sztukę kierowania działaniami podwładnych.

Spróbujmy scharakteryzować szerzej niektóre właściwości dowodzenia. Działalność dowódców i podległych im oficerów organów dowodzenia ze względu na wymienione poprzednio okoliczności wymaga niebywałego hartu fizycznego i moralno-psychologicznego, umiejętności panowania nad złożonymi sytuacjami, biegłości w rozstrzyganiu wielu skomplikowanych problemów, sprawności i szybkości podejmowania uzasadnionych decyzji i ponoszenia odpowiedzialności za ich realizację i wynik. Dowodzenie wymaga zatem od dowódców posiadania wielu różnorodnych umiejętności wykształconych praktycznie i sprawdzonych w działaniu. Dlatego nie bez powodu dowodzenie przyrównuje się raczej do sztuki niż nauki i przestrzega się przed schematycznymi rozwiązaniami oraz szczegółowo opracowanymi regułami, które w zmiennej sytuacji nie zawsze mają zastosowanie. Oczywiście sformułowanie to nie wyklucza możliwości rozwijania teorii dowodzenia i stworzenia nauki dowodzenia. Problem sprowadza się do tego, jakie zadania postawi się teorii dowodzenia i w jaki sposób będzie się wykorzystywać wykryte prawidłowości w praktyce dowodzenia. Dowodzenia można się nauczyć jedynie w praktyce, a zadaniem teorii dowodzenia jest udzielanie pomocy dowódcom i oficerom sztabu w ich trudnej i odpowiedzialnej sztuce kierowania podwładnymi.

Jakie czynniki sprawiają, że dowodzenie jest tak trudną i złożoną sztuką kierowania? Najczęściej wymienia się:

— świadome i zorganizowane działanie bojowe przeciwnika, który stosuje najdrastyczniejsze formy rywalizacji charakterystyczne dla walki zbrojnej,

— zmienność sytuacji taktycznej,

— zmienność warunków działania,

— zagrożenie życia i zdrowia żołnierzy,

— wyjątkowa odpowiedzialność dowódcy za rezultaty walki i losy ludzi,

— trudne, a nawet ciężkie warunki działania i życia (szczególnie w walce),

— niedobór informacji (zwłaszcza o przeciwniku),

— doznawanie silnych wrażeń: wzrokowych, słuchowych, węchowych, wibracyjnych, bólowych,

— konieczność niszczenia obiektów i zabijania żołnierzy przeciwnika w walce,

— konieczność podejmowania drastycznych decyzji.

Najbardziej trudne i skomplikowane sytuacje powstają w walce zbrojnej. Stawiają one dowódców przed najtrudniejszymi problemami wynikającymi z potrzeb kierowania walką zbrojną. Opisy wielu takich sytuacji odnaleźć można w literaturze batalistycznej i w pamiętnikach dowódców. Szczególnie przydatne i pouczające są przykłady pochodzące z okresu II wojny światowej. Stanowią one istotne źródło wiedzy o walce zbrojnej, dowodzeniu i psychologii żołnierzy. J. Dymkowski w swym pamiętniku opisuje jeden z fragmentów walki o Kołobrzeg w marcu 1945 roku.

„Sytuacja walczących była wyjątkowo skomplikowana. W ogólnym zamieszaniu nie wiadomo było, gdzie są nasi, a gdzie znajduje się wróg. Zdarzyło się, że parter budynku był opanowany przez nas, a piętra zajmowali Niemcy, bywało też, że nasi żołnierze zdobywali piętra, a nieprzyjaciel siedział w piwnicach — lub odwrotnie. Często do naszych znajdujących się już w przodzie żołnierzy strzelali z tyłu faszyści, którzy pozostali ukryci w różnych zakamarkach zdobytych poprzednio przez nas zabudowań" (34, 194—195).

Współczesna walka zbrojna stawia przed wszystkimi żołnie-

rzami ogromne wymagania. Przygotowanie do niej wymaga prowadzenia ćwiczeń w sytuacjach trudnych, stawiania zadań na górnej granicy możliwości podwładnych, poddawania próbie ich sił fizycznych, psychicznych i umiejętności praktycznych. W miarę wzrostu stopnia trudności w działaniach przygotowawczych do walki wzrasta zmęczenie i wyczerpanie sił ludzkich, wzrasta zagrożenie wskutek pogarszania się orientacji przestrzennej, osłabienia uwagi, sprawności psychomotorycznej w ogólności. Zjawiska te dotyczą wszystkich żołnierzy. Człowiek nie może bowiem bez przerw i odpoczynku pracować w trudnych warunkach. Odpoczynek, sen, odprężenie psychiczne, reaktywowanie sił fizycznych i psychicznych staje się niezbędne.

Wiadomo powszechnie, że przez trening, szkolenie, hartowanie można znacznie podnieść wydolność psychiczną i fizyczną człowieka, przygotować go lepiej do działania w sytuacjach trudnych. Możliwości te są jednak ograniczone. Wymagania stawiane układom bojowym w wielu wypadkach przekraczają możliwości psychofizyczne żołnierza. Jeśli więc przygotowanie żołnierzy, odpowiedni trening nie rozwiązują dostatecznie istniejącego problemu, nie prowadzą do zadowalającego przystosowania człowieka do wymagań pola walki, wówczas rozwiązań należy szukać także w usprawnieniu warunków pracy. Chodzi tu o dostosowanie techniki do żołnierza, do jego możliwości psychofizycznych i potrzeb społecznych, o stworzenie odpowiednich warunków pracy, przemyślaną organizację odpoczynku, rotację specjalistów, stosowanie urządzeń możliwie jak najlepiej chroniących człowieka przed hałasem, wibracją, przeciążeniami, promieniowaniem itd.

Ze zrozumiałych względów rozwiązywanie tych zagadnień wykracza poza możliwości dowódców pododdziałów. Zagadnieniami tymi zajmują się odpowiednie instytuty naukowo-badawcze, które w konstrukcji przyszłych urządzeń technicznych i środków walki uwzględniają postulaty psychologii inżynieryjnej (ergonomii) w zakresie dostosowania techniki do możliwości ludzkich. Wszędzie tam, gdzie nie rozwiązano tych problemów na odpowiednim poziomie, obserwuje się szkodliwe dla zdrowia eksploatowanie sił psychofizycznych człowieka. Naruszenie granic wytrzymałości człowieka doprowadza do gwałtownego spadku spraw-

ności w działaniu, a przy dłużej trwających takich stanach — do zachwiania zdrowia psychicznego żołnierzy.

Na zagadnienie granic wytrzymałości człowieka zwraca uwagę R. Dubos, światowej sławy lekarz medycyny. „Ponad wszystko jednak człowiek jest tworem naszej ziemi i należy do przyrody, niezależnie od wszelkiego postępu techniki i medycyny, które tylko powierzchownie wydają się oddzielać go od jego ewolucyjnych korzeni. Podobnie jak było w greckim micie o Anteuszu, potęga człowieka zapewne zniknie, jeżeli utraci on łączność z podłożem biologicznym, z którego się wyłonił i które stanowi o jego fizycznych i psychicznych możliwościach" (16, 300).

Z tego właśnie powodu podkreśla się, że żołnierz na polu walki jest zasadniczym, wyróżnionym elementem wśród wielu elementów wchodzących w skład układu kierowania. Tylko on może spowodować funkcjonowanie wszystkich innych elementów układu, który bierze udział w walce. W obecnych warunkach, kiedy żołnierzom na polu walki stawia się znacznie wyższe wymagania niż w minionej wojnie, sprawa granicy wytrzymałości i wydolności psychofizycznej organizmu szczególnie się zaostrza. Warto przytoczyć tu celną uwagę radzieckiego pisarza G. Bierezki, że najbardziej doskonały samolot to człowiek w samolocie, najsilniejszy czołg to człowiek w czołgu. Każde osłabienie sił psychicznych człowieka natychmiast uwidacznia się w rezultatach jego działania. Podobnym problemem, lecz znacznie trudniejszym do rozwiązania, jest ochrona zdrowia i życia żołnierzy w walce zbrojnej. Każda walka, a zwłaszcza z użyciem broni jądrowej, grozi dużymi stratami w ludziach; gdyby doszło do niej, pochłonęłaby wiele istnień ludzkich. Takie jest, niestety, prawo walki zbrojnej. Rozmiary strat można jednak ograniczyć między innymi przez sprawne dowodzenie.

3. PSYCHOLOGICZNE ASPEKTY FUNKCJI DOWODZENIA

Na wstępie podamy kilka wyjaśnień dotyczących pojęcia „funkcja". W ogólnym znaczeniu funkcja oznacza jakąś zależność (lub współzależność) występującą między elementami (czynnikami,

wielkościami, czynnościami, składnikami chemicznymi, materialnymi) lub między tymi elementami a pewną całością (układem), w skład której wchodzą. Zależności te mogą być jednokierunkowe, np. przyrządy celownicze spełniają funkcje ułatwiające naprowadzanie linii celowania na punkt celowania, układ pryzmatyczny w lornetce służy do powiększania kąta obserwacji, pancerz czołgu chroni załogę przed ogniem piechoty, odłamkami bomb i pocisków, zmniejsza przenikliwość promieni gamma itd. Zależności te mogą być też obustronne; elementy spełniają określoną funkcję wobec układu, do którego należą, i odwrotnie, układ może spełniać pewne funkcje wobec tych elementów, tak jak w układach sprzężonych zwrotnie, np. w stabilizatorach. W układach społecznych takich sprzężeń jest bardzo dużo.

W układach technicznych, np. w maszynie, funkcje określa się jednokierunkowo, od elementu do całości. Odpowiadamy po prostu na pytanie, jaką funkcję spełnia jakaś jej część względem całości układu. Trudniej dostrzec zależności w odwrotnej kolejności — od całości do elementu, całej maszyny wobec jej części; co najwyżej tylko w takim znaczeniu, że maszyna „zapewnia" wykorzystanie każdej ze swej części. Jeśli jakiś element układu technicznego „pogarsza swe usługi" wobec całości (wskutek niesprawności, zużycia itp.), wówczas staje się coraz mniej przydatny i pogarsza poziom pracy całego układu. W pewnym momencie wymaga rekonstrukcji lub wymiany. Ogólnie zatem funkcje elementu są określone potrzebami całego układu, do którego ten element należy.

W układach społecznych natomiast, a takimi układami w wojsku są: drużyny, załogi, obsługi, plutony, kompanie itd., zależności (funkcje) między żołnierzami a całością pododdziału, do którego należą, występują wyraźnie obustronnie. Pododdziały, które z punktu widzenia psychologii społecznej nazwiemy grupami społecznymi, składają się z żołnierzy odpowiednio rozmieszczonych na etatowych stanowiskach służbowych. Każdy żołnierz jako członek grupy społecznej (formalnej i nieformalnej) spełnia nakazane (przyjęte samorzutnie) funkcje wobec całej grupy lub jej części składowej. Np. w załodze czołgu każdy z jej członków spełnia określone funkcje wyznaczone potrzebami obsługiwania

tego środka i wobec kolegów, którzy razem z nim tworzą małą grupę społeczną. Funkcje żołnierza w takim wypadku są określane z punktu widzenia kolektywu, obsługiwanego środka i realizowanego zadania. Grupa również spełnia wobec swych członków określone funkcje, które ułatwiają zaspokajanie różnych potrzeb, głównie społecznych, oraz funkcje regulacyjne w postaci nacisku opinii społecznej, udzielania pomocy w sytuacji trudnej, pobudzania motywacji do działania itd.

W układach społecznych występuje jeszcze jedna właściwość dotycząca obustronnego spełniania funkcji. Otóż układy społeczne, jako układy dynamiczne, rozwijające się i doskonalące (czasem degenerujące się), mogą polepszać (pogarszać) właściwości swych funkcji wobec swych członków, jak i odwrotnie, poszczególni jej członkowie mogą polepszać (pogarszać) swe funkcje wobec grupy. Jednym z zadań dowodzenia jest stwarzanie warunków społecznych i rzeczowych ułatwiających polepszanie właściwości obu tych rodzajów funkcji, co sprzyja integracji pododdziałów i kształceniu właściwych stosunków międzyludzkich.

W układach mieszanych, a takimi są układy „człowiek—maszyna", funkcje operatora są ściśle określone wymaganiami technicznymi i eksploatacyjnymi maszyny, a także zadaniami, które ten układ wykonuje. W miarę wzrastania stopnia trudności w obsłudze maszyny wzrastają funkcje sterownicze człowieka wobec niej, jeśli natomiast trudności maleją (uproszczona budowa, lepsze parametry obsługi i eksploatacji, automatyzacja niektórych jej elementów), wówczas pewne funkcje człowieka „słabną", stają się „prostsze", zwłaszcza w zakresie wykonywania czynności motorycznych i wydatkowania wysiłku energetycznego, ale z kolei wzrastają funkcje umysłowe, zwiększa się rola myślenia operatywnego i heurystycznego, operator staje się dyspozytorem.

I wreszcie możemy mówić o funkcjach, jakie występują w samym działaniu, pomiędzy jego elementami składowymi: czynnościami, pasmami czynności a, ogólnie rzecz biorąc, całym działaniem (człowieka, zespołu ludzkiego). W tym wypadku określamy funkcje (także przydatność) poszczególnych czynności, pasm czy splotów czynności wobec działania jako całości, które ma jakiś określony cel do osiągnięcia. Takim działaniem jest dowodzenie,

składające się z zespołu różnie powiązanych czynności (pasm czynności) wykonywanych przez dowódców, oficerów sztabów, szefów rodzajów wojsk i służb itd.

W każdym dobrze przemyślanym i zorganizowanym działaniu czynności (pasma czynności) powinny mieć określone cele szczegółowe (pośrednie), odpowiednio podporządkowane celowi głównemu działania (zadania). Gdy postulat ten zostanie spełniony, wówczas każda czynność będzie mogła spełniać określoną i konieczną funkcję w całokształcie działania indywidualnego lub zespołowego, jeśli tylko zostanie wykonana w odpowiednim czasie, miejscu i na odpowiednim poziomie. Te czynności, których cele nie są podporządkowane celowi głównemu działania (zadania), powinny być wyeliminowane z danego działania jako nieprzydatne. Zużywają one bowiem siły, środki i czas bezproduktywnie i nie współprzyczyniają się do wykonania zadań.

W badaniu i określaniu funkcji jakiegoś czynnika, czynności człowieka w ogólniejszym działaniu — ważne jest określenie zarówno skutku funkcji (czynnika, czynności) z punktu widzenia wymagań całego działania, jak i wszelkich uwarunkowań pobocznych, ułatwiających lub utrudniających spełnienie tej funkcji w praktyce. Działania ludzkie bowiem (indywidualne i zespołowe), funkcjonowanie maszyn, przebiegi procesów technologicznych są uwarunkowane także niektórymi czynnikami pobocznymi, pochodzącymi z najbliższego otoczenia (środowiska). Wynika to z prawa powszechnego determinizmu zjawisk w przyrodzie i po części w społeczeństwie ludzkim.

Na przebieg działania ludzi, grup społecznych, funkcjonowania maszyn, układów „człowiek—maszyna" wpływ mają zmiany klimatyczne, warunki przestrzenne, zasilenie w informację i energię, typ zadania, normy czasowe, działanie innych ludzi i grup społecznych, przepisy, normy, reguły i inne. Wymienione czynniki mogą wpływać na dany układ, na jego funkcjonowanie „osłabiająco" lub „pobudzająco". Badając te uwarunkowania w realizacji określonych funkcji, możemy wykryć przeszkody i utrudnienia pojawiające się na drodze do celu, a następnie poznać je, zmniejszyć lub usunąć. W dowodzeniu realizacja takiej funkcji szczegółowej, jak np. kierowanie rozpoznaniem przeciwnika,

natrafia na duże przeszkody ze względu na jego maskowanie się, wprowadzanie naszej strony w błąd, celowe i zorganizowane przeciwdziałanie naszym zamiarom w zakresie rozpoznania.

Świadome przeciwdziałanie zamiarom naszej strony i niszczenie powodowane przez przeciwnika, a także powstające stąd zagrożenie dla życia i zdrowia żołnierzy stanowią jedną z ważniejszych przeszkód w realizacji funkcji dowodzenia. Zwłaszcza zagrożenie ma szczególnie ujemny wpływ na czynności ludzkie w dowodzeniu. Powoduje nadmierne przeżycia i doznania, utrudnia procesy myślenia i pamięci, dezorganizuje zachowanie i działanie; nie opanowane w porę, „osłabiają" skuteczność pracy całego układu kierującego wobec układu kierowanego.

Dowodzenie jest działaniem wyjątkowo złożonym, trudnym i wielofunkcyjnym. Sprawowane jest przez organy dowodzenia wobec odpowiednio podporządkowanych układów kierowanych (pododdziały, oddziały, związki) i występuje w całej ustopniowanej hierarchicznie strukturze wojska. Jego wynik zależy nie tylko od pracy układu kierującego, ale również kierowanego. Podstawowymi ogniwami ustopniowanego systemu dowodzenia są żołnierze wchodzący w skład poszczególnych układów kierujących, a więc w skład ścisłego dowództwa, sztabów ogólnowojskowych, rodzajów wojsk i służb.

Głównym zadaniem układu kierującego jest realizacja poszczególnych funkcji dowodzenia dla spełnienia głównego celu, którym jest przygotowanie i prowadzenie działań bojowych, głównym zadaniem zaś układu kierowanego jest osiągnięcie wymaganych wskaźników gotowości i sprawności bojowej oraz skuteczne realizowanie celów walki zbrojnej. W zasadzie gotowość bojowa obowiązuje cały układ przygotowujący się do walki, zarówno jego część kierowniczą, jak i kierowaną, chcieliśmy jedynie podkreślić — dokonując powyższego podziału zadań — że dowódcy, oficerowie sztabów powinni przygotowywać się przede wszystkim do kierowania walką, a nie do niej samej, do dowodzenia swymi pododdziałami dla jak najsolidniejszego przygotowania i wykorzystania ich siły uderzeniowej przetworzonej w ogień, szybkość, manewr itd.

Jak wskazują doświadczenia II wojny światowej, niektórzy do-

wódcy pododdziałów, zamiast dowodzić swymi podwładnymi w walce, razem z nimi nacierali w pierwszej linii, wykonując zadania ogniowe za pomocą posiadanych środków. Wskutek tego tracili orientację w sytuacji, nie mogli dostosować działania bojowego swego pododdziału do rozwijającej się walki zbrojnej i panować nad sytuacją. Powstawał chaos, zanikało współdziałanie, walka zespołu rozpadała się na działania indywidualne nie zawsze skoordynowane. Oczywiście nie chodzi tu o podważanie walorów osobistego zaangażowania się dowódcy w walce, jego przykładu osobistego, doniosłego znaczenia jego odwagi, męstwa, zdecydowania itd., chodzi jedynie o szczególne podkreślenie jego roli jako organizatora, koordynatora i kierującego wysiłkami podwładnych. Podwładni chcą być dobrze kierowani, bez tego żadne działanie zespołowe nie przyniesie oczekiwanych rezultatów, i to prawo podwładnych, a zarazem obowiązek dowódcy musi być spełnione.

Podwładni mają wiele praw, które są odpowiednio respektowane, ale jedno prawo powinno szczególnie być im zagwarantowane — powinni być dobrze dowodzeni. Ta znana w sztuce wojennej maksyma jest zawsze aktualna.

W badaniach psychologicznych nad funkcjami kierowniczymi, w wojsku — dowódczymi coraz wyraźniej podkreśla się, że wśród wielu cech (umiejętności) ta właśnie — a więc cecha (umiejętność) sprawnego dowodzenia, ma znaczenie podstawowe. Umiejętność dowodzenia podwładnymi i powodowanie tego, by działali zgodnie z wolą dowódcy, z celem zadania, a przy tym chętnie — jest podstawową umiejętnością wśród innych, których wymaga się od dowódcy. Wydaje się, że wprowadzenie osobnego przedmiotu o sztuce dowodzenia (wspartego badaniami naukowymi) niewątpliwie przyczyniłoby się do lepszego niż dotąd kształcenia tej tak ważnej umiejętności dowódcy i oficerów sztabu.

Dowodzenie jak system nerwowy przenika cały „organizm" wojsk, wiąże jego poszczególne układy w jedną funkcjonalną całość, czuwa nad poziomem funkcjonowania każdego elementu, wpływa na ich stan, zapewnia obieg informacji, przekaz rozkazów i zarządzeń „w dół", a meldunków „w górę", pobudza i kon-

troluje realizację konkretnych zadań poszczególnych elementów i całych układów w myśl celów pośrednich odpowiednio zdeterminowanych celem głównym.

Dowodzenie jako działanie — o czym już pisaliśmy — można „rozłożyć" na poszczególne pasma czynności, które spełniają cele pośrednie. Wszystkie te poszczególne pasma czynności dające się rozróżnić ze względu na cel, do którego wiodą, upoważniają do przeprowadzenia na tej podstawie klasyfikacji funkcji dowodzenia.

Jakie więc funkcje spełnia dowodzenie? Jakie aspekty psychologiczne występują w procesie realizacji tych funkcji przez dowódców i sztaby wojskowe? Zaczniemy od próby przedstawienia funkcji dowodzenia.

W pracach dotyczących dowodzenia wiele miejsca poświęca się również zagadnieniu funkcji dowodzenia. Najczęściej wymienia się następujące funkcje: przewidywanie, planowanie, decydowanie, organizowanie, koordynowanie i kontrolowanie.

Interesujący punkt wyjścia przy formułowaniu funkcji dowodzenia przyjmuje Kulińczyk. Stwierdza, że z cybernetycznego punktu widzenia dowodzenie może być „rozpatrywane jako proces informacyjny zachodzący w wieloszczeblowych układach kierowania w aspekcie różnych funkcji: analitycznych, planistycznych, organizacyjno-kontrolnych, normująco-koordynacyjnych i ewidencyjno-obliczeniowych" (26, 19). W tej samej pracy formułuje funkcje organów dowodzenia, które w istocie rzeczy są również funkcjami dowodzenia. Wymienia osiem następujących funkcji organów dowodzenia (26, 24):

— zbieranie i studiowanie danych o sytuacji;

— analizowanie zadań, ocena położenia i podejmowanie decyzji;

— przekazywanie zadań wojskom;

— planowanie działań bojowych i ich wszechstronne zabezpieczenie;

— organizacja współdziałania i kontrola przygotowania wojsk do działań;

— kierowanie działaniami bojowymi i kontrola wykonania zadań;

— kierowanie realizacją przedsięwzięć w zakresie zabezpieczenia działań bojowych;

— organizowanie dowodzenia i ciągłe jego odtwarzanie w toku działań bojowych.

Przedstawiony wykaz funkcji obejmuje najważniejsze cele pośrednie poszczególnych pasm czynności organu dowodzenia w dowodzeniu i właściwie na tym można by było poprzestać. Zamierzamy jednak funkcje dowodzenia przedstawić ogólniej oraz opisać niektóre aspekty psychologiczne występujące w procesie ich realizacji. Ogólniejsze ujęcie nazw poszczególnych funkcji dowodzenia ułatwi odniesienie ich do wszystkich zadań realizowanych w dowodzeniu, a więc nie tylko zadań taktyczno-operacyjnych. Mamy tu na myśli szczegółowe zadania, których realizacją kieruje dowódca (organ dowodzenia). Wymienimy najważniejsze z nich: organizowanie i kierowanie procesem szkolenia oraz wychowywania; rozwijanie i umacnianie dyscypliny wojskowej; rozwijanie poczucia odpowiedzialności za kierowany odcinek pracy oraz realizację zadań; rozwijanie poczucia porządku i ładu wojskowego; kształcenie uczuć patriotycznych i internacjonalistycznych oraz postaw obywatelskich; wzbudzanie dumy z tradycji bojowych i przynależności do określonego rodzaju wojsk; rozwijanie zaufania do broni i sprzętu; troska o podwładnych; dostosowanie warunków pracy i służby do możliwości psychofizycznych żołnierzy i ich potrzeb społecznych; tworzenie korzystnej atmosfery pracy ułatwiającej sprawowanie funkcji dowodzenia i wykonywanie zadań przez podwładnych, głównie przez rozwijanie socjalistycznych stosunków międzyludzkich, dobrą organizację i bezpieczeństwo pracy, zapewnienie odpoczynku, organizację imprez sportowych i rozrywek kulturalnych, a także zapewnienie systematycznego dopływu nowych środków materiałowo-technicznych, medycznych i innych.

Już na podstawie tego wykazu łatwo dostrzec, jak złożone i wielorakie są zadania, które powinny być realizowane poprzez dowodzenie. Jak wiele umiejętności musi posiadać dowódca (sztab), by właściwie pokierować tym procesem, zorganizować pracę, współdziałanie, kontrolę, pobudzić podwładnych do działania, zapewnić realizację kolejnych zadań w celu osiągnięcia

wysokiego stanu moralno-politycznego, dyscypliny i gotowości bojowej pododdziału (oddziału).

Rozróżniamy zatem następujące funkcje dowodzenia:

1) formułowanie, komunikowanie i uświadamianie podwładnym celu działania,
2) pozyskiwanie, przetwarzanie i udzielanie informacji,
3) przewidywanie (prognozowanie) i antycypowanie,
4) decydowanie i zlecanie zadań,
5) planowanie,
6) organizowanie i koordynowanie,
7) pobudzanie do działania,
8) kontrolowanie.

Jaka jest istota i treść psychologiczna wymienionych funkcji dowodzenia? Jedną z istotnych funkcji dowodzenia jest formułowanie, komunikowanie i uświadamianie podwładnym celu realizowanego przez nich działania. Obowiązek ten spoczywa na dowódcy i tych wszystkich, którzy pod jego kierunkiem planują różne przedsięwzięcia, zlecają zadania i kierują działaniami według posiadanych kompetencji. Oczywiście nie zawsze i nie w każdym przypadku konieczne jest komunikowanie podwładnym celu działania. Nie ma takiej potrzeby, gdy czynności (działania) są proste, często powtarzane, a cel działania jest dobrze rozumiany przez wykonawców. Potrzeba komunikowania i uświadamiania podwładnym celu ich działania (zarówno głównego, jak i pośrednich) występuje, jeśli: a) stawia się nowe zadania, b) realizacja celu głównego uzależniona jest od osiągnięcia celów pośrednich, c) istnieje przypuszczenie, że cel działania nie jest dostatecznie rozumiany, d) gdy cel działania może być różnorodnie interpretowany, e) gdy następuje zmiana celu dla tego samego działania itp.

Wiadomo, że na przebieg i rezultat jakiegoś działania ma wpływ wiele czynników, a mianowicie: zrozumienie celu działania, kierowanie działaniem, wiedza i umiejętności żołnierzy, motywacje do działania, warunki, środki i metody, organizacja pracy i inne. Każdy z wymienionych czynników odgrywa określoną rolę i powinien być odpowiednio dostosowany do potrzeb realizacyjnych zadania i do celu, który ma być osiągnięty. Właś-

ciwe i jasne sformułowanie celu działania ma podstawowe znaczenie dla sprawności działania (skuteczności) i powinno być dokonane przed jego rozpoczęciem. Uświadomienie i zrozumienie celu działania ułatwia bowiem dostosowanie sposobów działania, racjonalne wydzielenie i wykorzystanie posiadanych sił, środków i warunków działania oraz należyte zorganizowanie współdziałania i koordynację działań w trakcie realizacji zadania. Zakomunikowanie zaś celu działania podwładnym i uświadomienie im jego istoty jest jednym z ważniejszych warunków aktywizacji ich poczynań zgodnie z myślą przewodnią zadania.

Działanie bez świadomości celu, bez wskazania celu nie jest w ogóle możliwe. Przypomina raczej nie zorganizowany i chaotyczny zbiór odruchów powodowany doraźnymi bodźcami pochodzącymi z otoczenia i organizmu. Działanie zaś bez dostatecznie jasno sformułowanego celu i uświadomionego przez działających ma tendencję do przenoszenia się na inne, poboczne cele, które pojawiając się w świadomości działających mogą być uznane za zasadnicze. Żołnierz działający przy takim poziomie uświadomienia i rozumienia celu przypomina błądzącego, który nie wie, dokąd i po co ma się udać.

Cele działania mogą wynikać: a) z zadań zleconych przez przełożonego, b) z zadań podjętych z własnej inicjatywy, c) z obowiązków wyznaczających zakres pracy dla danego stanowiska lub specjalności, d) z konieczności zaspokajania własnych, indywidualnych potrzeb i zainteresowań. Między tymi celami, w trakcie ich realizacji, mogą powstawać różnorodne sprzeczności, które niejednokrotnie komplikują i utrudniają samo działanie. W jakich przypadkach takie sprzeczności się pojawiają? Powstają one głównie, jeśli:

— zadania zlecone przekraczają kompetencje podwładnych,

— zadania zlecone zawierają cele sprzeczne,

— zadania przekraczają możliwości podwładnych,

— podwładni swoje cele osobiste przedkładają nad cele służbowe,

— dowódcy nie uwzględniają (w dostępnym zakresie) celów osobistych podwładnych.

Sytuacje takie nie tylko zakłócają działania, ale wywołują też

negatywne reakcje podwładnych, obniżają poziom moralno-polityczny pododdziału i komplikują dowodzenie.

Dla osiągnięcia społecznie korzystnej „harmonii" celów, a przez to — psychologicznych warunków dla sprawnego działania podwładnych, konieczne jest osiągnięcie w miarę pełnej akceptacji celów działania służbowego, zarówno przez przełożonych, jak i podwładnych, oraz uwzględnianie przez przełożonych (w miarę możliwości) celów osobistych podwładnych i stworzenie odpowiednich warunków do ich realizacji.

Każdy, kto działa w zespole, powinien uświadamiać sobie: cele działania zespołu, cel własnej działalności z punktu widzenia potrzeb zespołu oraz w jaki sposób przyczynia się własnym działaniem do wykonania zadania zespołu. Świadomość swojej roli i funkcji w zespole umożliwia osiągnięcie odpowiedniego, tj. optymalnego, poziomu wykonania swej pracy. Zadaniem omawianej funkcji dowodzenia jest osiąganie takiego stanu w odniesieniu do wszystkich żołnierzy układu kierującego i kierowanego.

Cele osiąga się przez realizację konkretnych zadań. To, co zostało osiągnięte w wyniku realizacji celu, nazywamy skutkiem. Rozróżnia się skutki zamierzone, czyli te, które chcieliśmy osiągnąć, i skutki nie zamierzone, które nie były oczekiwane. Skutki nie zamierzone mogą mieć charakter obojętny i szkodliwy. Szkodliwymi nie zamierzonymi skutkami są: zmęczenie, urazy, wypadki, dezorientacja, błądzenie, zniszczenie lasu (upraw), zagubienie sprzętu, broni itp.

Należy więc przy realizacji określonych zadań i celów dążyć do określenia, jakiego rodzaju i kiedy mogą się pojawiać skutki uboczne i przy tym szkodliwe, zwłaszcza gdy przystępuje się do działań w sytuacjach trudnych, jak np. na ćwiczeniach w polu. Nie wszystko jednak da się przewidzieć. Działania bowiem odbywają się w sytuacjach zmiennych, a realizacja celu, czyli zamierzonego stanu rzeczy, odbywa się zawsze z pewną dozą niepewności, a nawet ryzyka. Również w tym zakresie dowodzący ma do spełnienia ważną funkcję, by przewidując przyszłe zdarzenia uświadamiał sobie i podwładnym możliwe skutki uboczne i odpowiednio przygotowywał się do zapobiegania im w trakcie działań.

Drugą z wymienionych funkcji dowodzenia jest pozyskiwanie, przetwarzanie i udzielanie informacji. Dowodzenie, tak jak każde działanie, nie jest możliwe bez ciągłego pozyskiwania potrzebnych informacji. W celu zapewnienia należytego ich dopływu konieczne się staje zorganizowane i aktywne ich pozyskiwanie (zbieranie i zdobywanie) wszystkimi dostępnymi środkami. Proces pozyskiwania informacji zasila różne dziedziny działania w wojsku, nie tylko proces dowodzenia. Dowodzenie jednak, ze względu na sterowniczą rolę wobec całokształtu działań poszczególnych żołnierzy i zespołów, spełnia zasadnicze funkcje w pozyskiwaniu i wykorzystywaniu informacji. Ujmując dowodzenie w kategoriach cybernetycznych, S. Piotrowski stwierdza: „Z punktu widzenia cybernetyki dowodzenie wojskami jest procesem zdobywania, zbierania, przetwarzania, przekazywania, udzielania i gromadzenia różnorodnych informacji" (36, 92).

Z psychologicznego punktu widzenia pozyskiwanie informacji odbywa się poprzez planowe, zorganizowane i uważne spostrzeganie oraz zrozumienie i zapamiętanie różnorodnych wiadomości odnoszących się do interesującego nas, z jakichś względów, odcinka rzeczywistości. Informacje, potocznie — wiadomości, są to różnego rodzaju dane o rzeczach, zjawiskach i innych elementach rzeczywistości, które odpowiednio odebrane przez zmysły, zrozumiane i zapamiętane stanowią zasadniczy materiał dla wyobraźni ludzkiej i myślenia.

W procesie dowodzenia zapotrzebowanie na informacje jest bardzo duże. Na ogół zawsze występuje pewien brak potrzebnych informacji. Szczególnie deficyt ich odczuwany jest w walce zbrojnej, zwłaszcza w odniesieniu do przeciwnika (skład, ugrupowanie, wielkość zasobów, zamiary, duch bojowy, dopływ nowych zasobów itp.) oraz aktualnej sytuacji na określonym obszarze działania obu stron i przyszłego rozwoju działań bojowych. Brak informacji utrudnia, a często uniemożliwia ocenę sytuacji i podjęcie decyzji.

Główne zadania w zakresie pozyskiwania informacji wykonują specjalnie do tego przygotowane pododdziały (oddziały) rozpoznawcze, sztaby ogólnowojskowe, rodzajów wojsk i służb, tworzące zasadniczą strukturę zintegrowanego systemu rozpoznania.

System ten wyposażony jest w techniczne środki rozpoznania, przetwarzania, przesyłania i utrwalania informacji. Niezbędnym warunkiem dalszego doskonalenia tego systemu jest automatyzacja niektórych pracochłonnych i czasochłonnych czynności dowodzenia oraz nowoczesne szkolenie i trening żołnierzy w systemie dowodzenia.

Obowiązek pozyskiwania informacji dotyczy wszystkich żołnierzy. Wykonywanie jego uzależnione jest od indywidualnego przygotowania poszczególnych żołnierzy w zakresie prowadzenia rozpoznania i składania meldunków przełożonym. Doniosłe znaczenie ma nastawienie żołnierzy na pozyskiwanie informacji najbardziej przydatnych z punktu widzenia wykonywanego zadania, zaszczepianie im wiedzy o istocie zjawisk pola walki, doskonalenie spostrzegawczości i umiejętności oceny informacji, rozwijanie wyobraźni, pamięci i myślenia.

Dane pochodzące z rozpoznania poddawane są ocenie pod względem: prawdziwości (zgodności z rzeczywistością); aktualności (przydatności w danym okresie działania); prognostyczności (przewidywania przyszłych zdarzeń); ważności (z punktu widzenia pilności i znaczenia). Wszystkie informacje uznane za przydatne powinny być utrwalone.

Informacje utrwalane są w pamięci ludzkiej, w „pamięci" maszyn elektronicznych oraz w innych nośnikach pamięci, takich jak notatniki, szkice, mapy, taśmy magnetyczne, zdjęcia, filmy i inne. Najbardziej korzystne jest utrwalanie informacji w mózgu człowieka, ponieważ on jest podmiotem działania, ocenia wartość informacji, odpowiada na pytanie: „jak jest", przewiduje — czyli odpowiada na pytanie: „jak prawdopodobnie będzie", podejmuje decyzje, spełnia funkcje kierownicze itd. Na podstawie otrzymanych informacji tworzy obraz odzwierciedlanego odcinka rzeczywistości, a w konfrontacji z posiadaną wiedzą i doświadczeniem dokonuje zasadniczych operacji umysłowych takich jak: analiza, synteza, uogólnianie, abstrahowanie; na tej podstawie wnioskuje, poszukuje rozwiązań, posługuje się wyobraźnią, podejmuje decyzje, postanawia o ich wykonaniu, a następnie kieruje wykonaniem. Niestety, ilość informacji pozyskiwana przez system rozpoznawczy dowodzenia jest tak wielka, iż prze-

kracza możliwości recepcyjne, pamięciowe i przetwórcze człowieka (zespołów ludzkich). Przy tym człowiek zapomina również, zniekształca i zubaża informacje, nie zawsze odpowiednio szybko przypomina sobie to, co w danej chwili staje się najbardziej potrzebne.

Wszystkie te „braki" recepcyjne i umysłowe człowieka w dużym stopniu usuwane są dzięki stosowaniu odpowiednio skonstruowanych urządzeń technicznych. Ułatwiają one rozpoznanie, odbiór, utrwalanie, przetwarzanie i obieg informacji, a także w pewnym zakresie przygotowują wstępne dane do decyzji. Operacje te maszyny wykonują nieporównanie szybciej i dokładniej niż człowiek. Należy jednak dodać, że wszelkie maszyny, nawet najdoskonalsze, są zawsze narzędziem w ręku człowieka, wspomagają twórczą pracę jego umysłu, przygotowują mu (również pod jego kierunkiem) niektóre dane do decyzji.

Jednym ze składników wyżej wspomnianej funkcji jest kierowanie procesem przetwarzania informacji. Przetwarzanie informacji jest ściśle związane z pozyskiwaniem informacji, jak i zasilaniem informacyjnym. Potrzeba pozyskiwania i przetwarzania informacji występuje we wszystkich typach działania w wojsku: w szkoleniu, wychowywaniu, rozwijaniu dyscypliny, administrowaniu jednostką, sterowaniu maszynami, kierowaniu walką zbrojną. Przetwarzanie informacji rozpoczyna się od momentu pozyskiwania pierwszych elementarnych i szczegółowych informacji koniecznych do poznania siebie samego, innego człowieka, jakiejś rzeczy, zjawiska, procesu lub „pełniejszego" odcinka rzeczywistości (w skład którego wchodzą wszystkie wymienione wyżej elementy), jak np. środowiska wychowawczego, fragmentu ćwiczenia w polu, ugrupowania przeciwnika, fragmentu walki, a następnie poprzez formułowanie kolejnych uogólnień i odpowiedzi na pytanie: „jak jest", podejmuje się decyzje i rozpoczyna realizację poszczególnych zadań. W trakcie realizacji zadań proces przetwarzania informacji trwa nadal, ponieważ zmieniają się okoliczności (warunki) realizacji tych zadań. Proces poznawania jakiegoś fragmentu rzeczywistości jest procesem stopniowego przetwarzania i uogólniania pozyskanych informacji poprzez myślenie i działanie. Celem procesu poznawania jest two-

rzenie prawdziwego obrazu rzeczywistości. Zgodnie z dialektyką odbywa się to poprzez uważne spostrzeganie, rozumienie, przeżywanie, zapamiętywanie, abstrakcyjne myślenie i wnioskowanie oraz praktyczne weryfikowanie rezultatów pracy umysłu w konkretnym działaniu. Taka jest dialektyczna droga poznawania rzeczywistości i obiektywnego odzwierciedlenia jej w postaci obrazu psychicznego w mózgu.

W procesie szkolenia i wychowywania żołnierzy przetwarza się informacje w celu poznania osobowości wychowanków, ustalenia, jaka jest skuteczność w osiąganiu celów szkoleniowych i wychowawczych, czy stosowane metody w tej pracy są właściwe i jakie są możliwości usprawnienia tego procesu.

W walce zbrojnej przetwarza się informacje dotyczące przeciwnika, wojsk własnych, dynamiki działań bojowych, dopływu nowych zasobów itd. i na tej podstawie tworzy się oraz stale uaktualnia obraz istniejącej sytuacji i ujawnia nowe tendencje zapowiadające przyszłe zdarzenia, mogące mieć wpływ na działania bojowe.

Konstruowanie obrazu sytuacji, przewidywanie zmienności, bieżące uaktualniania są z kolei podstawą do podejmowania właściwych decyzji i sprawnego kierowania walką.

Proces przetwarzania informacji odsłania luki informacyjne, które utrudniają poznanie określonego fragmentu rzeczywistości i w związku z tym celem dowodzenia jest też stawianie nowych zadań dla pozyskania dodatkowych informacji.

Obraz sytuacji, który powstaje w wyniku przetwarzania informacji, jest subiektywnym (psychicznym) odzwierciedleniem fragmentu rzeczywistości, może zawierać różne zniekształcenia. Konieczne się staje ciągłe potwierdzanie jego prawdziwości (aktualności) poprzez zasilanie umysłu nowymi informacjami i kontrolę w działaniach. Decydujące znaczenie w poprawnym przetwarzaniu informacji odgrywa praca umysłowa żołnierzy, wsparta odpowiednio kompetentną wiedzą, doświadczeniem i techniką.

Kolejnym składnikiem drugiej funkcji dowodzenia jest udzielanie informacji albo tzw. zasilanie informacyjne. Rozróżnia się dwa jego rodzaje: zasilanie informacyjne ludzi i zasilanie informacyjne maszyn elektronicznych. Zadaniem organu dowodzenia

(odpowiednich jego komórek) jest kierowanie obiegiem informacji „wewnątrz" układów i pomiędzy układami według ustalonych zasad. Podstawowe znaczenie dla dowodzenia ma obieg informacji w układzie kierującym, pomiędzy układem kierującym a kierowanym i układami kierowanymi (ich organami dowodzenia) współdziałającymi w wykonywaniu zadań. Celem udzielania informacji jest też podtrzymywanie ich obiegu poprzez wprowadzanie do niego informacji pożądanych ze względu na wykonywane zadania. Informacje pozyskane (aktualne i wiarygodne), nie wykorzystane w porę, tracą na wartości, a nawet stają się bezużyteczne. Każdy, kto dysponuje informacjami, powinien je przekazywać w odpowiednim czasie, do właściwego adresata, według ustalonych zasad i utrzymywać stałą gotowość do udzielania informacji na żądanie przełożonego. Dzięki temu kompetentne ogniwa układu kierującego wprowadzają pozyskane informacje do procesu decyzyjnego, a przez decyzje do kierowania działaniami.

Każdy żołnierz włączony do jakiegokolwiek ogniwa obiegu informacji powinien mieć poczucie odpowiedzialności (w ramach posiadanych kompetencji) za jakość informacji wprowadzanych do obiegu, być gotowym do syntetycznego ujęcia informacji w meldunku, wykazywać inicjatywę i aktywność w pozyskiwaniu informacji z ogniw podległych, a także korzystać z porad fachowców przy ocenie informacji.

Kolejną, trzecią, funkcją dowodzenia jest przewidywanie (prognozowanie) i antycypowanie przyszłych zdarzeń w stale zmieniającej się rzeczywistości oraz wskazywanie tych zdarzeń, które mogą mieć wpływ na nasze działania. Wpływ ten może być dodatni, tj. ułatwiający działania, i negatywny — utrudniający (wykluczający) działania. Na tle oceny aktualnej sytuacji i przewidywań, w jakim kierunku ta sytuacja będzie się zmieniała, dokonuje się oceny szans powodzenia planowanego działania, wprowadza niezbędne zmiany w projekcie decyzji, organizacji działań i innych przedsięwzięciach w celu lepszego przygotowania się do działań. Uświadomienie sobie (i innym) oraz uznanie za prawdopodobne okoliczności, które mogą utrudnić (ułatwić) nasze działania, oraz odpowiednie przygotowanie tych działań, by zawierały

przedsięwzięcia uprzedzające i ograniczające negatywny wpływ przewidywanych okoliczności, nazywamy antycypacją.

Zadaniem przewidywania i antycypacji jest ograniczenie niepewności i ryzyka w działaniach. Całkowite wyeliminowanie niepewności w działaniach jest niemożliwe, zwłaszcza jeśli na te działania wpływa wiele zmiennych czynników. Szczególnie trudno jest przewidywać na polu walki. Na przebieg działań bojowych wpływa bowiem, obok wielu różnorodnych czynników występujących w każdym bardziej złożonym działaniu (np. na ćwiczeniach), również świadome, zorganizowane i niszczące działanie oraz przeciwdziałanie przeciwnika.

Proces przewidywania jest ciągły i obejmuje nie tylko proces decyzyjny i planowanie działań, ale również całą fazę realizacji poszczególnych zadań. Chodzi o to, by w trakcie realizacji zadań dostrzegać nowe zjawiska w stale zmieniającej się sytuacji i na tej podstawie wprowadzać odpowiednie zmiany zabezpieczające działanie. Jeśli sytuacja zmienia się bardzo szybko, wówczas przewidywanie obejmuje krótsze odcinki czasowe i dokonywane jest na mniejszą „głębokość". W takim wypadku konieczne jest zwiększenie czujności, zapewnienie większej skuteczności rozpoznania i gotowości do elastyczniejszego działania.

Szczególnie doniosła jest czwarta funkcja dowodzenia — decydowanie i zlecanie zadań. Słusznie się twierdzi, iż podstawą dowodzenia jest decyzja. Decyzja zawiera myśl przewodnią działania i projekt wykonania zadania. Po podjęciu decyzji przez dowódcę projekt działania jest zatwierdzony i od tej pory obowiązuje wykonawców. Podjęcie decyzji poprzedzane jest przetwarzaniem informacji, oceną sytuacji, analizą zadania, przewidywaniem i przygotowaniem projektu decyzji. Wszystkie te czynności na niższych szczeblach dowodzenia dowódca wykonuje osobiście, na wyższych zaś (tam gdzie jest sztab) — kolegialnie aż do zarysu decyzji. Powzięcie decyzji, postanowienie o jej wykonaniu i wydanie rozkazu należy do dowódcy. Tego obowiązku nie może on przekazywać nikomu ze swych podwładnych (z wyjątkiem szefa sztabu). Decyzja przekazywana podwładnym zawiera akt woli dowódcy i moc wykonawczą rozkazu. Szerzej o tej sprawie piszemy w ostatnim rozdziale niniejszej pracy.

Kolejną, piątą, funkcją dowodzenia jest planowanie. Główną ideą planowania jest przygotowanie przyszłego działania w celu jak najlepszego wykonania postawionego zadania. W planowaniu uwzględnia się wszystkie przetworzone informacje wynikające z analizy zadania, oceny położenia, wyników przewidywania, treści decyzji i innych kalkulacji. Proces planowania to proces umysłowego przetwarzania uogólnionych danych, tworzenia na tej podstawie harmonogramu działania z odpowiednim podzieleniem sił, środków, wykorzystaniem czasu, przestrzeni, to także określenie wariantów działania, współdziałania, koordynowania i pozyskiwania zasobów. Efektem planowania jest określony plan, który zawiera przemyślane sposoby działania w zakresie wykonania decyzji (49, 207). Plan działania najpierw powstaje w umyśle planującego, następnie jest stopniowo uzewnętrzniany ustnie, na mapie, w postaci grafiku, szkicu, tekstu napisanego lub inaczej. Graficzne obrazowanie kolejnych efektów procesu myślenia i posługiwanie się wyobraźnią znacznie ułatwia twórcze myślenie.

Organizowanie i koordynowanie to następna, szósta, funkcja dowodzenia. Organizowanie to działanie dowódcy i sztabu zmierzające do tworzenia struktur jako pewnych całości, w których poszczególne składowe są odpowiednio uporządkowane, powiązane i przygotowane do realizacji wyznaczonych zadań. Główną zasadą organizowania jest maksymalne wykorzystanie właściwości poszczególnych elementów, wchodzących w skład określonego układu, w taki sposób, by przyczyniały się możliwie jak najbardziej do powodzenia całości.

Organizowanie może być dokonywane dwojako: jako organizowanie w znaczeniu podstawowym, którego celem jest tworzenie określonych nowych struktur, niejako od podstaw, i organizowanie w znaczeniu pomocniczym, tzw. organizowanie regulujące (usprawnianie lub reorganizowanie), którego celem jest usprawnienie lub zmiana już istniejących (funkcjonujących) struktur. Rozpatrzmy to na przykładzie. Jeśli jakiś pododdział jest tworzony od początku według nowych zasad (nowej struktury), wówczas pojęcie „organizowanie" użyte będzie w pierwszym aspekcie, jeśli natomiast dokonywane są tylko jakieś zmiany or-

ganizacyjne w już zorganizowanym pododdziale, wówczas pojęcie „organizowanie" użyte zostanie w tym drugim aspekcie. Niewielkie zmiany organizacyjne to usprawnienia, większe — to reorganizacja.

W zależności od potrzeb organizuje się (lub usprawnia, reorganizuje) zespoły ludzkie, pracę, imprezy, czynności, np. przy obsługiwaniu maszyny, przygotowywaniu i prowadzeniu zajęć, kontroli. Również działalność organizacyjna wymaga organizowania.

Najistotniejsze w organizowaniu czegoś jest uświadomienie sobie i innym, z którymi to przedsięwzięcie ma być zrealizowane, przewodniej myśli (celu), której ma służyć rzecz zorganizowana. W przeciwnym wypadku wysiłek włożony w organizację zostanie zmarnowany. Uświadomienie celu konieczne jest po to, by nie tworzyć struktur ludzkich, czynności i planów działań „niedoorganizowanych" lub „przeorganizowanych", z niedostateczną lub nadmierną ilością elementów, przedsięwzięć lub czynności utrudniających optymalne funkcjonowanie całości i osłabiające (uniemożliwiające) sprawne osiąganie celu możliwie najkrótszą drogą. Niektóre instytucje, zespoły ludzkie są nieraz tak przeorganizowane, że osiągają jedynie działanie, a zaprzepaszczają cel. Znane jest w związku z tym powiedzenie o niedźwiedziej przysłudze osiągającej środek, lecz udaremniającej cel (40, 82). Sztab nazbyt rozbudowany może się okazać niesprawny w walce, zbyt duży zespół doradczy powołany do przygotowania projektu decyzji może przedłużyć preparację danych i przez to odwlec podjęcie decyzji, zbyt szczegółowy plan może utrudnić elastyczność działania i ograniczyć pomysłowość wykonawców itp.

Dobrze zorganizowane działanie to takie, w którym każdy wie, co ma wykonać, i wykonuje to, co potrafi najlepiej, i w takim zakresie, w jakim mu zostało zlecone, nie przeszkadza innym, nikt na jego efekt działania nie czeka ani też on nie czeka na rezultaty innych, współdziała, pomaga, a nie rywalizuje. Ponadto ten, kto wykonuje zadanie odcinkowe, powinien uświadomić sobie cel działania, wykazywać aktywność i pomysłowość w dobieraniu sposobów realizacji zadania, stosować najbardziej przydatne środki i dozwolone metody działania.

Koordynowanie natomiast jest pasmem czynności pomocniczych względem działania zwanego organizowaniem. Stosuje się je wszędzie tam, gdzie zespoły ludzkie, układy rzeczy, działania, czynności odchyliły się od zamierzonego planu ze względu na pojawienie się nowych okoliczności. Koordynowanie zatem polega na doregulowywaniu tego, co odchyla się od wymagań podyktowanych potrzebami współdziałania.

Pobudzanie do działania to kolejna, siódma, funkcja dowodzenia. Obejmuje ona całokształt oddziaływań koordynowanych przez dowódcę, których zadaniem jest wyzwalanie w psychice żołnierzy pożądanych i odpowiednio silnych motywacji do działania, aktywizowanie energii fizycznej i psychicznej, wyzwalanie pomysłowości, rozbudzanie siły woli, czyli wytrwałości i uporczywości oraz odwagi i męstwa w toku wykonywanych niebezpiecznych zadań.

Zgodnie z tym, o czym poprzednio pisaliśmy, na przebieg i wynik jakiegoś działania w wojsku mają wpływ różne czynniki: znajomość celu, sprawne kierowanie działaniami, wiedza i umiejętności żołnierzy, odpowiednie warunki działania, posiadane środki i dostosowane metody działania, organizacja pracy i motywacje do działania. Oczywiście bez odpowiednich motywów, koniecznych w danej sytuacji, działania nie przynoszą oczekiwanych rezultatów, a nawet mogą być nie podjęte. Dlatego kształcenie pożądanych motywacji i odpowiednie ich pobudzanie ma tak istotne znaczenie w kierowaniu działaniem zespołu.

Motywy są to określone stany psychiczne żołnierzy, pobudki skłaniające ich do działania. Oczywiście nie wszystkie motywy mają tę właściwość pobudzania do działania według potrzeb zleconego zadania. Chodzi więc o motywy sprzyjające realizacji zadań w wojsku. W związku z tym istnieje potrzeba, odpowiedniego do wymagań wojskowych, kształcenia pozytywnych walorów osobowości żołnierzy, które będą stanowiły realną podstawę do wyzwalania silnych i oczekiwanych motywacji do działania na rzecz wykonywania różnorodnych zadań w wojsku. Ale nie tylko czynniki osobowościowe mają wpływ na jakość, siłę i kierunek motywacji. Istotny wpływ mają też pozaosobowościowe czynniki, między innymi:

— wysoki poziom wyszkolenia bojowego i dyscypliny,
— biegła znajomość sprzętu bojowego i umiejętność obsługiwania go w trudnych warunkach,
— ład organizacyjny i sprawność dowodzenia,
— autorytet dowódcy, oficerów sztabu,
— właściwie ukształtowane stosunki międzyludzkie,
— odpowiednie do potrzeb warunki działania.

Wyzwolenie motywacji odbywa się przez odpowiednio organizowane pobudzanie. Pobudzenie osiąga się przez tworzenie odpowiednich sytuacji motywacyjnych, poprzez wywoływanie bodźców oddziałujących na psychikę żołnierzy. Sytuacje motywacyjne mogą być trojakiego rodzaju: przymusowe, zachęcające lub mieszane. Sytuacje przymusowe to takie, które odczuwane są przez wykonawców jako nakazy (zakazy) przy jednoczesnym dostrzeganiu sankcji, jakie grożą, gdyby postawione zadanie nie zostało wykonane na odpowiednim poziomie. Sytuacje zachęcające zaś to takie, które odczuwane są jako przyjemne, odpowiadające w danej chwili potrzebom i zainteresowaniom żołnierzy oraz sygnalizujące nagrodę, uznanie za wykonane dobrze zadanie. Sytuacje motywacyjne mieszane to takie, w których przełożony, w zależności od potrzeb, stosuje w pobudzaniu motywacji podwładnych zarówno zachętę, jak i przymus. Jakie powinny być zachowane proporcje między tymi dwoma składnikami sytuacji motywacyjnej mieszanej, trudno jest z góry określić. Zależeć to będzie od różnych okoliczności.

W dowodzeniu wojskami najczęściej mamy do czynienia z sytuacją motywacyjną mieszaną. Trzeba podkreślić, że zdaje ona egzamin, przy czym w praktyce wypracowana została bardzo skuteczna „strategia" wyzwalania motywów podwładnych.

Strategia ta zawiera pięć zasadniczych składników:
— dużą stanowczość w zlecaniu zadań, którą wyraża rozkaz,
— wysuwanie na plan pierwszy zasady wyróżniania żołnierzy za bardzo dobre pełnienie służby i wykonywanie zadań,
— uwzględnianie aktualnego stanu psychicznego żołnierzy, nastrojów, sytuacji i warunków,
— stosowanie różnego rodzaju oddziaływań pomocniczych jak: wyjaśnianie, uświadamianie, zachęcanie, organizowanie pomocy,

wsparcie przez kolektyw, życzliwość, wyrozumiałość, tworzenie szans poprawienia wskaźników działania itp.,

— „trzymanie w odwodzie" i stosowanie w ostateczności przymusu oraz sankcji w razie wyczerpania wszystkich pozytywnych bodźców i zachęcających sytuacji motywacyjnych.

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

Ostatnią, ósmą, z wymienionych funkcji dowodzenia jest kontrolowanie. Kontrolowanie ma na celu sprawdzenie, czy zadania realizowane są zgodnie z myślą przewodnią decyzji i czy metody, środki oraz siły przy ich wykonywaniu są właściwie wykorzystywane. W początkowej fazie wykonywanego zadania dowódca dzięki kontroli może usunąć dostrzeżone niedociągnięcia, a tym samym skierować podwładnych na właściwą drogę. Również w innych fazach wykonywania zadania dowódca powinien sprawować lub organizować kontrolę, zwłaszcza kiedy jego podwładni wykonują zadania trudne. Kontrola nie zawsze jest potrzebna. Jeśli dowódca jest pewny, że zadanie nie jest zbyt trudne i że jego podwładni nieraz dali dowód rzetelności przy samodzielnym wykonywaniu zadań, wtedy może zrezygnować z kontroli. Nie może to być jednak zasadą działania. Kontrola ma wiele walorów wychowawczych. Podwładni chcą, by dostrzegano ich wysiłek, by oceniano rezultaty pracy.

Znajomość wyników w pracy szkoleniowej, wychowawczej, w zakresie umacniania dyscypliny, utrzymania porządku wojskowego, eksploatacji sprzętu wojskowego ma istotne znaczenie z wielu względów. Po pierwsze — daje możliwość stwierdzenia, czy osiągane wyniki są na odpowiednim poziomie, po drugie — ułatwia dowódcy (sztabowi) stawianie nowych zadań, zwłaszcza tych, które są uzależnione od wykonania zadań poprzednich, po trzecie — pozwala dowódcy ocenić skuteczność i umiejętność samego procesu dowodzenia zarówno w odniesieniu do siebie (sztabu), jak i podległych dowódców niższych szczebli. Znajomość wyników podwładnych w różnych dziedzinach działalności wojsko-

wej i odpowiednie wykorzystanie ich w pracy dowódczej ma doniosłe znaczenie wychowawcze, dowódca bowiem może prawidłowo ocenić podwładnych, omówić na odprawie, na zebraniu partyjnym osiągnięcia całego kolektywu, a także odpowiednio do zasług wyróżnić osiągnięcia najbardziej ofiarnych i zmobilizować słabszych. Ocena wyników pracy, podkreślenie osiągnięć pododdziału (oddziału) ma duże znaczenie moralne, mobilizuje wszystkich żołnierzy do działania i daje satysfakcję z osiągniętego powodzenia. Pochodnym zagadnieniem jest tu sprawa samokontroli potrzebnej zarówno dowódcy, jak i każdemu z jego podwładnych. Polega ona na samodzielnym, rzeczowym i krytycznym sprawdzaniu siebie samego, swego działania, postępowania i poziomu wykonania zadań. Element samokontroli występuje w każdej kontroli, także w kontroli sprawowanej przez dowódcę.

4. ZAGADNIENIA PSYCHOLOGII DOWODZENIA

Rozważania w poprzednich podrozdziałach dotyczyły ogólnych zagadnień dowodzenia, takich jak istota dowodzenia, jego rola w kierowaniu przygotowaniem i prowadzeniem działań bojowych, funkcje, jakie spełnia w całokształcie działań wojsk, jego specyficzne właściwości (jako szczególny rodzaj kierowania) wynikające z warunków działania i typu wykonywanych zadań na polu walki. Jak poprzednio stwierdziliśmy, dowodzenie odgrywa obie niejako role wzajemnie się dopełniające, a mianowicie sterowniczą wobec całokształtu działań podwładnych i „usługową" zarazem, ponieważ dostosowuje się do treści i istoty tych działań (treści walki), by należycie spełniać swe organiczne funkcje.

Zagadnienie to jednoznacznie formułuje Kulińczyk. Twierdzi wprost, że: „Treścią dowodzenia jest treść walki (operacji), a więc cele i zadania, zamiar przygotowania i rozegrania walki (operacji), sposoby użycia wojsk i zabezpieczenia wojsk itp.". A następnie: „Dowodzenie (kierowanie) jest procesem wtórnym w stosunku do wszelkiej działalności wojskowej, a w tym do działalności bojowej (szkoleniowej) wojsk i z niej ono wynika. Potrzeba działania (wykonania określonych zadań) stwarza konieczność

pokierowania tym działaniem. Zakłada się przy tym, że każde działanie powinno być skuteczne, a zatem od dowodzenia (kierowania) wymaga się najwyższej jakości" (26, 16—18).

Właściwe zrozumienie istoty i funkcji dowodzenia ma podstawowe znaczenie dla badań, usprawnień i praktyki tego szczególnego rodzaju kierowania. Ułatwia dostrzeżenie bardzo istotnego faktu, że problematyka dowodzenia obejmuje swym zasięgiem — jak pisaliśmy — wiele różnorodnych nauk, a więc korzysta z rozwiązań nauk technicznych, społecznych, medycznych, a nawet przyrodniczych. Nauka o dowodzeniu dopiero się tworzy; nie ma ona jednak nadal dostatecznie jasno sformułowanego przedmiotu i metodologii badań. Wiedza o dowodzeniu jest skromna i przy tym rozproszona. Osiągnięcia wielu nauk zajmujących się kierowaniem, w znaczeniu ogólniejszym, a także dowodzeniem (w wojsku) nie zostały zintegrowane i opracowane dla potrzeb dowodzenia wojskami. Uogólnienia zawarte w pracach teoretycznych wymagają weryfikacji w praktyce, w drodze badań prowadzonych przez zespoły wielospecjalistyczne. Dopiero po uzyskaniu użytecznych rozwiązań będzie można myśleć o większych usprawnieniach dowodzenia.

W dostrzeganiu i rozwiązywaniu istotnych problemów dowodzenia wojskami pomocne są przede wszystkim takie nauki jak: teoria systemów — zajmująca się optymalizacją struktur i funkcjonowaniem różnych systemów (m. in. systemu dowodzenia) oraz ich poszczególnych elementów z punktu widzenia postawionych zadań i realnych warunków; teoria organizacji i kierowania — zajmująca się prawidłowościami tworzenia nowych struktur organizacyjnych, funkcjonowaniem zespołów ludzkich lub procesów, zagadnieniami reorganizacji i usprawniania już istniejących struktur oraz problematyką sprawowania funkcji kierowniczych przez człowieka; prakseologia — nauka o celowym, sprawnym i skutecznym działaniu; ergonomia — której przedmiotem jest zagadnienie dostosowania pracy do człowieka oraz człowieka do pracy; cybernetyka — nauka o sterowaniu i informacji; teoria podejmowania decyzji — nowa gałąź wiedzy o preparacji danych w procesie przeddecyzyjnym i o podejmowaniu decyzji oraz inne nauki, które uprzednio wymienialiśmy.

Wśród wielu nauk, których osiągnięcia ułatwiają rozwiązanie niektórych problemów współczesnego dowodzenia, jest także psychologia wojskowa. Jednym z jej siedmiu działów, składających się na przedmiot, jest psychologia dowódcy i dowodzenia (33, 442—443). Dział ten nie jest jeszcze dostatecznie opracowany i nie może zaspokoić bardzo szerokich potrzeb praktyki dowodzenia. Również badania dotyczące psychologii dowodzenia prowadzone są nadal w skromnym zakresie.

Bardziej zaawansowane są badania nad osobowością dowódcy i jego drogą służbową. Zagadnienia dotyczące osobowości dowódcy nie będą w tej pracy szerzej referowane, problematyka ta bowiem wykracza poza zamierzony zakres pracy.

Podstawowym warunkiem ułatwiającym prawidłowe określenie problematyki psychologii dowodzenia jest — jak pisaliśmy — dobra znajomość istoty dowodzenia, jego funkcji i warunków, w jakich ta działalność jest sprawowana przez dowódców i oficerów sztabu. W tym celu poddaje się gruntownej analizie (nie tylko pod względem psychologicznym) następujące ważniejsze zagadnienia:

— treść i rodzaj wykonywanych zadań w procesie przygotowywania się do działań bojowych i w samej walce zbrojnej,

— warunki działania wojsk na współczesnym polu walki,

— wymagania, jakie te zadania i warunki stawiają żołnierzom układu kierującego i kierowanego,

— środki techniczne i metody działania, którymi posługują się żołnierze w czasie wykonywania zadań, w tym też zagadnienie automatyzacji dowodzenia,

— dostosowywanie techniki i warunków działania do możliwości psychofizycznych żołnierzy i przystosowanie żołnierzy do sprawnej obsługi broni i sprzętu bojowego,

— warunki społeczne zespołowego działania, a więc stosunki międzyludzkie, stosunki służbowe w układzie „dowódca—podwładni", stan moralno-polityczny w pododdziałach i oddziałach,

— warunki organizacyjne, a więc struktury organizacyjne, organizację pracy oraz proces organizowania, kierowania i koordynowania działań;

— wydolność biologiczną i psychofizyczną żołnierzy, higienę psychiczną i bezpieczeństwo pracy,

— dobór i przygotowanie kadr dowódczych i innych specjalistów dla układów kierujących oraz sprawowanie funkcji dowódczych, rolę w tym zakresie praktyki, doświadczenia i nauki o dowodzeniu itp.

Jak łatwo dostrzec, badaniu poddawane są różne elementy składające się na system i sprawność funkcjonowania wojsk w celu ustalenia wymagań, jakie stawiane są współczesnemu dowodzeniu, a pośrednio dowódcom i organom dowodzenia poszczególnych szczebli. Na tej podstawie wyodrębnia się problemy, którymi zajmuje się (powinna się zająć) psychologia. Oto kilka problemów, którymi obecnie zajmuje się psychologia dowodzenia:

— psychologiczne aspekty funkcji dowodzenia,

— dobór i szkolenie kadr dowódczych,

— psychologiczne aspekty decyzji wojskowych,

— sprawowanie funkcji dowódczych,

— psychologiczne zagadnienie funkcjonowania układu „dowódca—podwładni",

— tworzenie społecznych i organizacyjnych warunków sprzyjających sprawowaniu funkcji dowódczych,

— myślenie operacyjne dowódcy i oficerów różnych specjalności,

— procesy orientacyjne i wyobraźnia na polu walki,

— wydolność psychiczna żołnierzy układu kierującego,

— podział funkcji w dowodzeniu w układzie „operator — maszyna — sztab — dowódca",

— dostosowanie technicznych środków dowodzenia i warunków pracy do możliwości psychofizycznych operatorów i ich potrzeb społecznych,

— psychologiczne aspekty kierowania walką zbrojną.

Przedstawione wyżej zagadnienia, określające udział psychologii w kompleksowym rozwiązywaniu aktualnych i perspektywicznych problemów dowodzenia, mogą stanowić punkt wyjścia do dalszych rozważań i ustaleń w tym zakresie. Należy przy tym dodać, że liczba tych zagadnień może być znacznie rozszerzona. Nie ma bowiem takiego zagadnienia w dowodzeniu, które by nie

wiązało się z problematyką psychologiczną. Nawet takie, wydawałoby się, odległe zagadnienie, jak konstruowanie środków technicznych, maszyn w celu usprawnienia dowodzenia, ma w pewnym zakresie istotny związek z psychologią, zwłaszcza psychologią inżynieryjną. Urządzenia te bowiem powinny być konstruowane nie tylko z punktu widzenia wymagań bojowych, ale również z myślą o przyszłych ich użytkownikach. Chodzi tu o dostosowanie maszyn do możliwości psychofizycznych żołnierzy-operatorów, a także do ich potrzeb społecznych.

Studia nad psychologicznymi aspektami dowodzenia obejmują bardzo złożony i urozmaicony kompleks zagadnień. Część z tych zagadnień przedstawiliśmy poprzednio, inne natomiast będą omawiane w dalszych partiach pracy. Wykonanie zadań badawczych przy tak różnorodnej tematyce wymaga stosowania odpowiednich metod badawczych i kompleksowej, dialektycznej analizy zebranych wyników. Wymaga też wydatnej pomocy innych nauk.

WNIOSKI

Ogólne rozważania zawarte w niniejszym rozdziale stanowią podstawę do określenia problematyki psychologii dowodzenia i badań w tym zakresie. Na wstępie dążyliśmy do podkreślenia wagi nauki o dowodzeniu zarówno w kontekście tworzenia teoretycznych (naukowych) podstaw tej wielce złożonej i wielofunkcyjnej działalności kierowniczej dowódców i podległych im organów dowodzenia, jak i opracowywania na tej podstawie wniosków bezpośrednio użytecznych w szkoleniu dowódców, usprawnianiu procesu dowodzenia i praktyce sprawowania funkcji dowódczych. Następnie podkreślaliśmy konieczność prowadzenia badań nad dowodzeniem metodą systemową i przy udziale wielu specjalistów reprezentujących różne dziedziny nauki wojennej i innych nauk, a w szczególności: naukę o organizacji i kierowaniu, cybernetykę, prakseologię, ergonomię, socjologię dowodzenia, technikę maszyn elektronicznych i automatowe przetwarzanie danych, psychologię wojskową, głównie psychologię dowódcy i dowodzenia, psychologię inżynieryjną, społeczną, teo-

rię podejmowania decyzji, dydaktykę wojskową i higienę psychiczną. Wysunęliśmy przy tym wniosek, iż badanie tak złożonej działalności (porównywanej do sztuki), jakim jest dowodzenie, z pozycji jednej tylko nauki może doprowadzić do wniosków jednostronnych, niekiedy nawet błędnych.

W dalszej części zajmowaliśmy się istotą dowodzenia, jego rolą i sposobem definiowania. Doszliśmy do wniosku, że organ dowodzenia odgrywa nadrzędną rolę wobec całokształtu działań wykonawczych układu kierowanego w tym sensie, że organizuje te działania, wskazuje cel, pobudza do działań, kieruje nimi, a także w miarę potrzeb koordynuje je i kontroluje. Ale jednocześnie funkcje kierownicze organu dowodzenia są służebne wobec całokształtu działań podwładnych w tym znaczeniu, że muszą być odpowiednio dostosowane do celów tych działań wynikających — jak nadmieniliśmy — z treści walki (operacji). Dowodzenie nie dostosowane do tych potrzeb nie będzie spełniało swych funkcji.

Dowodzenie określiliśmy jako szczególny rodzaj kierowania, obejmujący całą działalność dowódców i organów dowodzenia w zakresie przygotowywania, organizowania i prowadzenia działań bojowych. Doszliśmy do wniosku, że specyfika dowodzenia wynika głównie z tego, iż sprawowane jest ono w szczególnie trudnych warunkach. Te szczególnie trudne warunki to przede wszystkim zagrożenie życia, wzmożona odpowiedzialność dowódców za losy ludzi i poziom wykonywanych zadań, nie spotykane w innych rodzajach kierowania trudności, wyjątkowa zmienność sytuacji i warunków, deficyt czasu i informacji, świadome, zorganizowane i skryte działanie przeciwnika oraz stosowanie przez obie strony najbardziej radykalnych form rywalizacji w postaci fizycznego niszczenia, zabijania i destrukcyjnego oddziaływania moralno-psychologicznego.

Więcej miejsca poświęciliśmy analizie funkcji dowodzenia i ich treści psychologicznej. W rezultacie tych rozważań doszliśmy do wniosku, że wiedza psychologiczna, znajomość mechanizmu spostrzegania, rozumienia, zapamiętywania, przeżywania, wyobrażania i myślenia, a także umiejętność zastosowania tej wiedzy w praktyce dowódczej i sztabowej mają ogromny wpływ na

podniesienie jakości i zwiększenie skuteczności poszczególnych funkcji oraz usprawnienie całego procesu dowodzenia. Wnioskowaliśmy również, co wynika z analizy fachowej literatury na ten temat, że usprawnienie funkcjonowania systemu dowodzenia zależy obecnie w decydującej mierze od wyposażenia go w odpowiednio dostosowane środki techniczne, zwłaszcza maszyny elektroniczne. W końcowej części zarysowaliśmy ogólną problematykę psychologii dowodzenia oraz przedstawiliśmy niektóre tematy podjęte w badaniach, aczkolwiek jeszcze nadal w skromnym wymiarze.

Rozdział II

UKŁAD SPOŁECZNY „DOWÓDCA — PODWŁADNI"

1. SYSTEM DOWODZENIA

Dowodzenie wojskami odbywa się poprzez odpowiednio zorganizowany system, zwany systemem dowodzenia. Składa się on z odpowiednio połączonych dwóch elementów materialnych: organów dowodzenia i środków dowodzenia. Poszczególne organy dowodzenia tworzą strukturę ustopniowaną hierarchicznie, odpowiednio dostosowaną do struktury organizacyjnej wojska (pododdziałów, oddziałów, itd.), wymagań pola walki i treści dowodzenia. Środki dowodzenia natomiast wiążą fizycznie poszczególne ogniwa organów dowodzenia, ułatwiają komunikowanie się oraz wspierają pracę umysłową żołnierzy zajmujących różne stanowiska w systemie dowodzenia. Z kolei system dowodzenia wiąże w jedną funkcjonalną całość układ kierujący (dowództwo, sztab) z układem wykonawczym (pododdziały, oddziały itd.), tworząc z nich — jak to określa Kuleszyński — układ kierowania (25, 129). Oprócz elementów materialnych, które tworzą system dowodzenia, rozpatruje się też inne, niematerialne, mające związek z funkcjonowaniem systemu, a wśród nich: a) zadania wykonywane przez system, b) warunki funkcjonowania systemu, c) metody i reguły, którymi posługują się żołnierze w procesie dowodzenia, d) system organizacyjny, który wiąże w całość poszczególne składniki systemu dowodzenia, oraz procesy rozpoznawcze, przewidywania, informacyjne, decyzyjne, wykonawcze, współdziałania i kontroli. Poszczególne części składowe systemu są tak powiązane, że oddziałują na siebie tworząc bogatą sieć różnorodnych sprzężeń zwrotnych, wśród których podstawowe jest sprzężenie

informacyjne. Głównymi czynnościami wykonywanymi przez organy dowodzenia są: zbieranie (zdobywanie), opracowywanie, przechowywanie, przekazywanie informacji, podejmowanie decyzji, kierowanie przygotowaniem wojsk i działaniami bojowymi.

Organizacja dowodzenia i struktura systemu dowodzenia zależą też od rozwoju myśli teoretycznej i rozwiązań technicznych. W związku z automatyzacją dowodzenia zmienia się w pewnym stopniu również system dowodzenia. Znacznie się zwiększa funkcja technicznych środków dowodzenia, zwłaszcza maszyn elektronicznych (EMC).

System kierowania (układ kierujący i wykonawczy) ma właściwości dynamiczne, tzn. że może w nim ulegać zmianie struktura (według pomysłu człowieka), poziom funkcjonowania i sposób powiązania różnych jego elementów składowych. System kierowania ma także właściwości adaptacyjne — może dostosowywać się do zmiennej sytuacji w działaniach bojowych, oraz właściwości kompensacyjne, polegające na tym, że braki i słabości któregoś z elementów mogą być do pewnego stopnia wyrównywane zwiększoną wydajnością innych elementów, np. mniejszą ilość środków wyrównuje się lepszą organizacją wykorzystania. Największe możliwości adaptacyjne w układzie kierowania ma człowiek, może on (oczywiście w pewnych granicach) zwiększać swój wysiłek fizyczny i umysłowy, wydłużać czas pracy; może także wzmagać czujność, uwagę, zmieniać metody pracy i czynności, a przez to nadrabiać i wyrównywać braki spowodowane mniej wydajnym wkładem innych elementów (techniki, zasobów, metod). Jest to na pewno pozytywna właściwość człowieka. Duża jednak zdolność adaptacyjna człowieka ma też negatywną stronę. Może być w działaniach nadużywana. Zamiast poprawiać organizację pracy, unowocześniać technikę, wprowadzać lepsze metody pracy, by podnieść wskaźnik wykonywania zadań, stawia się jedynie zwiększone wymagania człowiekowi, przedłuża jego czas pracy, stawia większą liczbę zadań przekraczającą nieraz jego możliwości, nakazuje przyśpieszenie tempa. Jak słusznie twierdzi T. Tomaszewski, wskutek dostrzegania jedynie dużych możliwości adaptacyjnych człowieka występuje negatywna „silna tendencja do przerzucania na człowieka wszelkich niedo-

statków technicznych, technologicznych i organizacyjnych" (42, 70). Taka praktyka doprowadza do nadmiernego i szkodliwego, zarówno dla wykonawstwa zadań, jak i zdrowia psychicznego, wyczerpywania sił fizycznych i psychicznych człowieka pracującego.

W systemie dowodzenia decydującą rolę odgrywa człowiek. Wykonuje on wiele różnorodnych funkcji: dowódczych, sztabowych, operatorskich itp. Główną rolę w każdym systemie dowodzenia odgrywa dowódca. Jest on centralnym ogniwem systemu dowodzenia, spełnia zasadnicze funkcje kierownicze (kierowanie ludźmi), jest przełożonym wszystkich żołnierzy zarówno układu kierującego, jak i kierowanego. Każdy dowódca występuje także w roli wychowawcy i instruktora. W ostatnich latach postuluje się także, by wszyscy dowódcy, włącznie do dowódców pododdziałów, oraz oficerowie sztabów (z wyjątkiem tych, od których wymagane jest wykształcenie humanistyczne i medyczne) mieli wykształcenie inżynieryjne w swojej specjalności. Wykształcenie inżynieryjne ułatwia racjonalne wykorzystanie sprzętu w szkoleniu i na polu walki, pomaga w przeprowadzaniu skomplikowanych kalkulacji i wyliczeń zarówno w procesie wypracowywania, jak i realizacji decyzji. Postulat w zakresie wykształcenia inżynieryjnego w decydującym stopniu spełniają Wojskowa Akademia Techniczna, Wyższa Szkoła Marynarki Wojennej i wyższe szkoły oficerskie.

System dowodzenia ma wyraźnie sprecyzowany cel działania i określone zadania, które do tego celu wiodą. Podstawową więzią integrującą układ kierowania i jego funkcjonowanie jest więź społeczna między żołnierzami i zadania (cele), które realizują. Na poziom i sprawność pracy żołnierzy mają wpływ: świadomość polityczna, wyszkolenie, dyscyplina, jednoosobowe dowodzenie, wymagalność dowódcy, kolegialne przygotowanie projektu decyzji, stosunki międzyludzkie, kultura pracy, wyposażenie techniczne, dopływ zasobów, warunki działania i inne.

Podstawowe znaczenie w dowodzeniu spełnia układ „dowódca — podwładni". Szczególną właściwością, wyróżniającą ten układ spośród innych, jest jego charakter społeczny.

Pojęcie „układ" ma znaczenie, jak łatwo dostrzec, uniwersal-

ne i możemy go używać w zależności od potrzeb. Układ bowiem to połączony w odpowiedni sposób zbiór elementów; tworzą one dzięki temu nowe właściwości, jakich nie ma każdy z elementów osobno. Układami są pododdziały — drużyna, pluton, kompania itd., i w każdym takim układzie powstają zjawiska społeczne nie występujące w życiu jednostkowym żołnierzy. Koleżeństwo, przyjaźń, współdziałanie, stan moralno-polityczny to zjawiska charakterystyczne dla grupy społecznej, odnoszące się tylko do układów ludzkich.

Układy można podzielić na kilka rodzajów: a) techniczne: samochód, czołg, działo, a szczegółowo — układ kierowniczy, hamulcowy, elektryczny; b) społeczne: drużyna, działon, załoga, pluton, kompania, ale też „dowódca drużyny — drużyna", „dowódca działonu — obsługa działa", „dowódca czołgu — załoga czołgu", „dowódca plutonu — pluton" itd.; c) układy mieszane: „mechanik kierowca — czołg", „operator — stacja radiolokacyjna", „załoga czołgu — czołg" itd. Układem też jest szkic dozorów, szkic ognia, mapa, zdjęcie lotnicze, zobrazowanie na ekranie radiolokacyjnym itp. Widzimy więc, że pojęcie układu można stosować szeroko.

W następnych podrozdziałach zajmiemy się kilkoma aspektami psychologicznymi jednego tylko zagadnienia, a mianowicie tworzenia korzystnych społecznie warunków sprawowania funkcji dowódczych w układzie „dowódca — podwładni". Inne zagadnienia z konieczności zostaną pominięte, jest ich bowiem bardzo dużo.

2. ŻOŁNIERZ W SYSTEMIE DOWODZENIA

System dowodzenia — jak już nadmieniliśmy — składa się z wielu różnorodnych elementów składowych (ludzie, rzeczy, procesy, zasady, reguły itd.), odpowiednio powiązanych w jedną funkcjonalną całość. Każdy z elementów spełnia określoną funkcję w systemie dowodzenia i współprzyczynia się do realizacji zadania całego systemu. Zasadniczą rolę w systemie dowodzenia odgrywa człowiek. Jest nie tylko twórcą systemu, ale również

sprawuje w nim funkcje kierownicze, zarówno wobec ludzi, jak i maszyn, procesów itd.

Współczesne pole walki wymaga, by system dowodzenia był: zintegrowany (zwarty i zgrany); adekwatny — dostosowany odpowiednio do struktury całego wojska; scentralizowany — zapewniający jednoczesne użycie dużej ilości wojsk na kierunku operacyjnym i strategicznym, ale też odpowiednio zdecentralizowany — dający dużo swobody dowódcom pododdziałów i oddziałów w podejmowaniu decyzji i sposobie wykonywania zadań; niezawodny — zapewniający ciągłość i sprawność w działaniu, oraz posiadający zdolność szybkiej reakcji na zmiany w sytuacji bojowej.

Tak zorganizowany system może być uruchomiony, „wyćwiczony" i skierowany na cel działania jedynie przez człowieka, a więc przez żołnierzy odgrywających w tym systemie określone stanowiskiem role służbowe.

Rdzeniem systemu dowodzenia jest hierarchiczna struktura stanowisk systemu, obsadzona przez odpowiednio dobranych i wyszkolonych specjalistów. Z każdym stanowiskiem w systemie dowodzenia wiąże się określony zakres kompetencji, uprawnień i obowiązków ustanowionych służbowo i ujętych w regulaminy. Regulują one pracę, zachowanie się i działanie poszczególnych żołnierzy systemu dowodzenia oraz kolektywów bojowych. Oprócz regulatorów służbowych wyróżnić trzeba także regulatory społeczne, wynikające z prawa, zasad moralnych oraz zwyczajów i obyczajów uznawanych i podtrzymywanych w wojsku. Wszystkie te regulatory służbowe i społeczne wpływają w określony sposób na stosunki społeczne między żołnierzami (w układzie poziomym) oraz na stosunki między przełożonymi a podwładnymi (w układzie pionowym). Regulatory, o których mowa, wywierają też silny wpływ na kształtowanie cech osobowości żołnierzy występujących w określonych rolach.

Żołnierze w systemie dowodzenia odgrywają różnorodne role, bardzo często więcej niż jedną. Spośród nich dwie mają szczególne znaczenie dla funkcjonowania wojska, utrzymania dyscypliny wojskowej i sprawności w wykonywaniu zadań. Są to role przełożonego i podwładnego. Związek tych dwóch ról jest wy-

raźnie określony i reguluje zachowanie się żołnierzy w każdym ogniwie dowodzenia. Przepisy regulujące zachowanie się żołnierzy odgrywających te role są opracowane w odpowiednich regulaminach. Określają zasady zachowania się i postępowania w różnych sytuacjach służbowych, dzięki czemu zmniejsza się liczba sporów i nieporozumień między żołnierzami w sprawie kompetencji; tworzą korzystne warunki służbowe 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 utrzymaniu wysokiego poziomu wymagalności wobec podwładnych i od siebie samego oraz kształceniu odpowiedzialności za powierzony odcinek pracy; ułatwiają osiągnięcie jednomyślności w działaniu i skierowaniu wysiłków w wyznaczonym celu; tworzą korzystne warunki sprawnego działania i współdziałania na polu ćwiczeń i w walce zbrojnej.

Problematyką ról społecznych zajmuje się socjologia i psychologia społeczna. Psychologia koncentruje swą uwagę na zagadnieniu przygotowywania człowieka do różnych ról społecznych i wpływie odgrywanych ról społecznych (służbowych) na rozwój jego osobowości. Nie wdając się w szczegółowe analizy, stwierdzimy tylko ogólnie, że na osobowość człowieka, odgrywającego jakąś rolę w organizacji społecznej, wyraźny wpływ wywierają obowiązujące przy tej roli zasady zachowania się, kontaktowania z innymi ludźmi oraz obowiązki i uprawnienia. Wpływ ten szczególnie uwidacznia się w działaniu wojskowym. Określone stanowiska w systemie dowodzenia nie tylko wymagają posiadania pewnych swoistych cech, ale również te cechy kształtują i umacniają. Problem pojawia się — jak pisze Tomaszewski — wówczas, gdy jeden człowiek występuje w kilku rolach, a przy tym niekiedy jednocześnie sprzecznych pod jakimś względem. W takiej sytuacji kształtuje się osobowość wewnętrznie sprzeczna, a osobnik przeżywa wówczas konflikt ról. „Jeśli społeczeństwo ma strukturę spoistą, tzn. jeśli różne role społeczne związane są z wymaganiami społecznymi podobnymi lub zgodnymi,

wtedy społeczeństwo takie kształtuje osobowości jednolite — w przeciwnym razie kształtuje osobowości wewnętrznie rozdarte" (43, 160). Spostrzeżenie to można również odnieść do instytucji wojska.

W wojsku wielu żołnierzy występuje w kilku rolach. Najbardziej znamienne jest występowanie w roli przełożonego i podwładnego zarazem. Każdy dowódca występuje jednocześnie w obu tych rolach. Pierwsza wymaga zachowania się kierowniczego, działania zmierzającego do odpowiedniego podporządkowania woli podwładnych woli przełożonego, druga natomiast — umiejętnego podporządkowania się, posłuszeństwa i przyjęcia z kolei woli wyższego przełożonego. Każda z tych ról wymaga niejako odmiennego zachowania się, co może powodować i nawet powoduje pewne konflikty w obrębie osobowości i w stosunkach „przełożony — podwładni". Dowódca występuje także w roli wychowawcy, instruktora, arbitra w rozstrzyganiu niektórych konfliktów, starszego towarzysza służby, a także w innych rolach w życiu pozasłużbowym.

W skrajnej postaci konflikt ról może się ujawniać w formie zupełnie odmiennego zachowania się wobec przełożonego i swych podwładnych. Może to być: służalczość i uległość wobec przełożonego, a wyniosłość i arogancja wobec podwładnych; wysoki stopień zdyscyplinowania wobec przełożonych, a tolerancja niskiej dyscypliny podwładnych; niski stopień osobistej dyscypliny, a wysokie pod tym względem wymagania wobec podwładnych; domaganie się „zielonego światła" dla własnych inicjatyw — blokowanie inicjatyw podwładnych itp. Są to przykłady stosowania odmiennych, nieraz sprzecznych zasad w stosunkach międzyludzkich, chwiejność moralna, dwulicowość, zachowanie się koniunkturalne. Stany te mogą być przez „nosiciela" nie uświadamiane. Osobnik taki odczuwa wprawdzie, że coś w jego postępowaniu jest niewłaściwe, że wywołuje krytykę swego postępowania, że jakoś źle się czuje, często jest osamotniony, izolowany, lecz nie dostrzega źródeł istniejącego stanu rzeczy. Poszukuje przyczyn poza sobą; wini przełożonych, podwładnych, zła upatruje w zlecanych mu zadaniach, warunkach, organizacji pracy, ale nie w tym, że stosuje odmienne zasady moralne, że w jego

postępowaniu występują sprzeczności, które naruszają stosunki międzyludzkie, nie dostrzega tego, bo nie uświadamia sobie w sposób prawidłowy tego stanu. Czasami bardzo zdolni żołnierze, którym nie uświadomiono w porę (lub nie uświadomili sobie tego sami) przyczyn pogłębiającego się konfliktu, są odsuwani od pracy w kolektywie, ponieważ współżycie i współpraca z nimi staje się nie do zniesienia. Szczególnie jeśli zachowanie takie jest uwarunkowane „sztywną" osobowością, ukształtowaną w warunkach, w których stosowano różne normy moralne i sposoby postępowania w zależności od potrzeb osobistych, przedkładając je nad społeczne. Osobnicy tacy nie są podatni na oddziaływania kolektywne, z trudem zmieniają się i odzyskują „twarz" w środowisku, w którym żyją i pracują.

Konflikt ról pojawia się też z przyczyn zewnętrznych, gdy w środowisku wojskowym zachwiane są normy moralne, gdy w działalności niektórych dowódców różnych szczebli pojawiają się sprzeczne z regulaminami tendencje, np. w zlecaniu zadań z pomijaniem drogi służbowej, rywalizacji o pozycję w znaczeniu: „ja tu jestem najważniejszy", nieliczeniu się z możliwościami podwładnych, bagatelizowaniu próśb i pomysłów podwładnych. W takich sytuacjach zachowanie się podwładnych zgodne z regulaminami i zasadami moralnymi uznanymi powszechnie w wojsku za słuszne jest utrudnione. Produktem tego stanu rzeczy są meldunki, oświadczenia, zażalenia, prośby ujawniające naruszenie zasad regulaminowego postępowania, naruszenie ładu organizacyjnego, porządku wojskowego, norm moralnych. W stosunkach międzyludzkich pojawiają się zjawiska niekorzystne dla kształtowania osobowości człowieka i zespołowego wykonywania zadań, między innymi: asekuranctwo, rywalizacja, „zamykanie się" w sobie, zanik aktywności i pomysłowości, unikanie trudnych zadań, częste zwolnienia lekarskie, tworzenie się grupek o charakterze klikowym, nieufność, podejrzliwość.

Generalnym środkiem na tego rodzaju społeczne dolegliwości jest bezwzględne przestrzeganie postanowień regulaminów wojskowych przez wszystkich żołnierzy niezależnie od zajmowanego stanowiska służbowego i posiadanego stopnia wojskowego, stosowanie w postępowaniu norm moralnych obowiązujących w so-

cjalistycznych stosunkach międzyludzkich, czujne wsłuchiwanie się w głosy podwładnych, umiejętne stosowanie oddziaływań wychowawczych i praktyki dyscyplinarnej, krytyczne spojrzenie nie tylko na zachowanie się podwładnych, ale i na własne zachowanie się, przestrzeganie zasad dobrej roboty i aktywne spełnianie funkcji dowódczych, które wprowadzają ład, porządek, dyscyplinę w życiu wojskowym na danym odcinku.

Zagadnienie konfliktu ról społecznych w wojsku nie jest dostatecznie zbadane. Kilka uwag na ten temat przedstawionych wyżej pochodzi z badań prowadzonych na wąskim odcinku, dlatego niektóre ujęcia mogą być dyskusyjne. Sądzimy jednak, że pominąć ich nie można, codzienna obserwacja potwierdza, że pojawiają się tego rodzaju negatywne zjawiska, które wymagają ograniczenia, a nawet wyeliminowania z życia społecznego wojska.

W ostatnich kilku latach, dzięki dynamicznemu rozwojowi nauki o organizacji pracy i kierowaniu, podkreśla się doniosłość roli, jaką odgrywa przełożony wobec całokształtu zagadnień odnoszących się do funkcjonowania pododdziału (oddziału), którym kieruje. Dlatego w kształceniu i doskonaleniu dowódców więcej czasu należałoby poświęcić problematyce organizacji pracy i psychologii dowodzenia. Należałoby też znaleźć lepsze sposoby upowszechniania osiągnięć wielu znakomitych dowódców pododdziałów (oddziałów) naszego wojska.

W wyróżnionym układzie „dowódca—podwładni" realizowane są wszystkie funkcje dowodzenia. Z tego względu dowodzenie jest procesem społecznym, a jego skuteczność w dużym stopniu zależy od prawidłowo ukształtowanych stosunków międzyludzkich, autorytetu dowódcy i oficerów sztabu oraz poziomu moralno-politycznego pododdziału (oddziału). Dowodzenie zatem jest procesem kierowania działaniami wykonawczymi odpowiednio zorganizowanych i uzbrojonych układów społecznych w wojsku. Należy przy tym dodać, że w procesie tym występują obustronne oddziaływania między przełożonym a podwładnymi. Bardzo ważne jest dostrzeżenie znacznego wpływu podwładnych na pracę, zachowanie się i postępowanie dowódcy. Podwładni nie tylko przekazują ważne informacje dla dowódcy (sztabu), ale także

wyrażają opinię społeczną kolektywu, przekazują wnioski, pomysły, nowe rozwiązania. Reagują na oddziaływanie przełożonego, na inne bodźce z otoczenia, a reakcje te ujawniają w wypowiedziach, zachowaniu i działaniu.

P. Batow pisze: „Grubo się mylą ci, którzy sądzą, że zwykły żołnierz nie potrafi ocenić sytuacji na froncie. Od momentu zgromadzenia zapasów amunicji na stanowiskach ogniowych żołnierz już wie, że zbliżają się ważne wydarzenia, i zastanawia się nad rozwojem wypadków. Kto chce lepiej i skuteczniej dowodzić wojskami, ten musi umieć przysłuchiwać się głosowi żołnierza, a znajdzie nowe myśli i nowe siły" (7, 15). Dowódca nie może bagatelizować tego zjawiska społecznego. Pożądane jest, by w miarę możliwości i czasu, jakim dysponuje, korzystał z opinii podwładnych, organizacji partyjnej i młodzieżowej, a już koniecznie z pomocy fachowej specjalistów sztabu. Na tych szczeblach dowodzenia, gdzie dowódca ma zastępców, sztab, zasada ta jest szczególnie obowiązująca. Współczesne dowodzenie jest niemożliwe bez udziału specjalistów i dowódców niższych szczebli. Na zagadnienie to zwraca uwagę J. Bordziłowski w swej książce *Żołnierska droga*. Między innymi pisze: „Żaden współczesny dowódca, nawet geniusz, nie może dowodzić sam, bez sztabu, bez dowódców i szefów rodzajów wojsk i służb. Będzie to albo pływanie po powierzchni zagadnień, albo też zagubienie się w takich szczegółach i szczególikach, że w efekcie dostrzeże się tylko pojedyncze drzewa, a nie las. W każdym razie jakość takiego dowodzenia będzie niewysoka" (9, 185).

Uwzględnienie w pracy dowódczej opinii społecznej, twórczych akcentów pracy podwładnych ma znaczenie nie tylko prakseologiczne, tzn. dotyczące sprawnego działania, ale również, co jest szczególnie doniosłe, znaczenie moralno-psychologiczne. Poprawia bowiem samopoczucie podwładnych, polepsza nastroje, budzi zaufanie, 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 darzą dowódcę większym zaufaniem i przyjmują

z nim wspólny front działania, tak bardzo potrzebny w każdej sytuacji zespołowego działania.

Z chwilą podjęcia decyzji i przekazania jej podwładnym do wykonania w formie rozkazu dowódca ma prawo i obowiązek domagania się bezwzględnego, ścisłego i w określonym czasie wykonania tego rozkazu. Do obowiązków dowódcy należy też kierowanie procesem tworzenia warunków niezbędnych dla wykonania rozkazu. Podwładni natomiast są obowiązani dać z siebie maksimum wysiłku, wykorzystać wszystkie swoje umiejętności i zdolności dla jak najlepszego i zgodnego z wolą dowódcy wykonania tego rozkazu.

W trakcie wykonywania decyzji dowódca powinien być czujny i umieć w porę dostrzec nowe zjawiska w rozwijającej się sytuacji. Do ujawnienia ich na polu walki (w czasie szkolenia, ćwiczeń) znacznie przyczynia się działalność informacyjna podwładnych. Dlatego dowódca, zgodnie z rozpoznaną sytuacją i myślą przewodnią zadania, dopóty wymaga uporczywości w realizacji decyzji, dopóki zapewnia ona osiągnięcie zamierzonego celu. Wstrzymanie realizacji jednej decyzji nie oznacza przerwy w działaniu podwładnych. Dowódca w trakcie wygasania mocy jednej decyzji przygotowuje nową i w odpowiednim czasie wprowadza ją w działanie. Dowodzenie bowiem wymaga ciągłości, jest to więc działanie oparte na ciągu decyzji.

Niektóre zakłócenia w pracy żołnierzy odgrywających określone role w systemie dowodzenia powodują odpowiednie zmiany w poziomie funkcjonowania poszczególnych elementów systemu i układu „dowódca—podwładni". Zilustrujmy to przykładem. Na pewnych ćwiczeniach sztab pułku czołgów przez trzy doby bez przerwy kierował ćwiczeniami. Oficerowie sztabu, a wraz z nimi dowódca, mimo wzrastającego zmęczenia i potrzeby snu, nie odpoczywali. W czasie czwartej doby pracy sztab utracił panowanie nad sytuacją wskutek dużego zmęczenia i braku snu. Stąd prosty wniosek, że wyłączenie czynnika ludzkiego z systemu dowodzenia powoduje wyłączenie całego systemu.

Uzbrojenie, sprzęt bojowy, narzędzia, maszyny elektroniczne, czyli wszystko to, co nazywamy techniką, bez udziału człowieka jest zbiorem bezużytecznym. Sprzęt bojowy stwarza jedynie

możliwości polepszenia działania żołnierzy, głównie przez podniesienie sprawności tego działania i zwiększenie skuteczności niszczenia przeciwnika, ale wykorzystanie tych możliwości (stworzonych również przez człowieka) zależy od samych żołnierzy, od tego, jak będą do tej funkcji przygotowani. Z kolei nie można też działania żołnierzy rozpatrywać bez udziału techniki.

Na współczesnym polu walki człowiek i technika dopiero w powiązaniu odgrywają decydującą rolę w pokonywaniu przeciwnika. Engels pisał: „Cała organizacja i sposób walki wojsk, tym samym zaś zwycięstwo i klęska, zależy — jak się okazuje — od warunków materialnych, tzn. ekonomicznych, od materiału ludzkiego i wojennego, czyli od jakości ludzi oraz od techniki" (17, 168).

W procesie dowodzenia czynnik techniczny zaczyna odgrywać coraz to większą rolę. Specjaliści wojskowi zajmujący się tą problematyką twierdzą, że dalsze usprawnienie dowodzenia zależeć będzie w dużym stopniu od postępu technicznego w zakresie automatyzacji niektórych kanałów systemu dowodzenia. Pogląd ten jest słuszny. Maszyny bowiem mają zdecydowaną przewagę nad człowiekiem w niektórych typach działania, zwłaszcza — jak pisaliśmy — w odbiorze, kodowaniu, rejestrowaniu, odtwarzaniu i przekazywaniu informacji. Maszyny jednak same nie wykonują zadań. Muszą być kierowane przez odpowiednio przygotowanych specjalistów, operatorów wojskowych. Wykorzystanie technicznych możliwości maszyny zawsze zależy od człowieka, od jego wiedzy, umiejętności i sprawności. Mimo tych wszystkich zalet maszyn, które niewątpliwie coraz lepiej i skuteczniej wspomagają działanie dowódcy i sztabu, człowiek nadal jest i pozostanie głównym i wyróżnionym ogniwem w układzie kierowania mimo wielu swoich „słabości".

W czym się wyraża wyróżniona właściwość działania człowieka? Jakie zalety wysuwają go na szczyt systemu dowodzenia? Wspomniana właściwość polega przede wszystkim — powtórzmy raz jeszcze — na sprawnym charakterze działania człowieka i posiadaniu takich zalet, jakich nie mają inne składniki systemu dowodzenia, w którym działa. Po pierwsze — człowiek jest istotą myślącą i potrafi tworzyć korzystne warunki do działania,

a więc konstruować maszyny, opracowywać metody pracy, tworzyć systemy organizacyjne, formułować zadania, pozyskiwać innych ludzi, współdziałać z innymi, wykorzystywać warunki dogodne, a mniej dogodne usprawniać itp.: po drugie — człowiek uczy się, doskonali swe umiejętności, rozwija doświadczenie, potrafi wykorzystać doświadczenia innych; po trzecie — cechuje go giętkość myślenia, potrafi w pewnym stopniu przewidywać przyszłe zdarzenia, podejmować decyzje i planować w pewnym zakresie działania uprzedzające, dostosowane do nowych warunków; po czwarte — ma właściwość wyuczenia się umiejętności działania w nowych warunkach; po piąte — ze wszystkich elementów systemu dowodzenia, jak pisaliśmy, ma największą zdolność przystosowawczą do działania w zmiennych warunkach i wiele innych właściwości. To są zalety psychiki człowieka. Pozwalają one panować — w pewnych oczywiście granicach — nad sytuacją, w której człowiek działa, i nad samym działaniem.

Psychika i organizm człowieka nie są jednak wolne od różnorodnych „słabości", które czynią go podatnym na oddziaływania pola walki i powodują zmniejszenie jego mocy twórczej, a niekiedy sprawiają, że staje się niepewnym, a nawet zawodnym ogniwem systemu dowodzenia. Jednym z takich negatywnych zjawisk jest podatność na zmęczenie, a wskutek tego — osłabienie, w skrajnych zaś przypadkach nawet wyłączenie funkcji psychicznych. Ujemną właściwością człowieka, ze względu na potrzeby wykonywanych zadań, jest też to, że popełnia błędy, przeoczenia, omyłki, może odwrócić uwagę, zapomnieć — nawet w przypadku pełnego zaangażowania się w wykonywaniu zadania, przy dużej czujności i udziale woli. Człowiek także bardzo silnie reaguje na niebezpieczeństwo. Reakcje na sytuacje niebezpieczne wyrażają się w silnych przeżyciach wyzwalających niekorzystne zachowanie obronne w postaci usuwania się z pola zagrożenia. Silne przeżycie zagrożenia w dużym stopniu utrudnia też pracę umysłu człowieka, a zachowania obronne (ukrycie, ucieczka, panika) mogą się okazać zgubne w walce. Inną właściwością, która z powodu wymagań pola walki, może się okazać niekorzystna np. w działaniu dowódczym, jest ograniczona możliwość przyjmowania i zapamiętywania przez człowie-

ka informacji potrzebnych do oceny sytuacji i podjęcia decyzji. W pewnym momencie, gdy zdolność odbioru informacji zostanie przekroczona, człowiek przestaje panować nad sytuacją. Dlatego tak dużą wagę przywiązuje się do wsparcia umysłu człowieka przez mechaniczne i automatyczne środki dowodzenia. Mogą one bowiem nie tylko przyjmować jednocześnie dużą liczbę informacji, utrwalać i przechowywać je, ale i przetwarzać w pewnych granicach. Oczywiście tylko takie informacje, które dadzą się przetworzyć na „język" maszyny.

Wszystkie te spostrzeżenia odnoszą się też w całej rozciągłości do pracy żołnierzy w układzie „dowódca—podwładni". Powstające w związku z tym problemy mogą być w pewnym stopniu złagodzone przez zwiększenie odporności psychicznej żołnierzy, podniesienie sprawności umysłu, zwiększenie samodzielności i aktywności w działaniu. Niektórych jednak słabości psychiki i organizmu nie da się zniwelować tylko przez samo przygotowanie człowieka, konieczne są rozwiązania na innych odcinkach, głównie przez dostosowanie techniki do możliwości psychofizycznych człowieka i jego potrzeb społecznych. W obu tych zakresach duże usługi świadczy psychologia wojskowa i inżynieryjna.

3. PRZYSTOSOWANIE I AKTYWNE DZIAŁANIE

Jednym ze szczegółowych zadań dowódcy pododdziału jest kierowanie procesem przystosowania młodych żołnierzy do służby wojskowej. Szybkie i prawidłowe przystosowanie żołnierzy stwarza korzystne warunki dla sprawowania funkcji dowódczych i ułatwia wcześniejsze uzyskanie gotowości bojowej pododdziału. Aby przyśpieszyć i nadać właściwy kierunek procesowi przystosowywania się żołnierzy, trzeba poznać niektóre jego psychologiczne prawidłowości i odpowiednio do nich dostosować czynności organizacyjne oraz metody i formy pracy szkoleniowo-wychowawczej. Tej sprawie poświęcamy niniejszy podrozdział.

Młodzi żołnierze, powołani do odbycia służby wojskowej, już po przekroczeniu bramy koszar włączeni zostają do nowego środowiska społecznego, różniącego się pod wieloma względami od

cywilnego. Różnice w tym zakresie znane są kadrze wojskowej i zagadnienie to nie wymaga rozwijania. Zmiana środowiska, warunków życia i pracy, a także zwiększone wymagania w zakresie dyscypliny, regulaminowego porządku wymagają czynności przystosowawczych, których celem jest uregulowanie postępowania i działania zgodnie z obowiązującymi normami życia społecznego w wojsku. Nie zawsze jednak przychodzi to łatwo. Zdarzają się — jak wiadomo — przypadki nieprzystosowania się do warunków służby wojskowej, stwarzają one w niektórych sytuacjach trudne problemy wychowawcze, niełatwe do rozwiązania w późniejszym okresie służby wojskowej. Wynika stąd potrzeba świadomego kierowania tym procesem w celu przyśpieszenia jego efektów, a także nadania mu prawidłowego przebiegu. Trzeba podkreślić, że proces przystosowywania tylko do pewnych granic ma właściwości pozytywne. Zbyt daleko zaawansowany prowadzi do konformizmu, bierności i samouspokojenia.

W wychowaniu socjalistycznym decydujące znaczenie ma świadome i zaangażowane działanie żołnierzy; działanie zmierzające do uregulowania swego postępowania zgodnie z wymaganiami służby wojskowej oraz aktywne włączanie się do działania (kierowanego przez dowódcę) w zakresie utrzymywania porządku wojskowego, ładu organizacyjnego, dyscypliny, ulepszania stosunków międzyludzkich, atmosfery pracy i współżycia w pododdziale.

Aktywnej i zaangażowanej postawy nie zapewnia spontanicznie rozwijający się proces przystosowywania. Te cechy działania żołnierskiego mogą się rozwinąć jedynie w wyniku celowego i zorganizowanego działania dowódcy, wspomaganego przez jego pomocników, organizację partyjną i młodzieżową.

Postulat ten wynika z funkcji i roli człowieka w życiu społecznym. Działanie jego w dużej mierze powinno być skierowane na doskonalenie samego środowiska, warunków pracy zgodnie z moralnymi, społecznymi i technicznymi wymaganiami, uznanymi w socjalizmie za prawidłowe.

Tak więc przystosowanie osiągane jest poprzez przyjęcie i aprobowanie podstawowych wymagań życia wojskowego oraz przez

twórcze, aktywne działanie i współdziałanie żołnierzy zmierzające do stałego doskonalenia środowiska wojskowego i stwarzania lepszych warunków sprzyjających kształtowaniu stanu moralno-politycznego i gotowości bojowej. Dlatego należy podzielić pogląd J. Michalika, że „przystosowanie społeczne to przede wszystkim dynamiczny proces czynnego uczestnictwa w życiu i w przekształcaniu środowiska społecznego w sposób zgodny z postępowymi tendencjami rozwoju stosunków między ludźmi" (30, 49).

Jak już nadmieniliśmy, przyszłe pole walki wymaga od każdego żołnierza dużej odporności fizycznej, psychicznej i moralnej, umiejętności przezwyciężenia strachu, silnej woli i zdecydowania w działaniu, wysokiej dyscypliny, samodzielności i inicjatywy. Jeśli więc wymagania współczesnego pola walki są tak duże, to i proces przygotowywania żołnierzy, pododdziałów i oddziałów musi przebiegać w warunkach możliwie jak najbardziej zbliżonych do tych wymagań. Dlatego służba wojskowa jest wyjątkowo trudna i odpowiedzialna, od pierwszych dni stawia przed poborowym wysokie wymagania.

Szkolenie wojskowe, praca na skomplikowanym sprzęcie, system treningów, a przede wszystkim ćwiczenia w polu mają bardzo wysoki współczynnik trudności, nie spotykany w innych typach działania człowieka. Ćwiczenia wojskowe — jak wiadomo — celowo prowadzi się w trudnych warunkach (w zimie, w nocy, przy zmniejszonym dopływie informacji, przez dłuższy okres, na różnorodnym terenie, w dużym tempie, z użyciem dużej ilości środków technicznych), by tam sprawdzać gotowość bojową jednostek. Nim jednak do takiego sprawdzianu dojdzie, żołnierze muszą odbyć szereg różnorodnych zajęć i treningów, które ich stopniowo do tego przygotowują.

Dlatego też zasadnicza linia przystosowywania się żołnierzy łączy się bezpośrednio z koniecznością ciągłego pokonywania trudów szkolenia wojskowego, ćwiczeń, treningów. Właśnie na poligonach, placach ćwiczeń, na różnorodnych torach przeszkód, salach treningowych, strzelnicach — poddaje się codziennie próbie siły fizyczne i psychiczne żołnierzy, tu kształci się, a zarazem sprawdza ich wiedzę, umiejętności, inicjatywę, odporność, odwa-

gę i inne pożądane cechy bojowe. Tu obserwuje się, jak przebiega proces przystosowywania się do warunków szkolenia wojskowego i jakie w związku z tym powstają trudności. To jest zasadnicza płaszczyzna przystosowywania się żołnierza.

Droga do osiągnięcia wysokiego poziomu moralno-politycznego i kunsztu bojowego wiedzie poprzez przystosowanie się do życia zbiorowego w koszarach, do nowego rówieśniczego środowiska, zwiększonych wymagań i konieczności podporządkowania się woli dowódców, bezwzględnego wykonywania rozkazów, szybkiego tempa wykonywanych czynności, zwiększonego wysiłku, różnorodnych czynności wojskowych. Nie może to być mechaniczne przystosowywanie się, lecz świadome aprobowanie, wewnętrzne przekonanie o konieczności takiego przygotowywania się do obrony kraju. Cel ten można osiągnąć przez aktywne działanie, myślenie i sprawne funkcjonowanie w warunkach zwiększonych wymagań i trudów życia wojskowego.

Świadome aprobowanie celów służby wojskowej, wymagań, konieczności ponoszenia dużego wysiłku umysłowego i fizycznego, aprobowanie celów walki zbrojnej w obronie socjalistycznej ojczyzny wynika z poziomu świadomości ideowej i politycznej żołnierzy, uczucia patriotyzmu, przekonania, że służą i walczą o słuszną sprawę.

Przystosowywanie jest więc procesem polegającym na stopniowym przyzwyczajaniu żołnierzy do wymagań środowiska wojskowego w obowiązującym zakresie. Jest to proces dynamiczny, w którym, zwłaszcza w początkowym okresie służby wojskowej, dominują procesy poznawania wojska, uczenia się, nabywania doświadczenia, hartowania organizmu, rozwijania wytrzymałości fizycznej i odporności psychicznej, tworzenia aktywnych metod pokonywania trudności, rozwijania znajomości, koleżeństwa i przyjaźni, rozwijania współpracy i współdziałania przy wykonywaniu zadań i inne. W początkowym okresie procesu wychowywania szczególnie ważne jest wyjaśnianie roli i zadań wojska, danego rodzaju wojsk, specjalności itd.

Jednym z głównych wskaźników właściwie przebiegającego przystosowywania jest: zachowanie się młodych żołnierzy zgodnie z normami społecznymi i moralnymi oraz regulaminami

i przepisami wojskowymi. Subiektywnymi zaś wskaźnikami, tzn. odnoszącymi się do przeżyć żołnierzy, są: dobre samopoczucie, zrównoważenie, chęć do działania, zainteresowanie służbą wojskową, w miarę bezkonfliktowe stosunki z kolegami i bezpośrednimi przełożonymi oraz zdrowie psychiczne.

Młodzi żołnierze, którzy stawiają pierwsze kroki w wojsku, przystosowują się — by to jeszcze raz podkreślić — do rzeczy, zjawisk i czynności najbardziej elementarnych w obrębie swojego pododdziału. Dlatego też w tym okresie zasadnicze problemy przystosowywania powstają w drużynach, działonach, załogach, a także w plutonach i kompaniach (równorzędnych). Żołnierze przystosowują się do rytmu pracy i odpoczynku, zbiorowego życia, elementarnych wymagań wynikających z życia pododdziału, wykonywania rozkazów, systemu wymagań i sposobu załatwiania różnych spraw, zachowania się zgodnie z przepisami regulaminów i zarządzeniami dowódców.

W tym początkowym okresie pewna część żołnierzy napotyka różnorodne trudności wynikające zarówno ze specyfiki służby wojskowej, jak i indywidualnych ich cech osobowościowych, niedostosowania społecznego, niższego niż wymagany poziomu wiedzy, dawnych nie najlepszych przyzwyczajeń i zachowań oraz nieprzychylnego stosunku do wojska. Dla jednych są to niewielkie przeszkody i z łatwością je pokonują, dla innych splot trudności może się stać problemem nie dającym się tak łatwo rozwiązać. Dla celów praktycznych można wyróżnić trzy stopnie trudności:

— trudności niewielkie, dające się łatwo pokonać i pozwalające osiągnąć normalny poziom przystosowania,

— trudności powodujące opóźnienie w osiągnięciu przystosowania,

— trudności prowadzące do zaburzeń w procesie przystosowywania, co w konsekwencji może doprowadzić do nieprzystosowania.

Stopień trudności, jaki może wystąpić w procesie przystosowywania żołnierzy do służby wojskowej, zależy od działania wielu różnorodnych czynników: od cech osobowości poborowego, a także jego wiedzy i doświadczenia, stosunku do wojska, ak-

tywności, odporności na trudy i innych; stanu zdrowia (fizycznego i psychicznego); sytuacji w rodzinie; stopnia zadowolenia (niezadowolenia) z rodzaju wojsk, garnizonu, specjalności, do których został przydzielony; przeszkód, jakie napotyka w pierwszych dniach służby wojskowej; atmosfery panującej w pododdziale; stosunku dowódców i innych żołnierzy do niego; pomocy, jakiej mu udzielono; warunków zewnętrznych, w których wykonuje działania itd.

Każdy z tych czynników może w różny sposób oddziaływać; każdy z nich może zarówno zmniejszać, jak i powiększać trudności.

Proces przystosowywania przechodzą wszyscy żołnierze. Młodzi i zdrowi żołnierze, o prawidłowo ukształtowanej osobowości, dobrze przystosowują się do służby wojskowej. Okres ten trwa od kilku tygodni do dwóch—trzech miesięcy. Pewna jednak część żołnierzy natrafia na różne trudności i nie może osiągnąć należytego poziomu przystosowania się. Stanowi to dowód, że są pewne przeszkody, które zaburzają normalny proces i przedłużają go. Najczęściej źródłem zaburzeń są: choroby ogólne i nerwowe żołnierzy, wadliwe wychowanie przed wojskiem, błędy wychowawcze w wojsku, zbyt surowy rygor w pierwszych dniach służby wojskowej, konflikty w pododdziale, trudy służby wojskowej, nieszczęśliwe wydarzenia w rodzinie i in. Trwałe zaburzenia procesu przystosowywania prowadzą do nieprzystosowania. W takiej sytuacji żołnierz nie potrafi własnymi siłami pokonać przeszkód, brak mu często silnej woli i energii psychicznej.

Nieprzystosowanie się do służby wojskowej jest niebezpieczne zarówno dla samego żołnierza, jak i dla pododdziału. Osobnik nie przystosowany, chcąc uwolnić się od przykrej psychicznie sytuacji, może dopuścić się czynów szkodliwych i niebezpiecznych. Mamy tu na myśli takie szkodliwe zachowanie się jak: dezercja, samowolne oddalenie się z jednostki, niewłaściwe użycie broni, kradzież mienia społecznego, działanie podstępne, oszukiwanie, odmawianie wykonania zadania, arogancki stosunek do kolegów i przełożonych, wywoływanie awantur, nadużywanie alkoholu, zamykanie się w sobie, rozpowszechnianie plotek i inne.

Żołnierze nie przystosowani uskarżają się na złe samopoczucie, okazują niechęć do służby wojskowej, nie przejawiają wymaga-

nej aktywności przy wykonywaniu zadań, ujawniają brak odporności na trudy, są bezkrytyczni wobec siebie, stają się niekiedy lękliwi, niektórzy reagują płaczem, bezradnym wzruszaniem ramion itp. Wymienione objawy mogą występować w różnym nasileniu i powiązaniu między sobą.

Odróżnianie objawów spowodowanych nieprzystosowaniem i innymi przyczynami nastręcza duże trudności. Np. bóle głowy, zdenerwowanie, złe samopoczucie, które występują przy zaburzeniu przystosowania, mogą powstać z przemęczenia organizmu, niedotlenienia, szczególnie wyczerpujących czynności itp. Niskie wyniki w szkoleniu mogą być spowodowane słabym przygotowaniem ogólnym żołnierza, brakiem uzdolnień, niedorozwojem umysłowym, niskim poziomem zajęć w pododdziale, brakiem czasu na naukę własną itp. Nie każdy zatem wymieniony objaw może pochodzić z nieprzystosowania. Spostrzeżenie to ma duże znaczenie w badaniu źródeł niewłaściwego postępowania i zachowania się żołnierza, ułatwia opracowanie metod wychowawczych dostosowanych do danej sytuacji.

Od właściwego rozpoznania źródła nieprzystosowania zależy więc, jaki rodzaj działania regulującego podejmiemy i wobec kogo zastosujemy. Ogólna zasada jest następująca. Jeśli nieprzystosowanie wynika ze złego stanu zdrowia, zaburzeń psychicznych, pierwszą pomocą powinno być leczenie w celu usunięcia źródeł powstałego niedomagania. Gdy powodem nieprzystosowania jest egoizm, złośliwość, uprzedzenie grupy żołnierzy do danego żołnierza, działanie regulujące powinno być skierowane przede wszystkim na grupę społeczną, po to, by poprzez oddziaływanie prawne, dyscyplinarne, wychowawcze uregulować stosunki międzyludzkie w pododdziale. Jeśli przyczyna nieprzystosowania leży głównie w cechach socjopatycznych osobowości żołnierza (wadliwe wychowanie społeczne), działanie regulujące powinno być na niego skierowane. Gdy powodem nieprzystosowania się żołnierza jest niewłaściwe postępowanie przełożonego, uprzedzenie, błędy wychowawcze, poniżanie jego godności osobistej, działanie regulujące powinno być skierowane na przełożonego żołnierza w celu radykalnej zmiany postępowania wychowawczego.

Dowódcy pododdziałów, ze względu na bezpośredni kontakt z żołnierzami, mają ważną rolę do odegrania w pracy wychowawczej w okresie intensywnego przystosowywania się młodych żołnierzy do służby wojskowej. Ich aktywność, wyrozumiałość, takt pedagogiczny, pomysłowość w stosowaniu środków wychowawczych, energiczne działanie są nieodzowne w przyspieszaniu procesu przystosowywania i szybkiego zintegrowania pododdziału. W jaki sposób można lepiej to zadanie wykonać? Jakie działania, sytuacje, warunki sprzyjają przystosowaniu? Propozycje w tym zakresie przedstawimy w punktach.

1. Stworzenie dobrej organizacji przyjęcia poborowych do jednostki, życzliwe powitanie, zadbanie o sprawne wykonanie najważniejszych czynności związanych z przemundurowaniem, udzielanie podstawowych informacji o tym, co jest związane z potrzebami orientacji w jednostce. Te czynności eliminują niepokój poborowych, zachęcają do aktywnego działania, wpływają korzystnie na postawy młodych ludzi wobec wojska.

2. Unikanie radykalnych działań, w których młodzi żołnierze mieliby zachować się tak jak żołnierze wyszkoleni. Chodzi tu o powstrzymywanie się od wydawania poleceń, których spełnienie jest możliwe dopiero po dobrym opanowaniu rzemiosła wojskowego. Nieprzestrzeganie tej zasady może doprowadzić do ośmieszenia żołnierza i wywołania w nim niekorzystnej postawy wobec tego przełożonego, który polecenie wydał. Szczególnie demoralizujące jest pokrzykiwanie, wulgaryzm w postępowaniu, naruszanie godności osobistej żołnierza.

3. Możliwie jak najszybsze poznanie żołnierzy, określenie ich zainteresowań, zdolności, możliwości, nawyków, braków itp. Stałe interesowanie się sprawami podwładnych, uważne obserwowanie ich zachowania się i działania w różnych sytuacjach. Tworzenie dobrej atmosfery w pododdziale, klimatu zaufania, możliwości zwracania się żołnierzy w sprawach osobistych itp.

4. Stopniowe wdrażanie żołnierzy w życie wojskowe poprzez uczenie niezbędnych w działaniu czynności, instruowanie podoficerów służby czynnej, jak mają postępować z żołnierzami w pierwszym okresie służby, organizowanie zajęć pokazowych, trenowanie aż do osiągnięcia przez żołnierzy dużej biegłości

w wykonywaniu czynności. Stopniowanie wysiłku fizycznego i psychicznego, wyrabianie pożądanych przyzwyczajeń i nawyków, tak by stały się one zasadą działania żołnierzy przy mniej skomplikowanych czynnościach.

5. Wykrywanie objawów nieprzystosowania, ustalanie przyczyn i likwidowanie przeszkód przez aktywne działanie na źródła zaburzeń, które — jak już powiedzieliśmy — mogą tkwić w osobowości żołnierzy, w warunkach życia i pracy pododdziału, metodach wychowawczych, osobowości i postępowaniu przełożonego. Otaczanie ściślejszą opieką i kontrolą żołnierzy napotykających większe trudności w życiu wojskowym; dostosowanie metod i form oddziaływania do rozwoju sytuacji i indywidualności żołnierza.

6. Niedopuszczanie do konfliktów, uważne załatwianie spraw osobistych żołnierzy, dbanie o właściwe wypełnianie czasu wolnego, przestrzeganie warunków właściwego odpoczynku, organizowanie pracy kulturalno-oświatowej. Życzliwe i sprawiedliwe ocenianie, zachęcanie do działania, prowadzenie do sukcesów. Włączanie żołnierzy do aktywnego pokonywania trudności w celu rozwinięcia odporności, siły woli, pomysłowości i wiary we własne działanie.

Istotny wpływ na proces przystosowywania się żołnierzy do służby wojskowej ma zespół wielu czynników odpowiednio skoordynowanych przez dowódcę: dobra praca organizatorska, właściwie przygotowana i realizowana działalność ideowo-wychowawcza, dobra atmosfera w pododdziale, dyscyplina, aktywność żołnierzy, stopniowanie wymagań, indywidualizacja oddziaływań, niedopuszczanie do wzrostu niezadowolenia i sytuacji przedkonfliktowych, zagwarantowanie i nienaruszanie czasu wolnego, ciekawe formy pracy sportowej, działalność kulturalno-oświatowa i inne przedsięwzięcia.

4. KONFLIKTY I ZAPOBIEGANIE

Pojęcie „konflikt" odnosi się zazwyczaj do pewnej charakterystycznej klasy zjawisk społecznych przybierających formy rywalizacji, przeciwdziałania, sporu, a nawet walki z zastosowa-

niem czynów agresywnych. Zjawiska te są nader częste i nie jest wolne od nich również środowisko wojskowe. Każdy dowódca z własnej obserwacji i doświadczenia mógłby podać przykłady konfliktów, które pojawiały się wśród podwładnych, a także między przełożonymi a podwładnymi. Zjawiska te, ze względu na skutki, do jakich doprowadzają w życiu i pracy pododdziału, zasługują na oddzielne omówienie na tle całokształtu stosunków społecznych w środowisku wojskowym.

Czym jest konflikt w swojej istocie? Jakie są jego źródła? Jakie skutki społeczne powodują konflikty i długo ciągnące się spory w życiu wojskowym? W jaki sposób można konfliktom zapobiegać? Jak wreszcie konflikty rozwiązywać, gdy już dojdzie do ich powstania? To są — jak się zdaje — ważniejsze pytania, jakie należałoby postawić.

Na wstępie definicja: „Konflikt jest to sytuacja, w której następuje zderzenie sprzecznych interesów, celów, przeciwnych dążności lub poglądów jednostek i grup społecznych" (47, 136).

Zagadnieniu konfliktów w życiu społecznym poświęcono już wiele badań w celu wykrycia ich istoty i źródeł. Przystępując do omówienia konfliktu należy podkreślić, że w stosunkach między ludźmi, w życiu społecznym nie ma pełnej zgody i harmonii. Wynika to z prostego faktu, że społeczeństwa są dynamiczne, rozwijają się, a rozwój ten odbywa się nie tylko przez współpracę, ale też przez walkę sprzeczności; nowe prawa i prawidłowości rozwoju społecznego same przez się, dlatego że są lepsze i dogodniejsze dla życia ludzkiego, nie zwyciężały spontanicznie. Potrzebny był do tego czynny udział ludzi, zaangażowanie, pozyskiwanie sił i środków na wprowadzenie nowych zasad organizacji społecznej i nowych form współżycia. Zmiany społeczne dokonywały się bardzo często drogą rewolucji, przez obalenie danego porządku społecznego i wprowadzenie nowego. W łonie starego ustroju rodziły się nowe tendencje, które nie mieściły się w normach społecznych i moralnych uznawanych w panującym ustroju.

Z tego rodziły się konflikty wyrażające się w walce nowego ze starym. To są oczywiście konflikty w skali makrospołecznej, którymi zajmuje się materializm historyczny, socjologia, psy-

chologia społeczna, historia stosunków społecznych. W tym znaczeniu pojęcia „konfikt" używa się w bardzo szerokim zakresie, np. konflikt klasowy, konflikt kultur, konflikt obyczajów, konflikt zbrojny. Ustrój socjalistyczny likwiduje niektóre makrospołeczne konflikty, ale nie zapobiega wszystkim, zwłaszcza tym, które powstają ze zderzenia się przeciwstawnych dążeń ludzi bezpośrednio stykających się w miejscu pracy.

W naszym przypadku zajmiemy się konfliktami, które powstają w grupach społecznych wśród wielu zjawisk społecznych tam występujących. Jak na wstępie podkreślono, chodzi o konflikty występujące między ludźmi na płaszczyźnie współżycia społecznego, w toku wspólnego wykonywania zadań, w kontaktach osobistych itd. Jednakże i ten odcinek życia społecznego nie wyczerpuje możliwości występowania konfliktów. Mamy tu na myśli konflikty typowo psychologiczne, tzw. konflikty motywacyjne albo inaczej konflikty motywów.

W tym znaczeniu konfliktem jest starcie się dwóch tendencji czy dwóch motywów w płaszczyźnie świadomości jednego człowieka. Doznający tego przeżycia człowiek niejako sam z sobą toczy spór w sytuacji, gdy ma dwie lub więcej możliwości do wyboru. Brak zdecydowania w wyborze: uczyć się czy jechać na wycieczkę; powiedzieć komuś prawdę „w oczy" czy milczeć — może się okazać bardzo męczący psychicznie, doprowadzać do marnotrawienia czasu i energii psychicznej. Są to oczywiście przykłady bardzo proste, a ich skutki społeczne mogą być nieistotne. Powstają jednak takie konflikty motywacyjne, których zbyt szybkie zażegnanie mogłoby doprowadzić do negatywnych następstw, zwłaszcza w sytuacjach ważnych dla dalszych losów człowieka. Pośpiech, niefrasobliwość, brak refleksji mogą utrudnić właściwy wybór.

Konfliktom powstającym między ludźmi w życiu społecznym towarzyszą nieraz gwałtowne reakcje emocjonalne (afekty) najczęściej o charakterze negatywnym, jak złość, gniew, nienawiść, wrogość. Czasami też pojawia się uczucie zadowolenia w przypadku uzyskania powodzenia w sporze. Nie zawsze takie uczucia są moralnie uzasadnione, zwłaszcza w sytuacji pokonania przeciwnika, który miał rację w konflikcie.

Jedna ze starszych teorii, dziś już w zasadzie przezwyciężona, dowodzi, że źródłem konfliktów są wrodzone właściwości człowieka ujawniające się w postawie wrogości do innych ludzi. Owa wrogość wyładowując się ma przyjmować — zdaniem zwolenników tej teorii — różne formy, np. ataku za pomocą słowa, siły fizycznej, podstępu, może też przejawić się w postaci szyderstwa, cynizmu, przedrzeźniania itp. Z tego przekonania zrodziło się znane powiedzenie — człowiek jest wilkiem dla człowieka. Na tej zasadzie próbowano również wyjaśniać zjawisko wojny.

Teoria o wrodzonym pochodzeniu konfliktów nie potwierdziła się w świetle nowych faktów. Wykryto bowiem takie społeczności — plemiona żyjące w odosobnieniu (np. w Australii), które nigdy nie prowadziły wojen, nie znały zresztą tego zjawiska, a konflikty między ludźmi zdarzały się wyjątkowo rzadko. Rozwiązań należy więc szukać w czymś innym. Twierdzi się mianowicie, w oparciu o nowsze badania, że źródła konfliktów tkwią w samej organizacji życia społecznego, w technice życia i współżycia, w przyjętych zasadach moralnych, które regulują wzajemne stosunki między ludźmi, w sposobie zaspokajania żywotnych potrzeb biologicznych i społecznych człowieka.

Źródła konfliktu wynikają w dużej mierze z wad wychowania społecznego człowieka, z niedostatków kultury współżycia, niskiej dyscypliny społecznej, braków w zakresie umiejętności panowania nad sobą. Konflikty mogą powstawać też z wad kierowania ludźmi, ciężkich i nie unormowanych warunków pracy, a także z powodu niemożności osiągnięcia celu, do którego się dąży. Pewnymi przyczynami — nazwijmy medycznymi — mogą być braki w zdrowiu, zwłaszcza zaburzenia na tle nerwicowym, co czyni tę osobę bardziej skłonną do konfliktów. Czasem powodem konfliktów jest egoizm, zarozumiałość, bierność, pozerstwo, insynuacja, plotki, a także asekuranctwo, cwaniactwo, istnienie kliki, biurokracja (5, 186—197). Źródłem konfliktów mogą być też zupełnie błahe powody, które w wyniku nieporozumienia, niejasności sytuacji, niedomówień urastają w wyobraźni partnerów konfliktu do przesadnych rozmiarów.

Problem konfliktów nie tkwi w samym ich istnieniu. Nie jest bowiem możliwe całkowite uwolnienie życia społecznego od tego

zjawiska. Niektóre zresztą sytuacje konfliktowe rodzą się na zupełnie zdrowych przesłankach i eliminacja ich mogłaby doprowadzić do konformizmu, izolacji społecznej i zatrzymania się grupy społecznej w rozwoju. Radykalne pociągnięcia służbowe, ścisłe zakazy, groźby z myślą o zapobieżeniu konfliktom doprowadzają do „zamknięcia się" wewnętrznego członków zespołu, zaniku aktywności i śmiałości w publicznym wypowiadaniu swego zdania oraz zaniku poczucia odpowiedzialności.

Dlatego można stwierdzić, że problem konfliktów sprowadza się, po pierwsze — do niegodnych sposobów regulowania sporu; po drugie — negatywnych skutków społecznych zachowania się partnerów konfliktów, a często i osób trzecich; po trzecie — niskich pobudek skłaniających niektórych osobników do zatargów; po czwarte — nieuregulowania wielu ważnych spraw dotyczących życia i pracy zespołu; po piąte — braków w zakresie pracy wychowawczej; po szóste — występowania norm moralnych niezgodnych z zasadami socjalistycznego współżycia; po siódme — do liczby konfliktów i ich rodzaju.

W życiu wojskowym konflikty mogą powstać: między poszczególnymi żołnierzami, między żołnierzem a grupą wojskową oraz między grupami wojskowymi. Najgroźniejsze z punktu widzenia gotowości bojowej są konflikty, które powstają między żołnierzami (w równej zależności służbowej) realizującymi wspólnie ważne zadania oraz między przełożonymi a podwładnymi. Z psychologicznego i moralnego punktu widzenia każdy niemal konflikt powoduje naruszanie atmosfery pracy i współżycia w grupie wojskowej, nie każdy natomiast prowadzi do ujemnych skutków. Często dzięki ostremu starciu się skłóconych i przeciwdziałających stron kończy się skryta walka przeciwników, znika męczące cały zespół napięcie. Wiele konfliktów prowadzi jednak do skutków ujemnych. W dobrze pracującym zespole ludzkim mogą one wywołać ferment i poróżnić żołnierzy. Konflikt nie złagodzony w porę doprowadza często do naruszenia stosunków służbowych i koleżeńskich, zachwiania procesu dowodzenia, utrudnienia pracy wychowawczej, szkolenia itd. Badania wykazują, że nawet po złagodzeniu i rozwiązaniu konfliktu naruszone zasady współżycia nie powracają szybko do normy. W wielu

wypadkach stosunki między żołnierzami po konflikcie nie układają się dobrze; przez dłuższy czas utrzymuje się poczucie krzywdy, cierpienie, przykrość itp.

W tych wypadkach, gdy dowódca zdoła wcześniej wykryć rozwijający się konflikt, w wyniku którego nie doszło jeszcze do ostrego starcia, oraz potrafi umiejętnie doprowadzić do jego rozwiązania — żołnierze mogą się pogodzić, okazać zadowolenie i bez większych uprzedzeń współdziałać w realizacji zadań wojskowych.

Źródłem konfliktów — jak powiedzieliśmy — mogą być różne czynniki, które w określonym układzie i w określonych warunkach tworzą sytuację sprzyjającą ich powstawaniu. Zasadniczym powodem wybuchu reakcji konfliktowej jest zazwyczaj niewłaściwe postępowanie żołnierzy w rozstrzyganiu nieporozumień, sporów, przy uzasadnianiu swego zdania, przeprowadzaniu krytyki czyjegoś postępowania, postawy itp. Dlatego sprawcą konfliktu jest najczęściej jeden z partnerów sporu, który przez uporczywość w dążeniu do zrealizowania nawet słusznego żądania (celu, metody) naruszył zasady współżycia w grupie społecznej, dopuścił się niegodnego zachowania.

Takie zachowanie się wywołuje sprzeciw i przeciwdziałanie drugiej strony konfliktu (nawet osób postronnych), staje się przyczyną silnego, emocjonalnego zderzenia się i stosowania niedozwolonych i społecznie niekorzystnych sposobów regulowania sporu. Silne napięcie emocjonalne obu poróżnionych stron przeradza się w wybuchy złości, gniewu, a nawet doprowadza do czynów agresywnych. Dochodzi często do tego, że obie strony prowadzące walkę stosują różne sposoby dla udowodnienia swej racji i pokrzyżowania dążeń strony przeciwnej. Spór przeradza się w ataki osobiste, przenosi się na inne dziedziny życia zwaśnionych ludzi, pozostawiając przedmiot sporu na drugim planie.

Najkorzystniejsze jest więc zapobieganie konfliktom metodą likwidowania ich źródeł oraz poprzez uczenie ludzi kultury współżycia, umiejętności zespołowej pracy, prowadzenia dyskusji, krytyki itp. Nie można jednak zaproponować takiego schematu postępowania, który by „pasował" do każdej sytuacji społecznej i dawał uniwersalną receptę na zapobieganie konfliktom. Każda

sytuacja przedkonfliktowa jest inna w swoim rodzaju i różnorako uwarunkowana, wymaga elastycznego, przemyślanego i nieszablonowego postępowania.

Zapobieganie konfliktom polegałoby na wykrywaniu i neutralizowaniu pojawiających się symptomów narastania niezadowolenia i uprzedzeń. Jednym z takich sposobów wykrywania zapowiadających się konfliktów jest badanie nastrojów, cech zachowania się i postępowania żołnierzy. Rozpoznanie atmosfery pracy i współpracy, stosunków koleżeńskich interakcji międzyosobniczych, stosunków międzyludzkich może ułatwić wykrycie źródeł konfliktotwórczych. Właściwe ustalenie tych źródeł jest ważne dla pracy wychowawczej i organizacyjnej; dzięki temu łatwiej jest dobrać i skierować pod właściwym adresem oddziaływanie profilaktyczne.

W razie powstania konfliktu należy przede wszystkim: nie dopuścić do wybuchu złości, gniewu oraz czynów agresywnych u którejś ze stron; ograniczyć i nie dopuścić do rozwoju działań sprzecznych, przeradzających się w walkę; usunąć lub ograniczyć działanie źródła konfliktu; dążyć do rozstrzygnięcia sporu przez polubowną zgodę, ustąpienie jednej ze stron (przede wszystkim tej, która nie ma racji, ale nie zawsze), wyrównanie krzywd moralnych i materialnych, a w koniecznych wypadkach rozstrzygnięcie sporu może być przeprowadzone przez ostrzeżenie, karę, rozdzielenie partnerów konfliktu (przeniesienie do innego środowiska), zmianę zależności służbowej itp.

W rozwiązywaniu konfliktów zasadniczą rolę odgrywa dowódca, który powinien występować jako arbiter. Pozycja społeczna dowódcy, jego autorytet, uprawnienia, doświadczenie życiowe wspomagają go w tej roli. Konflikty w zależności od ich treści, sytuacji może rozwiązywać także organizacja partyjna, sąd honorowy, kolektyw żołnierski.

5. MAŁE GRUPY BOJOWE

W strukturze organizacyjnej sił zbrojnych — rodzajów wojsk, wojsk specjalnych, służb, rozróżnia się określone jednostki zwane związkami taktycznymi, oddziałami i pododdziałami. Wymienio-

ne jednostki organizacyjne mogą występować w składzie związków (jednostek) różnych rodzajów sił zbrojnych (rodzajów wojsk) lub samodzielnie.

W niniejszym opracowaniu interesują nas najniższe ogniwa w systemie organizacyjnym wojska, a mianowicie takie pododdziały, jak drużyna, działon, załoga wozu bojowego i inne. Pododdziały te wchodzą organizacyjnie w skład pododdziałów wyższego rzędu — plutonu, baterii.

Każdy taki pododdział ma najprostszą strukturę układu „dowódca—podwładni", czyli nie zawiera pośrednich stanowisk dowódczych, jak np. pluton, kompania czy batalion. Jest więc najmniejszym materialnym ogniwem układu wykonawczego. Pododdział wyższego rzędu składa się z odpowiednio powiązanych systemem dowodzenia układów niższego rzędu. Podstawowym ogniwem, powiedzielibyśmy, niejako „budulcem", są najmniejsze strukturalnie pododdziały. W pododdziałach tych żołnierze są bezpośrednio związani z techniką i wykonawstwem zadań bojowych. Bezpośrednio obsługują, zgodnie z posiadaną specjalnością, czołgi, transportery, działa, stacje radiolokacyjne, radiostacje wyższej mocy, określone zespoły maszyn w przedziałach bojowych okrętów nawodnych i podwodnych, układy techniczne wyrzutni rakietowej, baterii przeciwlotniczej, bardziej złożone maszyny inżynieryjne, samoloty bombowe, maszyny elektroniczne itp. i za ich pomocą wykonują nakazane zadania.

Dzięki tym powiązaniom tworzą się układy mieszane, jak np. „dowódca—załoga—czołg", „dowódca—działon—działo", „dowódca—załoga—wóz bojowy" itd. Dla tych właśnie pododdziałów o najprostszej strukturze organizacyjnej wprowadziliśmy ogólną nazwę — małe grupy bojowe. Stąd pochodzi tytuł niniejszego podrozdziału. Nie chodzi tu tylko o ułatwienie w posługiwaniu się nazwami, co oczywiście nie jest bez znaczenia. Kryje się za tym głębszy sens wynikający z pewnych szczególnych właściwości tego najmniejszego ogniwa organizacyjnego wojska. Spróbujmy określić, jakie to są właściwości. Rozważania rozpoczniemy od określenia, co to jest mała grupa społeczna.

Pojęcie „mała grupa", użyte w niniejszym podrozdziale, zostało zapożyczone z socjologii. Według ustaleń tej nauki podkreślane

są szczególnie dwie cechy wyróżniające małą grupę spośród innych grup społecznych: a) posiadają prostą strukturę organizacyjną, tzn. nie mają innych formalnie utworzonych podgrup; b) składają się z niewielkiej liczby członków — od trzech do kilkunastu. Pozostałe cechy i właściwości takie jak: więź społeczna, uznawanie wartości, cele działania, miejsce skupienia, środki, symbole i inne, odnoszą się do każdej grupy społecznej. Z definicji małej grupy i podobieństwa wymienionych tam właściwości do właściwości występujących w najmniejszych organizacyjnie pododdziałach bierzemy uzasadnienie dla wprowadzonej nazwy. Wprowadziliśmy dodatkowe określenie „bojowa" — mała grupa bojowa, dla zaakcentowania jej specyfiki wynikającej z rodzaju zadań, jakie wykonuje bezpośrednio na polu walki.

Małe grupy bojowe, wchodzące w skład pododdziału wyższego rzędu, są ściśle powiązane funkcjonalnie i każda z nich wykonując swoje zadania odcinkowe współprzyczynia się do wykonania zadania pododdziału. Gotowość bojowa pododdziałów wyższych rzędów w decydującym stopniu zależy od gotowości bojowej poszczególnych ich ogniw niższego rzędu, a w konsekwencji od gotowości bojowej małych grup. Podstawową liczbę zadań małe grupy bojowe realizują w ramach struktur, w skład których wchodzą, czasami jednak mogą być wydzielone do wykonania zadań samodzielnie lub w składzie innych pododdziałów. Dotyczy to zwłaszcza pododdziałów rozpoznawczych, saperskich, chemicznych, łączności, medycznych. Zadania te mogą dotyczyć rozpoznania, wzmacniania pododdziałów ogólnowojskowych, wykonania zadań w grupach ewakuacyjno-ratunkowych, grupach rozpoznawczo-dywersyjnych i innych.

W. Czujkow w pracy *Początek drogi* wspomina, jak ulepszano taktykę w czasie walk w Stalingradzie. Obok znanych z dotychczasowej struktury organizacyjnej pododdziałów pojawiały się na polu walki małe grupy rozpoznawcze, małe grupy strzelców wyborowych przenikających na tyły wroga oraz małe grupy szturmowe, dzięki czemu — jak pisze — „obrońcy Stalingradu, działając w walkach ulicznych zupełnie samodzielnie, w niewielkich grupach, zadawali nieprzyjacielowi ogromne straty" (12,

146). Wydaje się, że na współczesnym polu walki bardzo często będzie wyłaniała się potrzeba tworzenia doraźnie małych grup bojowych dla wykonania różnorodnych zadań w związku ze stale zmieniającą się sytuacją i położeniem wojsk walczących strony własnej i przeciwnika.

Gotowość bojowa i sprawność działania małej grupy zależy od wielu różnorodnych czynników; wśród nich szczególne znaczenie mają:

— poziom indywidualnego wyszkolenia poszczególnych specjalistów wchodzących w skład załogi wozu bojowego, działonu, drużyny itd.;

— umiejętność wykonywania zadań w ramach zamienności funkcji w grupie;

— umiejętność współdziałania w ramach zespołu i z innymi pododdziałami w toku przygotowywania się i wykonywania zadań bojowych;

— siła i trwałość więzi psychicznych i społecznych między żołnierzami małej grupy oraz między grupą a dowódcą;

— właściwie ukształtowane postawy wobec zadań realizowanych w wojsku oraz odpowiednio silne motywy do działania;

— duża odporność psychiczna i fizyczna żołnierzy na zagrożenie i trudy walki zbrojnej;

— wysoki poziom dyscypliny wojskowej;

— jakość i sprawność techniki oraz dopływu nowych zasobów w trakcie działań bojowych;

— wysoki autorytet dowódcy (moralny i fachowy) oraz jego umiejętności w zakresie organizacji i kierowania;

— stopień wyczerpania sił i środków w działaniach bojowych oraz skutki moralno-psychologiczne spowodowane destrukcyjnym oddziaływaniem samej walki, a zwłaszcza użyciem przez nieprzyjaciela broni masowego rażenia;

— zdolność i umiejętność likwidacji skutków broni masowego rażenia i odtwarzania gotowości bojowej przez żołnierzy grupy i pomoc z zewnątrz.

Jak łatwo dostrzec, każdy z wymienionych czynników zawiera w swej treści różnorodne zagadnienia i problemy psychologiczne. Od rozwiązania tych problemów w dużym stopniu zależy jakość

każdego z czynników i jego „wkład" w gotowość oraz sprawność bojową małej grupy. Z tego też względu udział psychologii jest tu konieczny, a opracowane wnioski na podstawie analizy psychologicznej mogą się okazać przydatne w codziennej praktyce dowódców. Niżej zamieszczamy niektóre z tych wniosków.

1. Każda mała grupa bojowa, z chwilą jej utworzenia, nie stanowi jeszcze w dosłownym znaczeniu grupy społecznej. Żołnierze wchodzący w jej skład tworzą zaledwie luźny zbiór jednostek odpowiednio wyszkolonych indywidualnie (zwłaszcza dowódca, mechanik-kierowca, specjaliści), ale często nie znających się i nie zespolonych (nie zintegrowanych) w działaniu (współdziałaniu). Nie wiążą ich w jedną całość jakieś głębsze stosunki międzyludzkie prócz oczywiście ogólnego poczucia przynależności formalnej do danej grupy. Dopiero w codziennej praktyce, dzięki styczności osobistej i rzeczowej w grupie, wspólnemu wykonywaniu zadań, kierowniczej i wychowawczej działalności dowódcy, zorganizowanemu szkoleniu i wychowaniu tworzą się określone więzi psychiczne i społeczne, grupa stopniowo się integruje i nabiera cech grupy społecznej. Początkowo tworzą się proste więzi psychiczne wskutek wzajemnego spostrzegania się, komunikowania, poznawania, udzielania pomocy lub przeciwdziałania, emocjonalnego i intelektualnego reagowania na zachowanie się kolegów. W miarę pogłębiania się więzi psychicznych powstają określone stosunki międzyosobnicze, psychologiczne, które mają różne zabarwienia emocjonalne; ujawniają się w wyrazach sympatii (uczucia te wiążą psychicznie żołnierzy), antypatii (odpychają żołnierzy okazujących względem siebie ten rodzaj uczuć), oraz w dominowaniu niektórych jednostek nad innymi, przewodzeniu, ustępowaniu, zwolennictwie itp. (6, 118). Więzi społeczne między żołnierzami są wyższą formą stosunków międzyosobniczych.

Obok regulatorów emocjonalnych pojawiają się w stosunkach międzyludzkich regulatory społeczne, wynikające z zasad prawa, regulaminów, norm moralnych, zwyczajowych, a więc te normy, które pochodzą z dorobku kulturowego i cywilizacyjnego społeczeństwa, ustroju społecznego, wymagań instytucji, specyfiki wykonywanych zadań, obowiązków i uprawnień.

Koleżeństwo, przyjaźń, zaufanie, poszanowanie godności, sza-

cunek dla innych, kultura zachowania się, skromność, życzliwość, poczucie odpowiedzialności, umiejętność różnienia się w ocenie jakiegoś faktu, zjawiska, udzielanie pomocy innym i chętne współdziałanie w realizacji ważnych społecznie zadań to zjawiska cementujące (integrujące) grupy społeczne. Są to bowiem zjawiska sprzyjające współżyciu i współpracy między ludźmi, stwarzają dobry klimat psychologiczny i społeczny, odczuwany przez żołnierzy jako przyjemny, prawidłowy i korzystny. Klimat ten sprzyja tworzeniu socjalistycznych stosunków międzyludzkich w wojsku, ułatwia wprowadzenie w życie norm specyficznych dla wojska, wynikających z zasad jednoosobowego dowodzenia, bezwzględnego podporządkowania się rozkazom i woli dowódcy, dyscypliny wojskowej i innych powinności żołnierskich.

2. Powstanie określonych stosunków międzyosobniczych, ich rodzaj, nasilenie zależą od wielu czynników zarówno zewnętrznych, których źródłem są: proces wychowywania, wpływ środowiska wojskowego, osobisty wpływ dowódcy, warunki pracy, rodzaj zadania, jak i wewnętrznych — pochodzących z cech osobowości członków grupy. W pierwszym przypadku prawidłowy proces wychowywania, moralnie silne środowisko wojskowe, przykład osobisty dowódcy hamują rozwój negatywnych stosunków psychologicznych, a więc antypatii, egoizmu, górowania, uległości, odczucia niższości czy mniejszej wartości itp., a wpływają korzystnie na rozwój uczuć altruistycznych, koleżeństwa, przyjaźni, zaufania i innych. Podobny wpływ wywierają żołnierze o prawidłowo ukształtowanych społecznie cechach osobowości przed wstąpieniem do wojska. Ich obecność w grupie, kulturalny sposób bycia, zachowanie się zgodne z uznanymi społecznie zasadami moralnymi, okazywany szacunek wobec dowódców, zdyscyplinowanie również wpływają hamująco na rozwój niekorzystnych społecznie stosunków psychologicznych, a zwłaszcza tych, których źródłem są, oprócz wymienionych poprzednio czynników, socjopatyczne cechy osobowości niektórych członków grupy.

3. Stosunki międzyludzkie w małej grupie bojowej, zarówno w układzie poziomym, a więc między żołnierzami o równej zależności służbowej, jak i w układzie pionowym „dowódca—pod-

władni", są wyraźnie zdeterminowane specyfiką wymienionych poprzednio więzi psychicznych i społecznych. W układzie „dowódca—podwładni" utrzymywany jest znacznie mniejszy dystans społeczny niż na wyższych szczeblach organizacyjnych. Bezpośredni i ciągły kontakt dowódców z podwładnymi przy realizacji niemal wszystkich zadań, te same warunki działania, wspólny teren, wspólne troski itd. powodują, że stosunki między dowódcami a ich podwładnymi stają się bardziej bezpośrednie, niemal koleżeńskie. W związku z tym obserwuje się pewne charakterystyczne tendencje, między innymi:

— w mniejszym stopniu uznawane i przestrzegane są regulaminowe przepisy zachowania się formalnego;

— wyraźnie zaznaczony jest bezpośredni udział dowódcy we wszystkich rodzajach pracy wykonywanych przez grupę;

— często obserwowane jest zjawisko unikania wymierzania kar dyscyplinarnych ze względu na destrukcje, jakie one powodują w stosunkach między dowódcą a podwładnymi małej grupy,

— wyraźnie dostrzegany jest regulujący wpływ grupy na jednostkę, która zachowuje się, działa niezgodnie z wymaganiami grupy; jeśli w grupie panują normy moralne właściwe, to i formy oddziaływania są właściwe, jeśli natomiast normy moralne są zachwiane albo sprzeczne z obowiązującymi w wojsku, wówczas i formy oddziaływania często bywają nieprawidłowe i szkodliwe wychowawczo; wszelkie naciski grupy na jednostkę nie dostosowującą się do jej wymagań są natychmiast realizowane, a to ze względu na bezpośredni kontakt wzrokowy i przestrzenny członków grupy w trakcie wykonywania zadań i spełniania różnych potrzeb;

— bardzo silnie wpływa na nastrój w grupie oraz jej zwartość, a także na stosunek podwładnych do dowódcy, zaradność dowódcy i umiejętność reprezentowania interesów grupy na zewnątrz;

— niektóre konflikty występujące w małych grupach, a zwłaszcza między dowódcą a całą grupą, powodują silniejsze destrukcje w poziomie wykonywania zadań niż w pododdziałach o bardziej złożonej strukturze, np. plutonie, kompanii; tam bowiem w strukturze organizacyjnej występuje kilku dowódców i kon-

flikt jednego układu nie zawsze przenosi się na układy niższego rzędu;

— trwały brak (nie obsadzony etat) lub okresowy (choroba, urlop) choćby jednego tylko żołnierza w małej grupie jest natychmiast realnie odczuwany przez pozostałych jego kolegów ze względu na wykonywanie za niego ważnych zadań odcinkowych; wynika ten stan z dużego obciążenia zadaniami, obowiązkami żołnierzy małej grupy na górnej granicy ich możliwości.

4. Szczególnie niekorzystnie odczuwane są w małej grupie (zarówno w sensie fizycznym, jak i psychicznym) następujące błędy w dowodzeniu:

— zlecanie zadań (w tej liczbie także dodatkowych) przekraczających możliwości grupy;

— zlecanie zadań przez różne komórki zleceniodawcze z pomijaniem drogi służbowej, a zwłaszcza dowódcy małej grupy;

— wadliwa organizacja pracy, a zwłaszcza brak dopływu nowych informacji i zasobów koniecznych do funkcjonowania grupy, zlecanie zadań w ostatniej chwili wskutek wadliwego planowania, nieuzasadniona zmienność zadań i sytuacji zewnętrznej (warunków działania) wskutek wadliwego podziału zadań, niejasne stawianie zadań, brak koordynacji z innymi przedsięwzięciami, zbyt częste i drobiazgowe kontrole, zabieranie żołnierzy do innych prac i utrudnianie w ten sposób wykonywanie zadań głównych grupy, wkraczanie w kompetencje dowódcy małej grupy (wyręczanie, instruowanie jego podwładnych, podejmowanie decyzji bez jego udziału w sprawach dotyczących grupy i inne) oraz nieprzestrzeganie czasu niezbędnego na odpoczynek, załatwienie własnych potrzeb itp.;

— działanie „szerokim frontem", co powoduje rozproszenie sił i środków małej grupy i pogorszenie jakościowych wskaźników pracy, oraz nieumiejętność koncentrowania się dowódcy na sprawach najważniejszych w danej chwili;

— bagatelizowanie, pomijanie „drobnych" spraw osobistych żołnierzy, ich opinii, propozycji, wniosków i pomysłów.

5. Na tym szczeblu dowodzenia występują niekiedy wyraźne sprzeczności między stale wzrastającymi wymaganiami stawianymi dowódcom małych grup a ich rzeczywistymi możliwościa-

mi realizacyjnymi i umiejętnościami kierowniczymi. Zwłaszcza w zakresie umiejętności kierowniczych występują duże braki z powodu krótkiego okresu szkolenia młodych dowódców. Sztuki dowodzenia uczą się dopiero wówczas, gdy zostaną naznaczeni na konkretne stanowiska dowódcze. Należy przy tym dodać, że młodzi dowódcy od razu stykają się z wieloma problemami. Małe grupy bojowe realizują trudny program szkolenia ogólnowojskowego i specjalistycznego. Żołnierze wykonują wiele prac wewnątrz grupy i wynikających z potrzeb jednostki. Aby sprawnie działać i wykonywać zadania na należytym poziomie, muszą opanować wiele złożonych umiejętności, a przy tym mieć odpowiednie motywacje do działania i dużą odporność na trudy.

Dowodzenie małą grupą i sprawne kierowanie jej działaniami, a także utrzymanie wysokiej dyscypliny, porządku wojskowego, zapewnienie bezpieczeństwa pracy i właściwych stosunków międzyludzkich wymaga od dowódcy wielu umiejętności. Nie zawsze jednak te umiejętności są należycie rozwinięte, niektórzy młodzi dowódcy nie mają dostatecznie rozwiniętych cech dowódczych niezbędnych w kierowaniu innymi ludźmi.

W związku z pewną niewydolnością tego ogniwa dowodzenia obserwuje się większy udział dowódców wyższych szczebli w kierowaniu szkoleniem i działaniami małych grup, a przez to wkraczanie w kompetencje niższych dowódców. Wskutek tego problem umiejętności młodych dowódców pogłębia się; w ten sposób są odsuwani na dalszy plan, nie szkolą się należycie i nie rozwijają swych umiejętności dowódczych, wychowawczych i instruktorskich.

6. W małych grupach bojowych, ze względu na bezpośrednią styczność żołnierzy ze skomplikowaną techniką i praktyczne posługiwanie się nią w realizacji zadań bojowych, można dostrzec te wszystkie problemy, które występują w układach „człowiek—maszyna" i decydują o sprawności tych układów. Wśród nich istotne znaczenie mają problemy wynikłe z dostosowywania techniki i warunków pracy do możliwości psychofizycznych żołnierzy i ich potrzeb społecznych oraz przystosowywania żołnierzy do wymagań techniki, potrzeb eksploatacyjnych i trudów działania w polu. W układach „człowiek—maszyna" uwidaczniają

się też błędy popełnione w zakresie doboru żołnierzy do danej specjalności (brak zdolności, brak dyspozycji psychicznych do wykonywania zadań w tej specjalności, słabe zainteresowanie, niskie motywacje), braki w poziomie wyszkolenia i wyćwiczenia niezbędnych sprawności w obsługiwaniu sprzętu bojowego i współdziałania w zespole. Na tym szczeblu występują też zasadnicze problemy bezpieczeństwa i higieny pracy oraz sprawy dotyczące warunków bytowych żołnierzy. Dostrzeżenie tych problemów i ich sukcesywne rozwiązywanie jest bardzo ważne dla utrzymania wysokiej gotowości bojowej małych grup.

7. W trakcie wykonywania zadań bojowych żołnierze małych grup znajdują się zazwyczaj wewnątrz wozów bojowych, wskutek czego są w pewnym stopniu odizolowani zarówno od otoczenia, jak i od żołnierzy innych grup. Kontakt bezpośredni między żołnierzami a ich dowódcą możliwy jest jedynie w małej grupie bojowej. Na zewnątrz istnieje tylko kontakt pośredni, i to głównie między dowódcami za pomocą radiowych środków łączności i przyrządów optycznych. Okoliczności te sprawiają, iż tworzą się pod pewnym względem zupełnie nowe sytuacje społeczne zarówno dla dowódców, jak i ich podwładnych. W dużym stopniu ograniczone są możliwości obserwowania żołnierzy innych grup, sytuacji na zewnątrz pojazdów bojowych, ograniczony jest też dopływ informacji o tym, co się dzieje na odcinku działania własnych wojsk, jak przebiegają działania nieprzyjaciela itp. Nie pozostaje to bez wpływu na doznania, przeżycia i zachowanie się żołnierzy. Zwiększa się zapotrzebowanie na wiadomości o sytuacji na polu działań, wskutek tego uwaga żołnierzy skierowana jest na bezpośredniego przełożonego, który może coś na ten temat wiedzieć, ponieważ ma kontakt radiowy zarówno z podwładnymi, jak i wyższym przełożonym. Brak oczekiwanych wiadomości, niezaspokojenie potrzeb w tym zakresie mogą nadmiernie pobudzać wyobraźnię podwładnych i tworzyć wyobrażenia niezgodne z istniejącym stanem rzeczy. Na tle przesadnych wyobrażeń — żołnierzy niektórych załóg wozów bojowych mogą nawiedzać w trudnych sytuacjach stany lękowe i niepokój. Ze względu jednak na pewną izolację przestrzenną i psychiczną między załogami wozów bojowych w dużym stopniu zmniej-

szone są możliwości przenoszenia się negatywnych zjawisk psychicznych i niepożądanych zachowań w walce, zwłaszcza w jednostkach pancernych i zmechanizowanych. Przypuszcza się, że możliwość powstania paniki w takich jednostkach, w czasie działań bojowych, jest niewielka. W opanowaniu negatywnych zjawisk i zachowań w ramach poszczególnych załóg wozów bojowych decydującą rolę odgrywa dowódca małej grupy bojowej. Poprzez wyjaśnianie sytuacji, aktywne kierowanie działaniem załogi, przykład osobisty, opanowanie i spokój dowódca może nie dopuścić do negatywnych zjawisk wśród podwładnych w trudnych sytuacjach.

8. W zakresie odtwarzania gotowości bojowej na polu walki ważna rola przypada dowódcom małych grup bojowych. Ze względu na walory ochronne większości wozów bojowych, zwłaszcza czołgów i transporterów, istnieje duża możliwość przetrwania uderzenia bronią jądrową przeciwnika. W związku z tym oraz innymi walorami małych grup (możliwość przemieszczania się w zniszczonym i skażonym terenie, posiadanie potężnego uzbrojenia) konieczne staje się większe zwrócenie uwagi na przygotowanie załóg wozów bojowych do wykonywania samodzielnie prac ratunkowych w celu ograniczenia lub zlikwidowania skutków broni masowego rażenia oraz odtworzenia gotowości bojowej. Wykonanie tych zadań ułatwia dowództwu oddziałów zbiorczych szybkie odtworzenie gotowości bojowej na wyższych szczeblach organizacyjnych.

Warunki pracy, proces wychowywania, osobista działalność dowódcy, ogólna atmosfera pracy, stosunki społeczne to czynniki, które mają wpływ na rodzaj i jakość więzów psychicznych między żołnierzami. Dobre stosunki między żołnierzami, a więc stosunki oparte na więzach koleżeńskich, sympatii, zaufaniu i życzliwości, przyciągają członków grupy do siebie, ułatwiają wspólne działanie, stają się podstawą tworzenia kolektywu żołnierskiego. Oczywiście są to zjawiska elementarne, które nie tworzą jeszcze z grupy kolektywu. Konieczne są głębsze związki psychospołeczne między żołnierzami, wzmocnione trwałymi przekonaniami, prawidłowo ukształtowanymi postawami wobec służby wojskowej i odpowiednią świadomością ideowo-polityczną. Toteż nie

każda grupa jest kolektywem tylko dlatego, że panują w niej dobrze ułożone stosunki międzyosobnicze.

Kolektywem jest więc grupa żołnierzy nie tylko dobrze wyszkolona, sprawna w działaniu i skupiona wokół swego dowódcy, ale również zjednoczona więzami ideowymi i moralnymi. Integracja grupy na tych płaszczyznach: a) autorytecie dowódcy, b) prawidłowych stosunkach międzyosobniczych, c) wysokim poziomie wyszkolenia i sprawności w działaniu, d) więzach ideowo-moralnych — jest bardzo trwała i zapewnia tej grupie odporność oraz zwartość w działaniach bojowych.

Jakie zjawiska psychospołeczne charakteryzują mały kolektyw bojowy zintegrowany na tych płaszczyznach? Wśród wielu korzystnych zjawisk należy przede wszystkim odnotować następujące: dużą jednomyślność w działaniu; udzielanie sobie pomocy; niski wskaźnik konfliktów; aktywność i wytrwałość w działaniu; obronę interesów grupy; identyfikowanie się (utożsamianie) żołnierzy ze swoją grupą; traktowanie dowódcy jako jednego z członków grupy; zainteresowanie pracą w zespole; dobrą opinię o grupie daną przez jej członków; swobodę wypowiadania swojego zdania.

Oczywiście kolektywu nie można idealizować, jest to bowiem żywy „organizm" społeczny, który może mieć też swoje słabsze momenty w stanie moralno-politycznym i w aktualnych nastrojach wśród żołnierzy oraz niższe rezultaty pracy przy wyjątkowym nasileniu zadań, jakie występuje w niektórych okresach szkolenia. Każdy zespół, składający się z najlepiej dobranych i wyszkolonych żołnierzy, może wyraźnie odczuć przeciążenie i okresowe wyczerpanie sił fizycznych i psychicznych. Służba wojskowa, praca, zadania w wojsku są trudne, a w niektórych rodzajach wojsk bardzo trudne, jak np. w wojskach powietrzno-desantowych, pancernych i zmechanizowanych, inżynieryjno-saperskich, na jednostkach pływających marynarki wojennej i innych.

Służba wojskowa wymaga od każdego członka małego kolektywu bojowego wielu ważnych i dobrze rozwiniętych cech psychicznych, a zwłaszcza wielkiego hartu, odporności na trudy, wytrwałości, odwagi, poświęcenia, uporczywości w dążeniu do

celu. Jednostki słabsze psychicznie, zwłaszcza w odniesieniu do cech charakteru i stanu zdrowia psychicznego, mimo najlepszych chęci (silnej motywacji), oddania i dużego wysiłku mogą nie dawać sobie rady z licznymi obowiązkami i zadaniami. Z tego względu poziom funkcjonowania małej grupy i wykonywania przez nią zadań w decydującym stopniu zależy od poziomu pracy każdego z jej członków, zwłaszcza tych, którzy spełniają ważne funkcje specjalistyczne. Z tego też względu dowódcy pododdziałów sporo uwagi poświęcają szkoleniu indywidualnemu żołnierzy, usuwaniu różnych braków w wykształceniu, przygotowaniu moralno-politycznym, dyscyplinie, stosunku do wojska i obowiązków po to, by osiągnąć podstawowe warunki tworzenia w przyszłości zespołów o cechach kolektywnych, tak bardzo pożądanych w armii socjalistycznej. Nie zawsze jednak osiąga się wymagany poziom wyszkolenia, zgrania i cech kolektywnych w każdej małej grupie. Niektóre grupy są bardzo dobre, inne średnie, ale są też i słabsze. Te najlepsze uzyskują miano Drużyn Służby Socjalistycznej.

W pamiętnikach z lat II wojny światowej wielu dowódców podkreśla ważne znaczenie więzi kolektywnych dla gotowości bojowej pododdziałów oraz pomyślności w realizacji przez nich zadań bojowych. Oto np. w pracy Popiela siła kolektywu podniesiona została do najwyższej rangi. Autor charakteryzując jedną z bardzo ciężkich sytuacji, w jakiej znaleźli się jego podwładni po walce, przypomina sobie pewną myśl, która nim wtedy całkowicie owładnęła. Wyraził to następująco: „Jedyna nasza siła — to wojskowy kolektyw. Jeżeli się utrzyma — jeszcze przydamy się na coś; jeżeli się rozpadnie — koniec z nami. Za wszelką cenę, wszelkimi środkami trzeba stworzyć z resztek pododdziałów jednostkę bojową posłuszną rozkazom" (39, 219—220).

Współczesne pole walki stawia nowe wymagania małym kolektywom bojowym. Przewiduje się, że będą one działały często w sytuacjach wymagających dużej samodzielności od dowódców w obmyślaniu sposobów realizacji decyzji. Dzięki wyposażeniu w nowoczesny sprzęt wojenny znacznie wzrosła potęga ognia, zdolność manewrowania i siła uderzenia małych grup bojowych. Każda taka grupa ma środek transportowy, uzbroje-

nie i nowoczesne środki łączności. Małe grupy bojowe, mając możliwość łączenia manewru z silnym ogniem na znacznej głębokości i przestrzeni, stanowią dużą siłę uderzeniową na szczeblu taktycznym. Z tego powodu przygotowanie małych zespołów bojowych do wykonywania zadań z dużą samodzielnością ma niemałe znaczenie dla sprawności bojowej wojsk.

Przygotowanie małych zespołów bojowych do walki współczesnej wymaga zrealizowania wielu różnorodnych przedsięwzięć, ale jedno z nich jest szczególnie polecane. Chodzi mianowicie o to, by w procesie szkolenia małych grup bojowych — jak słusznie stwierdza H. Michalski — stosować model przygotowania wypraktykowany w wojskach powietrznodesantowych (32, 412 i n.).

Pierwszy chrzest bojowy sprawdza zwartość psychiczną i moralno-polityczną małego zespołu bojowego. Ujawnia dobre i złe strony pracy dokonanej w zakresie stworzenia gotowości bojowej. Poddaje sprawdzianowi autorytet dowódcy i jego moralno-psychologiczny związek z podwładnymi. Bardzo często umacnia ten autorytet, utrwala dobre stosunki między żołnierzami a dowódcą.

WNIOSKI

W rozdziale szóstym zajmowaliśmy się niektórymi ogólnymi właściwościami układu społecznego „dowódca—podwładni", mającymi związek z problematyką psychologiczną. Na wstępie nieco miejsca poświęciliśmy systemowi dowodzenia, by ukazać jego strukturę i miejsce dowódcy (organu dowodzenia) w jego strukturze. Doszliśmy do wniosku, że system dowodzenia wiąże w jedną całość układ kierujący i wykonawczy. Oba te układy tworzą układ kierowania. Rdzeniem układu kierowania jest układ społeczny składający się z dwóch jednorodnych elementów: dowódcy i podwładnych. Uwagę koncentrowaliśmy głównie na układach „dowódca—podwładni" w pododdziałach niższego rzędu, głównie kompanii (baterii) oraz drużynie, działonie, załodze wozu bojowego itd.

W rozpatrywanym układzie między dowódcą a podwładnymi

oraz między podwładnymi występują obustronne sprzężenia o charakterze psychologicznym i społecznym, tworzące bardzo bogatą i różnorodną sieć więzi społecznych. Powstają one na tle stosunków służbowych, wspólnie realizowanych zadań, obiegu informacji, warunków działania i potrzeb zarówno osobistych, jak i społecznych. Od rodzaju i jakości tych więzi zależy funkcjonowanie układu. Dowodzenie bowiem jest procesem społecznym, w którym występują obustronne oddziaływania — dowódcy na podwładnych i podwładnych na dowódcę. Stosunki społeczne właściwie ukształtowane stwarzają warunki korzystne dla sprawowania funkcji dowodzenia i działania podwładnych, jeśli są zaburzone (konflikty, nieprawidłowe stosunki międzyludzkie), wówczas pogarszają te warunki.

Oprócz stosunków społecznych wpływ na dowodzenie i działanie podwładnych mają również warunki rzeczowe i sytuacje motywacyjne, w których te działania są wykonywane. Dostrzegamy tu obustronne oddziaływanie dowodzenia i warunków, w których to dowodzenie jest sprawowane; głównym zadaniem dowódcy jest tworzenie korzystnych warunków społecznych i rzeczowych dla funkcjonowania układu, a każde osiągnięcie w tym zakresie ułatwia praktyczną realizację funkcji dowodzenia. Doszliśmy do wniosku, że głównym zadaniem dowódcy jest tworzenie takich warunków, w których zlecenie, zadanie, rozkaz stają się bodźcem do działania podwładnych, innymi słowy — spowodowanie tego, by podwładni nie tylko mieli odpowiednią wiedzę i umieli wykonać postawione zadania, ale by je rozumieli, dostrzegali jego sens i znaczenie społeczne, by także chcieli to zadanie wykonać (mieli pożądane motywacje), oraz mieli odpowiednie ku temu warunki i byli dobrze kierowani w działaniu realizacyjnym.

Proces tworzenia sprzyjających warunków i korzystnych sytuacji motywacyjnych w układzie „dowódca—podwładni" jest złożony, trudny i wymaga pewnego czasu. Spełnienie postulatów w tym zakresie uwarunkowane jest wieloma czynnikami. Ograniczymy się jedynie do omówienia roli czynników o charakterze psychologicznym, zgodnie z tematem pracy. Głównym źródłem tych czynników są walory osobowościowe dowódcy. Twierdzi

się, i zupełnie słusznie, że dowódca, by wykonać stojące przed nim zadania i osiągnąć powodzenie w realizacji funkcji dowodzenia, powinien mieć rozwinięte na odpowiednim poziomie określone cechy osobowości. Dotychczasowe jednak próby w określeniu cech, a zwłaszcza tworzenie bardzo rozbudowanej listy tych cech, natrafiają na trudności i wywołują krytykę. Wątpliwości budzą też próby stworzenia idealnego i uniwersalnego modelu osobowości dowódcy. Aby się przekonać, iż taka krytyka jest słuszna, wystarczy pobieżnie dokonać obserwacji działania dowódców na różnych stanowiskach, specjalnościach w dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości. Każda konkretna sytuacja, stanowisko, typ wykonywanych zadań, poziom przygotowania podwładnych, warunki działania stawiają dowódcom, w liczbie ogólnych wymagań, także specyficzne wymagania co do rodzaju i jakości cech osobowościowych i psychicznych.

Niektóre cechy konieczne na niższych stanowiskach mogą się okazać nieprzydatne na wyższych i odwrotnie. Podobną prawidłowość możemy dostrzec w odniesieniu do różnych specjalności wojskowych. Pewne cechy oraz sposób ich ukształtowania konieczne dla dowódcy pododdziału łączności mogą mieć ograniczone zastosowanie w pracy dowódcy pododdziału saperów czy pododdziału wojsk powietrznodesantowych itd. Są też takie cechy, które są konieczne w pracy każdego dowódcy.

Generalnie nie da się podważyć tego, że dowódca powinien mieć ukształtowane w odpowiedni sposób pewne cechy osobowości, zwłaszcza takie (i w taki sposób), które sprzyjają pełnieniu funkcji kierowniczych (przełożonego). Ogólnie można powiedzieć, że powinny to być cechy tak dobrane i tak ukształtowane, by stały się źródłem umiejętności zachowania się kierowniczego, zapewniały stosowanie korzystnych społecznie zasad oddziaływania na podwładnych i gwarantowały możliwość spełnienia obowiązków dowódcy. Otóż dowódca powinien mieć dobrze rozwinięte następujące główne cechy osobowości: postawę ideową, zainteresowanie funkcją dowódczą, zamiłowanie do pracy z ludźmi, silnie ugruntowane cechy moralne, odpowiednie dla danego stanowiska kompetencje fachowe, dobrze rozwiniętą inteligencję

i sprawność umysłową, silny charakter i zrównoważony temperament.

Co z tego wynika praktycznie, jaka jest przydatność wymienionych cech w konkretnym działaniu dowódcy? Chodzi o to, by dzięki odpowiednio ukształtowanym cechom osobowości dowódca w swym działaniu kierowniczym na danym stanowisku był opanowany, życzliwy dla podwładnych, rzetelny i sprawiedliwy, odważny, miał poczucie odpowiedzialności, umiał wczuwać się w położenie podwładnych, szybko rozpoznawać skutki swojego oddziaływania i korygować je, zapewniając sobie poparcie podwładnych oraz ich aktywne angażowanie się. Z walorów osobowościowych dowódcy powinno wynikać jeszcze wiele innych umiejętności, takich jak np. umiejętność poznawania, pozyskiwania podwładnych i rozbudzania pożądanych motywacji do działania, podejmowania słusznych i w odpowiednim czasie decyzji i konsekwentnego wcielania ich w życie, kształcenia wysokiego poziomu dyscypliny, rozwijania odporności podwładnych na trudy służby wojskowej, dostosowywania oddziaływania do rodzaju sytuacji i indywidualnych cech podwładnych, prowadzenia podwładnych do sukcesu indywidualnego i zespołowego, rozwiązywania spraw osobistych żołnierzy.

Rozdział III

SPRAWOWANIE FUNKCJI DOWÓDCZYCH

1. CZYNNOŚCI DOWÓDCY W PROCESIE DOWODZENIA

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 wydawania rozkazów i żądania wykonania ich przez podwładnych. W czasie działań bojowych, w wyjątkowych wypadkach, w celu wymuszenia posłuszeństwa i wykonania rozkazu może zastosować ostre formy przymusu. Zasadnicze funkcje sprawuje poprzez jednoosobowe dowodzenie i ponosi całkowitą odpowiedzialność za poziom gotowości bojowej swego pododdziału i za kierowanie nim w walce zbrojnej. Wszyscy jego zastępcy, oficerowie sztabu, współuczestnicząc w realizacji funkcji dowodzenia (zadań), 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 i propozycji. Po podjęciu decyzji głównym zadaniem zarówno układu 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 poziomie.

Dowódca dowodzi osobiście i przez sztab. Na wypadek wojny

wyznaczani są dowódcy niższego szczebla, którzy w zależności od potrzeb, sami lub ze swym sztabem, przejmują dowodzenie na wyższym szczeblu. Ma to doniosłe znaczenie w odtwarzaniu gotowości bojowej, przy czym odtworzenie dowodzenia jest zawsze pierwszoplanowe. Dotyczy to zwłaszcza sytuacji, gdy sztab wyższego szczebla dowodzenia zostanie wyeliminowany z walki. W innych przypadkach dowódcę może bezpośrednio zastąpić szef sztabu, jego zastępcy lub ktoś z pionu operacyjnego. W okresie pokoju dowódca ma wiele możliwości kontaktowania się bezpośredniego z podwładnymi. Wywiera wtedy bezpośredni wpływ na podwładnych. Pobudza ich do działania nie tylko za pomocą rozkazów, zadań, kontroli, ale również poprzez działalność w organizacji partyjnej, przykład osobisty, regulaminowe zachowanie się, postawę, wygląd zewnętrzny. Szczególnie doniosłe znaczenie mają bezpośrednie rozmowy dowódcy 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 dowódcy — jak wskazują doświadczenia II wojny światowej — szukali możliwości do częstych kontaktów z podwładnymi.

Dowódcy wyższych i niższych szczebli dowodzenia swoją obecnością wśród podwładnych podkreślali znaczenie odcinka, na którym toczyły się boje, udzielonymi informacjami i wyjaśnieniami poprawiali samopoczucie żołnierzy, wzmacniali wiarę w zwycięstwo. Szczególnie w sytuacjach trudnych nie może zabraknąć dowódcy, oficera politycznego czy oficera sztabu. Postulat ten jest właściwie realizowany w naszej armii. Dowódcy pododdziałów (oddziałów) zawsze w najtrudniejszych sytuacjach są razem z żołnierzami, kierują aktywnie ich działaniami, zachęcają własnym przykładem, udzielają rad i niezbędnej pomocy, wyróżniają najbardziej ofiarnych. Dzięki temu umacnia się ścisła więź moralno-psychologiczna między dowódcami a podwładnymi, rozwija się uznanie dla organów dowodzenia i zaufanie do dowódców.

W warunkach współczesnej walki dowodzenie odbywa się za pomocą środków łączności, głównie środków radiowych. 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 stykać się osobiście z podwładnymi.

W imieniu dowódcy rozkazy ma prawo wydawać szef sztabu, który przy najbliższej sposobności melduje o ich treści dowódcy. Obecnie ze względu na znaczne zwiększenie liczby zadań i obowiązków dowódca musi w 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.

Generał dywizji 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" (46).

Przytoczony fragment artykułu ujmuje przejrzyście jedno z podstawowych zagadnień sprawowania funkcji dowódczych — jednoosobowego dowodzenia i pozyskiwania wszystkich sił dla jak najlepszego wykonywania zadań stojących przed pododdziałem lub oddziałem. Dowódcy, którzy prawidłowo rozwiązują to zagadnienie, prowadzą swych podwładnych do sukcesów, a sami zdobywają autorytet i uznanie podwładnych.

Jakie czynności dowódcy wykonują w zakresie sprawowania swych funkcji? Badanie czynności dowódczych odsłania wiele in-

teresujących 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, rzecznika idei 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 i wymagalności, umiejętności zjednania sobie podwładnych i innych zalet zależy, 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 układu kierującego, jak i wykonawczego.

Zadaniem dowódcy jest sprawne kierowanie całością działań w taki sposób, by cel ten był osiągnięty. Wykonanie celu głównego, a więc osiągnięcie wysokiego poziomu stanu moralno-politycznego, gotowości bojowej i sprawności (skuteczności) kierowania walką zbrojną zależy od osiągnięcia wielu różnorodnych celów cząstkowych, pośrednich. Osiąganie celów pośrednich odbywa się poprzez wykonywanie różnych konkretnych cząstkowych zadań na odpowiednim poziomie, w ustalonej kolejności i określonym czasie. Np. takim celem pośrednim jest osiągnięcie wymaganej sprawności fizycznej i odporności żołnierzy na trudy, opanowanie regulaminów i zachowanie się zgodne z zawartymi w nich postanowieniami, opanowanie specjalności wojskowych i biegłe posługiwanie się bronią i sprzętem, wyuczenie się zasad współdziałania w pododdziale i sprawne zespołowe działanie, opanowanie wiedzy politycznej i właściwe interpretowanie zjawisk społecznych, politycznych itp. Niektóre zadania pośrednie 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 młodych żołnierzy do nowego środowiska przez odpowiednie kierowanie ich aktywnością i wyregulowanie zachowania się ich zgodnie z obowiązującymi zasadami regulaminów wojskowych. Po zakończeniu szkolenia indywidualnego zwiększa się liczba zadań związanych ze szkoleniem zespołowym w poszczególnych pododdziałach i oddziałach. Pewne jednak zadania wykonywane są w sposób ciągły, bez przerw, przy pełnym wysiłku. Należą do nich między innymi: 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, kształcenie mistrzostwa bojowego poszczególnych żołnierzy i pododdziałów.

Realizacja tych różnorodnych zadań uzależniona jest od praktycznej działalności dowódcy i jego podwładnych. Zwróćmy uwagę na samą działalność dowódcy, a konkretnie na jego szczegółowe czynności, które wprowadzają w działaniu ład i porządek oraz koordynują i pobudzają funkcjonowanie układu „dowódca — podwładni".

Jak już powiedzieliśmy, całą działalność dowódcy można rozłożyć na prostsze elementy składowe (odcinki działania, czyny), a mianowicie na czynności. W związku z tym konieczne się staje wyjaśnienie, co to jest czynność, jaka jest jej psychologiczna treść i praktyczne znaczenie.

Zagadnienie czynności człowieka budzi coraz to powszechniejsze zainteresowanie psychologów oraz przedstawicieli innych dyscyplin naukowych zajmujących się człowiekiem pod jakimś względem. Dostrzega się bowiem pewne charakterystyczne właściwości czynności człowieka, które sprawiają, że sama czynność może się stać przedmiotem badań psychologicznych, i to przedmiotem głównym. Badanie poszczególnych czynności ma doniosłe znaczenie dla usprawnienia całej działalności.

Na gruncie psychologii polskiej zagadnienie czynności ludzkich opracował i uzasadnił teoretycznie Tomaszewski. W jednej

ze swoich prac stwierdził, że: „Psychologia jest to nauka o wyższych czynnościach istot żywych" (44, 17). „Czynność zaś to zachowanie się ukierunkowane na realizację określonego stanu rzeczy" (45, 106).

Człowiek wykonujący czynności zachowuje się w taki sposób, by osiągnąć zamierzony wynik. Wynik czynności jest skutkiem. Rozróżnia się skutki wyróżnione, czyli takie, do których człowiek dąży, i skutki uboczne, które pojawiły się, choć nie były zamierzone. Wynik czynności dla tego, kto je wykonuje, jest celem. Czynności mogą być wykonywane świadomie lub też nie. Czynności człowieka najwyżej zorganizowane zawsze przebiegają przy udziale świadomości. Człowiek zdaje sobie sprawę, do czego dąży, jaki ma cel w działaniu. Jeśli w trakcie wykonywania czynności dostrzeże błędy, wówczas wykonuje czynności dodatkowe, tzw. korekcyjne, albo powtarza czynności od początku. Czynności zawsze mają jakąś strukturę, czyli są — jak pisze T. Tomaszewski — w odpowiedni sposób 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 według niego jest najlepsza. Jeśli czynność wybrana nie daje pożądanego skutku, wykonuje on wtedy inną. Zabieg taki prowadzi do selekcji czynności, które przez niego brane były pod uwagę. Jeśli nie następują większe zmiany, działanie człowieka stabilizuje się i w miarę treningu doskonali do pewnych granic.

Czynności dowódcy zmierzają głównie do kierowania działaniem podwładnych. W ten sposób dowódca dąży do spowodowania takiego zachowania się podwładnych, by z kolei ich czynności zmierzały do realizacji wytyczonych zadań. Gdy to osiągnie, działanie podwładnych staje się wówczas zgodne z zamiarami i wolą dowódcy.

Skuteczność czynności dowódcy jest mierzona poziomem wykonywanych zadań przez podwładnych. Dlatego w procesie szkolenia i doskonalenia dowódców na fakt ten powinno się zwracać szczególną uwagę.

W działalności praktycznej dowódcy można wyodrębnić pewne charakterystyczne pasma czynności. Celem ich jest kierowanie działaniem podwładnych i realizacja konkretnych zadań. Wymienimy kilka takich charakterystycznych pasm czynności, które składają się na działalność dowódczą.

1. Czynności związane ze sprawowaniem władzy, których zadaniem jest doprowadzenie do przestrzegania przez wszystkich żołnierzy 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 i własnego autorytetu w celu stworzenia i utrzymywania właściwych stosunków służbowych sprzyjających zarówno sprawowaniu funkcji dowódczych, jak i wykonywaniu zadań przez pododdział (oddział).

2. Czynności organizatorskie, zmierzające do usprawnienia działania i współdziałania podwładnych, polepszenia struktur organizacyjnych, utrzymania ładu organizacyjnego i porządku wojskowego, polepszenia zasad doboru, rozmieszczenia i wykorzystania specjalistów w pododdziale lub oddziale oraz usprawnienia zaopatrzenia w środki i materiały.

3. Czynności kierowania procesem wychowawczo-szkoleniowym, którego celem jest osiągnięcie odpowiedniego poziomu świadomości ideowo-politycznej, wyszkolenia bojowego, opanowania specjalności wojskowych, biegłości w wykonywaniu zadań bojowych, a także rozwinięcie pożądanych cech i właściwości psychicznych z punktu widzenia potrzeb działania bojowego.

4. Czynności kierowania procesami adaptacyjnymi, których zadaniem jest usprawnienie i przyśpieszenie procesu przystosowywania żołnierzy do służby wojskowej i dostosowania warunków służby, pracy do możliwości psychofizycznych żołnierzy i ich potrzeb społecznych (bez naruszania wymagań szkolenia).

5. Czynności samokształceniowe, podejmowane w celu podnoszenia swoich kwalifikacji politycznych, ogólnych i specjalistycznych, rozszerzania umiejętności kierowniczych, podnoszenia sprawności umysłowej i wydajności intelektualnej, regulowania swojego postępowania zgodnie z socjalistycznymi normami współżycia społecznego.

6. Czynności techniczne (inżynierskie), umożliwiające udzielanie pomocy fachowej podwładnym w zakresie eksploatacji techniki oraz osobiste sterowanie urządzeniami technicznymi.

7. Czynności związane z reprezentowaniem swojego pododdziału (oddziału) na zewnątrz: zgodne z rzeczywistością meldowanie przełożonym o stanie wyszkolenia i dyscypliny, przekazywanie (załatwienie) zgodnie z regulaminem raportów, próśb i meldunków podwładnych do właściwych osób, dbałość o warunki i zaspokojenie potrzeb podwładnych.

8. Czynności w zakresie kierowania administracją w celu osiągnięcia pożądanych, zgodnych z przepisami wyników w gospodarowaniu mieniem pododdziału (oddziału).

9. Czynności kierowania walką zbrojną w celu jak najlepszego wykorzystania sił, środków, metod oraz warunków dla wykonania postawionych zadań 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 paśmie czynności wymienionym wyżej. Są to czynności umysłowe dowódcy, oficerów organu dowodzenia, występujące w większym lub mniejszym zakresie w każdej fazie działania dowódczego.

Na podstawie pozyskanych informacji i oceny tych informacji dowódcy pododdziałów (sztaby) dokonują oceny sytuacji. Na tle oceny sytuacji i analizy zadania określany jest zamiar, a po wykonaniu preparacji danych podejmowane są decyzje i następnie wprowadzane w życie za pomocą komend, rozkazów, zarządzeń oraz wspierane za pomocą oddziaływań o charakterze pedagogiczno-psychologicznym jak: informowanie, wyjaśnianie, przeko-

nywanie, zjednywanie i pozyskiwanie podwładnych dla idei tkwiącej w decyzji. Dowodzenie zatem nie sprowadza się jedynie do rozkazywania, jakkolwiek ta forma wcielania decyzji wydaje się najbardziej typowa dla sprawowania funkcji dowódczych. Np. decyzje dotyczące wzmożenia oddziaływania moralno-politycznego, wychowawczego nie mogą i nie powinny być wprowadzane za pomocą rozkazów.

Korzystanie z różnorodnych form oddziaływania na podwładnych sprawia, że dowodzenie staje się skuteczniejsze, a cele przyświecające decyzjom dowódczym stają się bardziej zrozumiałe i chętnie są przyjmowane przez podwładnych jako ich cele. Działanie podwładnych przebiega wtedy przy dużym udziale świadomości, wyzwala ich aktywność i silne motywacje do działania w pożądanym kierunku. Pozyskiwanie więc podwładnych, rozwijanie ich motywacji w takim kierunku, by chętnie angażowali się do wykonywania zleconych zadań, jest typowym oddziaływaniem pedagogicznym i psychologicznym przełożonego. Jest to jedna z ważniejszych umiejętności działania dowódczego. Zapewnia ona posłuszeństwo, podporządkowanie się woli dowódcy i chętne działanie nie tylko z samej siły nakazu czy określonej w regulaminie powinności, ale z głębokiego przekonania i zrozumienia, że takie zachowanie się prowadzi do sprawnego funkcjonowania pododdziału i skutecznego wykonywania zadań.

Wykorzystanie psychologicznych form oddziaływania na podwładnych tworzy dobry klimat i nastrój w pododdziale, ułatwia wykonanie ważnego zadania w zakresie ideowo-moralnego i politycznego kształcenia świadomości żołnierzy. Ten rodzaj oddziaływania tworzy korzystne przekonania i postawy żołnierzy, umacnia w nich przeświadczenie, że służą słusznej sprawie. Oddziaływanie ideologiczne i moralne jest wyższą formą kształcenia i wymaga — jak powiedzieliśmy — odpowiedniego klimatu psychologicznego w pododdziale. Podobnie rzecz się ma z kształceniem dyscypliny. Dyscyplina wymuszona jest dyscypliną powierzchowną, słabą. W trudnej sytuacji, a zwłaszcza na polu walki, dyscyplina ukształtowana powierzchownie — zawodzi. W dziedzinie kształcenia świadomej dyscypliny wiele zależy od klimatu psychologicznego w pododdziale, od właściwie ukształ-

towanych stosunków międzyludzkich i uznawanych zasad moralnych, które wyznaczają treść tych stosunków. „Wprawdzie trudno sądzić — pisze M. Michalik — by armia, jak długo będzie istnieć, mogła obejść się bez takich regulatorów życia wojskowego jak regulamin, jednak już dziś obserwujemy, że coraz większą rolę zaczyna odgrywać w życiu naszego wojska opinia środowiska, świadomość własna żołnierzy, a coraz mniejszą przymus, kara aresztu itp. Oznacza to wzrost funkcji moralności, roli motywacji moralnej" (31, 172).

Czynności organizacyjne, jako jedno z ważnych zadań dowodzenia, mają na celu zarówno skoordynowanie wysiłków podwładnych, jak i wprowadzenie oraz utrzymanie ładu i porządku w życiu i pracy pododdziału. Coraz częściej podkreśla się podstawowe znaczenie czynności organizacyjnych w działaniu zespołowym. Dostrzega się przy tym dwa zasadnicze aspekty tych czynności: aspekt prakseologiczny — dotyczący sprawności i skuteczności działań zorganizowanych, i aspekt psychologiczny — dotyczący postaw, motywacji i uczuć ludzi wykonujących zadania zarówno indywidualnie, jak i w działaniu zespołowym. Działania zorganizowane są sprawniejsze i skuteczniejsze, a także racjonalizują wyraźnie nakład sił i środków potrzebnych do wykonania zadań; przyczyniają się do osiągnięcia lepszego samopoczucia podwładnych, korzystnie wpływają na motywację do pracy i zwiększają zaufanie do kierownictwa. W działaniach, w których panuje ład i porządek, gdzie dokonano podziału zadań, określono zakres kompetencji i odpowiedzialności, zmniejsza się liczba konfliktów społecznych, poprawiają się warunki bezpieczeństwa pracy, wzrasta stan moralno-polityczny pododdziału.

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

Pewne prawidłowości pod tym względem staraliśmy się ukazać przy omawianiu psychologicznych aspektów funkcji dowodzenia.

2. JEDNOOSOBOWE DOWODZENIE

Podstawowym sposobem wykonywania zadań w wojsku jest działanie zespołowe. Każde działanie zespołowe, aby było sprawne, wymaga spełnienia szeregu warunków dotyczących struktury organizacyjnej i funkcji zespołu, określenia ról społecznych, podziału kompetencji i odpowiedzialności, przydziału środków, stworzenia warunków działania i zapewnienia sprawnego kierowania. Zajmiemy się niektórymi z tych warunków, by ukazać, jak ważne znaczenie ma jednoosobowe dowodzenie w działaniu wojskowym, a zwłaszcza na polu walki.

Każdy zespół wojskowy, powołany do wykonywania zadań, musi być odpowiednio zorganizowany i wyposażony w niezbędne środki działania, wyszkolony i nastawiony na główny cel działania. Podstawą organizacji zespołów wojskowych wszystkich szczebli jest struktura organizacyjna wojska i rozkazy wykonawcze przełożonych. Struktura organizacyjna wojska jest stale dostosowywana do wymagań współczesnego pola walki, zadań, które wykonują pododdziały (oddziały), warunków działania, potrzeb współdziałania, a na niższych szczeblach (w małych grupach bojowych) również do wymagań sprzętu bojowego.

Struktury organizacyjne zespołów wojskowych nie są stałe. Jeśli tylko zmieniają się wymagania pola walki, zmieniają się także struktury organizacyjne zespołów wojskowych. 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 za ich pomocą prowadziły walkę z nieprzyjacielem.

Wszystkie zespoły są odpowiednio powiązane organizacyjnie i współdziałają przy wykonywaniu zadań. Uprawnienia, obowiązki i podstawowe wymagania, jakie się stawia 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 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 tym zakresie odgrywają kadry dowódcze. Od ich zdolności organizacyjnych, walorów osobistych, przygotowania moralno-politycznego i fachowego, autorytetu, umiejętności kierowania i przy tym zjednywania sobie podwładnych, a zarazem podporządkowania ich działania swojej woli i wymagalności zależy w decydującym stopniu powodzenie w funkcjonowaniu armii. Powodzenie to oczywiście zależy także od tego, w jaki sposób dowódca wykorzysta, we współdziałaniu, możliwości tkwiące wśród jego podwładnych, a zwłaszcza — jak pisaliśmy — możliwości wielu funkcyjnych, którzy współuczestniczą w kierowaniu procesem wykonywania zadań. „Mechanizm dowodzenia — pisze generał dywizji Tuczapski — oparty na tym współdziałaniu jest mechanizmem działającym niezwykle skutecznie, gdyż zawiera nie tylko wolę dowódcy wyrażoną w rozkazie, lecz także zorganizowane społeczne wsparcie tej woli, co zapewnia rzetelne jej wykonanie" (46). Dlatego tak dużą rolę przypisuje się tym formom działania dowódcy, które prowadzą do stworzenia dobrej atmosfery pracy, kultury współżycia, dobrych stosunków międzyosobniczych, do tych form pobudzania, 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 generał dywizji M. Grudzień — tkwią również w umiejętnościach dowódców pełnego zespalania pracy wszystkich ogniw służbowych z działal-

nością organizacji partyjnych. Tu nie może istnieć zjawisko polaryzacji i dwutorowości. Nie idzie tu oczywiście i tak być nie może, by zespalanie to nosiło posmak administracyjnych poczynań czy kategorycznych zaleceń, bo przecież dowódca to również członek partii. Musi to być odwoływanie się o partyjne wsparcie, radzenie się, odwoływanie do partyjnego forum, ale równocześnie liczenie się z postulatami wysuwanymi przez członków partii" (19).

Dowodzenie oparte jedynie na uprawnieniach formalnych nie zapewnia pożądanego wsparcia przez podwładnych ani też nie zapewnia należytego posłuszeństwa, tak koniecznego do sprawnego dowodzenia. Posłuszeństwo podwładnych i ich chęć podporządkowania się woli dowódcy musi wynikać z rzeczywistego uznania przełożonego i jego autorytetu. „Istota autorytetu kierownika — pisze Zieleniewski — 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 zleceń. Autorytet oparty więc jest zawsze na zaufaniu kierowanych, że kierownik jest wobec nich lojalny i że umiejętnie nimi kieruje" (49, 457—458).

Autorytet dowódcy zależy od tego, kim on sam jest i jak dowodzi, a także w pewnym stopniu od samych podwładnych, od tego, kim oni są, jakie mają przygotowanie społeczne, moralne, jakie mają postawy wobec wojska, dyscypliny, zadań oraz od warunków działania.

Czasami tak bywa, że w pododdziale trafi się grupka młodych ludzi o niskich kwalifikacjach społecznych i moralnych, negatywnie nastawionych do dyscypliny i porządku wojskowego, zachowujących się niekorzystnie z punktu widzenia potrzeb służby wojskowej, jednostek pochodzących ze środowisk kryminogennych (przestępczych). Nie ulega wątpliwości, że tacy osobnicy nie są skłonni do uznania walorów współczesnego dowódcy, a zwłaszcza tych działań dowódcy, w których stawia on bardzo wysokie wymagania. Dopiero przemyślana i długofalowa praca wychowawcza i dyscyplinarna dowódcy doprowadza do przekształce-

nia osobowości tych żołnierzy i przez to stwarza korzystne społecznie i psychicznie warunki do uznania jego autorytetu.

Podobne sytuacje zdarzają się również wtedy, gdy dowódca o wysokim autorytecie, wielokrotnie sprawdzonym, zostanie skierowany na stanowisko dowódcze pododdziału (oddziału), gdzie uprzednio dopuszczono się wielu zaniedbań. Również i w tym wypadku potrzeba pewnego czasu na to, by dowódca stworzył korzystne społecznie warunki do uznania jego autorytetu.

To, o czym dotąd mówiliśmy, dotyczy bardzo ważnego odcinka pracy dowódcy i jego współpracowników w zakresie zapewnienia sobie poparcia podwładnych i stworzenia korzystnych społecznie i psychologicznie warunków dowodzenia. Jednakże 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. Jakie 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 bowiem jest prawem dla podwładnego i powinien być bezwzględnie wykonany. Podwładny musi wiedzieć i dokładnie rozumieć, że jego podstawowym obowiązkiem jest zaangażowanie wszystkich swoich sił i umiejętności w jak najlepsze wykonanie rozkazu. Rozkaz ma najwyższy stopień stanowczości i jeśli termin jego wykonania nie został określony przez dowódcę, powinien być wykonywany natychmiast. Wszelkie odstępstwa od tej zasady, jak dyskutowanie, namawianie, zwlekanie, są sprzeczne z istotą rozkazu.

Również prawem i zarazem obowiązkiem dowódcy jest zastosowanie wszystkich dostępnych środków oddziaływania, włącznie z środkami przymusu, dla osiągnięcia posłuszeństwa podwładnych. Przymus jest ostatecznym środkiem pobudzania i nie może być nadużywany. Oczywiście są takie sytuacje, w których konieczne się staje zastosowanie przymusu w celu osiągnięcia posłuszeństwa i lepszych efektów w działaniu, jednakże tę metodę pobudzania

należy stosować jak najoszczędniej. Dowódcy, którzy potrafią zdobyć sobie autorytet i uznanie dla swej działalności kierowniczej, osiągnąć świadome podporządkowanie się podwładnych jego woli wyrażonej w rozkazach i zarządzeniach, a także wymaganą sprawność i skuteczność działania pododdziału (oddziału) przy minimalnym (uzasadnionym) stosowaniu legalnych środków przymusu, spełniają zasadniczy postulat socjalistycznej pedagogiki obowiązującej w naszej armii.

Podstawową zasadą działania dowódcy jest jednoosobowe dowodzenie. Zasada ta w jednakowym stopniu obowiązuje wszystkich dowódców poszczególnych szczebli struktury organizacyjnej wojska. Dzięki temu zapewnione są jedność woli i działania oraz wysoki stopień koncentracji sił i środków odpowiednio do potrzeb.

Na najniższych szczeblach jednoosobowe dowodzenie jest najbardziej widoczne i sprawowane bez udziału czynnika kolegialnego (sztabu). Na wyższych szczeblach jednoosobowe dowodzenie wspierane jest przez działanie kolegialne. Jednakże i w tym wypadku nie zmienia się istota jednoosobowego dowodzenia. Zawsze w decydujących sprawach ostateczne rozstrzygnięcie, a zwłaszcza podjęcie decyzji oraz wydanie rozkazu do wykonania decyzji należy do dowódcy. Lenin zwracał uwagę, by właściwie rozumieć rolę kolegialności i jednoosobowego kierowania. Na ten temat pisał: „Podobnie jak kolegialność 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" (28, 244—245).

Kolegialność zapewnia dowódcy wszechstronne i fachowe przygotowanie decyzji, a także społeczne poparcie jej treści, jednoosobowe dowodzenie zespala działanie podwładnych, zapewnia właściwe i skuteczne wykorzystanie sił i środków oraz ułatwia manewr i koncentrację wysiłków na najważniejszych w danej chwili zadaniach. Działanie kolegialne 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, a zwłaszcza w walce zbrojnej. W takich sytuacjach jedynie zgrane, jednomyślne działanie wszystkich żołnierzy pododdziału (oddziału), wsparte wolą i siłą charakteru dowódcy, stwarza możliwość pokonania trudności i znacznie ułatwia wykonywanie zadań. Oczekiwanie, bierność, brak zdecydowania, bezczynność, gadulstwo, brak posłuszeństwa, rozbieżne stanowiska — to klęska. Walka nie znosi anarchii, nieporadności, opieszałości, samowoli. Historia sztuki wojennej podaje wiele przykładów klęsk poniesionych przez armie z tych właśnie powodów.

3. STYL DOWODZENIA

Zagadnienie stylu dowodzenia budzi od szeregu lat w naszym wojsku szerokie zainteresowanie. Opinie co do wpływu stylu dowodzenia na powodzenie w działaniu podwładnych są różnorodne. Najczęściej dostrzega się dwa stanowiska w tej sprawie; po pierwsze, że styl dowodzenia, w ogólności kierowania, ma istotne znaczenie nie tylko w osiąganiu powodzenia w działaniu, ale także w kształtowaniu stosunków międzyludzkich, po drugie, że styl kierowania nie ma tak istotnego znaczenia dla praktyki, ponieważ do każdego stylu można się w odpowiedni sposób dostosować i równie dobrze wykonywać zadania. Jak jest w istocie? Czy styl dowodzenia ma jakieś znaczenie dla praktyki wojskowej i czy w ogóle jest sens zajmować się tym zagadnieniem? Nie rozstrzygając jednoznacznie tego problemu, można ogólnie jedynie stwierdzić, że tak, ma znaczenie.

Analiza psychologiczna stylu dowodzenia i wypływające stąd wnioski mogą być użyteczne w praktyce w różnych aspektach. Zacznijmy od pewnego przykładu. Przed kilkoma laty dostrzeżono w jednym ze związków taktycznych przypadki nieregulaminowego postępowania dowódców drużyn (załóg czołgowych i działonów) wobec podwładnych. Rzecz sprowadzała się do tego, że owi dowódcy w swej pracy, dla wymuszenia posłuszeństwa, posługiwali się metodami opartymi na przymusie, a przy tym dopuszczali się stosowania nieregulaminowych kar. Naruszali wskutek tego zasad-

nicze postanowienia w regulaminach i zasady socjalistycznego wychowania obowiązujące w naszej armii. Dzięki środkom zapobiegawczym zjawiska te szybko zostały opanowane.

Przeprowadzone badania dały interesujące wyniki. Po pierwsze — dostrzeżono pewne braki w kształceniu młodych dowódców w niektórych szkołach podoficerskich. Zajmowano się tam bardzo solidnie samym procesem szkolenia dowódców, a nie doceniano potrzeby kształcenia w nich cech niezbędnych w dowodzeniu 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 i przymusu. Głównym sposobem pobudzania podwładnych były kary. Po drugie — stwierdzono, że oficerowie szkoły, mimo iż byli teoretycznie dobrze przygotowani do pracy wychowawczej, w praktyce w niedostatecznym stopniu wykorzystywali swą wiedzę, a w szkole nie było po prostu dobrej tradycji pod tym względem. Nie organizowano narad wychowawczych, wymiany doświadczeń, nie sprawowano solidnej kontroli stylu pracy dowódców drużyn w szkole itp. Po trzecie wreszcie — zasadniczym mechanizmem psychospołecznym formowania się stylu pracy dowódców drużyn było naśladownictwo, korzystanie z czyichś wzorów. Młodzi elewi, ze względu na bezpośrednią styczność przestrzenną i psychiczną, wzory te czerpali z postępowania swoich bezpośrednich przełożonych, a więc podoficerów z poprzedniej promocji. Podany przykład — jak łatwo dostrzec — dotyczy nie tylko stylu postępowania, ale i pewnych metod wychowawczych, podkreśla jednak jasno rolę samego stylu dowodzenia.

W pracach naukowych poświęconych zagadnieniu psychologii kierownictwa wymienia się najczęściej dwa zasadnicze style (typy) kierowania: kierowanie autokratyczne i demokratyczne (35, 43 i n.). Niekiedy wspomina się o kierowaniu tzw. nie ingerującym, ale trudno je nazwać jakimś stylem, jeśli w ogóle nie jest ono sprawowane.

Styl autokratyczny, w skrajnej postaci, jest oparty na sile, koncentracji władzy w jednym ręku, stosowaniu przymusu, zastraszania, kar, nieliczeniu się z głosami podwładnych, żądaniu bez-

względnego, niemal ślepego, posłuszeństwa. Decyzje podejmowane są bez jakiegokolwiek porozumiewania się (konsultowania) z pracownikami, a nawet bezpośrednimi współpracownikami. Również przekazywanie decyzji odbywa się w sposób niemal despotyczny, bez liczenia się z warunkami i możliwościami realizacyjnymi wykonawców. Kierownik autokratyczny nie dba o podwładnych i nie szuka możliwości zjednania ich sobie, nie liczy się z opinią, nie znosi krytyki, opór łamie siłą, nie ufa podwładnym, niekiedy wręcz nastawia jednych przeciwko drugim dla odwrócenia uwagi od własnego działania. Styl ten może mieć wiele odmian. Ogólnie rzecz biorąc, zawiera on wiele elementów sprzecznych z zasadami moralnymi i humanistycznymi ustroju socjalistycznego, a także z prakseologicznymi zasadami dobrej roboty w zespole.

Styl demokratyczny oparty jest na życzliwym stosunku do podwładnych, odwoływaniu się kierownika do opinii zespołu w ważnych sprawach, podejmowaniu decyzji po zasięgnięciu rady lub przez głosowanie. Dba o warunki podwładnych, szeroko wykorzystuje ich rady, pomysły, inicjatywę, uznaje głosy krytyczne, wnosi korekty w powzięte decyzje zgodnie z życzeniem wykonawców, a w oddziaływaniu (pobudzaniu) stosuje metody dostosowane do sytuacji i najczęściej w postaci wyróżnień, uznania za pracę, zachęty, perswazji, pomocy i innych.

Przedstawiona wyżej charakterystyka stylów kierowania ma znaczenie jedynie informacyjne. Nigdy bowiem styl kierowania nie jest atrybutem nadrzędnym w stosunku do działania, ani też nie jest cechą niezmienną postępowania kierownika wobec podwładnych. Styl kierowania ściśle wynika z wymagań sytuacji i cech osobowościowych kierownika. Duży wpływ na styl kierowania mają też pewne wzory upowszechnione w instytucji, grupie społecznej w określonym zawodzie. Niektóre działania, zawody ze względu na trudne sytuacje, zagrożenie oraz dużą odpowiedzialność kierowników wymagają w decydującej chwili silnej ręki, bezwzględnego podporządkowania się podwładnych, a także karności i poświęcenia. W innych znowu typach działania taki styl może być nieskuteczny, a nawet destrukcyjny, na przykład w wychowywaniu, w dyskusji naukowej, na zebra-

niu partyjnym. Często się też zdarza, że ten sam kierownik, ze względu na różne role, jakie odgrywa w grupie społecznej, jest zobowiązany do zmiany stylu działania i dostosowania go do okoliczności. Dlatego też dany styl kierowania może z jakiegoś względu nie nadawać się w jednej dziedzinie pracy, a zdawać egzamin w innej. Np. sekretarz kierujący zebraniem organizacji partyjnej powinien dostosować swój styl do obowiązujących pod tym względem zasad. Komenderowanie, narzucanie poglądów, nieliczenie się z głosami członków, podejmowanie decyzji sprzecznej z ogólną tendencją dyskusji nie rokują powodzenia w działaniu samego sekretarza i w wykonywaniu funkcji tej organizacji. Ale jeśli tenże sam sekretarz, z racji swojego zawodu kierując np. operacją chirurgiczną czy jako dowódca walką zbrojną, zastosuje zupełnie inny styl kierowania, będzie żądał bezwzględnego posłuszeństwa, wykonywania swoich poleceń bez dyskusji i w oznaczonym czasie, a także pełnego poświęcenia podwładnych, takie cechy stylu kierowania będą pozytywne, bo dostosowane zarówno do sytuacji, jak i stopnia trudności zadania oraz działań wykonawczych. Pobłażliwość w sytuacjach trudnych, słaba wola kierownika, brak posłuszeństwa i jednomyślności w działaniu podwładnych oraz niedocenianie jednoosobowego kierowania prowadzą zazwyczaj do niepowodzenia, a nawet klęski i tragedii. Praktyczne opanowanie wspomnianego wyżej stylu działania dotyczy nie tylko osób pełniących funkcje kierownicze, ale i całego im podległego personelu. Chodzi tu o uznanie i praktyczne podporządkowanie się całego układu „przełożony—podwładni" określonym i sprawdzonym zasadom skutecznego działania w zależności od sytuacji. W przeciwnym wypadku samo uznawanie, teoretyczne aprobowanie jakiegoś stylu nie ma praktycznego znaczenia.

Błędne poglądy w sprawie stylu dowodzenia, panujące, niestety, jeszcze w wielu kręgach naszego społeczeństwa, jakoby w wojsku dominował styl autokratyczny, wynikający z niezrozumienia istoty demokracji socjalistycznej, która leży u podstaw stosunków międzyludzkich w wojsku. Zasadniczą przesłanką stylu dowodzenia jest więź klasowa dowódców z ludźmi pracy naszego społeczeństwa i masami żołnierskimi, partyjna postawa wyraża-

jąca się w głębokiej trosce o podwładnych i wspólne realizowanie zadań obronnych. Wyraziciele błędnych poglądów sądzą, iż wysoka wymagalność i dyscyplina, konieczność podporządkowania się rozkazom i woli dowódcy, żądanie biegłego i na wysokim poziomie wykonawstwa zadań i utrzymania porządku oraz szerokie uprawnienia dyscyplinarne przełożonych mają rzekomo świadczyć o autokratyzmie w wojsku. Bezzasadne są tego rodzaju mniemania. 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. Opiera się na wysokim autorytecie moralnym i fachowym dowódców, na ich umiejętnościach organizowania współpracy wszystkich ogniw dowodzenia, organizacji partyjnej i młodzieżowej. „Dowódca — jak pisze generał dywizji Tuczapski — 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 dużym stopniu zależy jakość wykonywanych zadań" (46).

Nieodzownym składnikiem stylu dowodzenia współczesnego dowódcy jest to właśnie, co odróżnia socjalistyczny styl dowodzenia od innych stylów, to wysoka wymagalność dowódców zarówno od siebie, jak i od podwładnych, świadoma i żelazna dyscyplina w służbie i pracy, jednoosobowe dowodzenie oraz głębokie patriotyczne rozumienie powinności przez podwładnych.

Oprócz tego, co jest wspólne w stylu dowodzenia, dostrzegamy pewne charakterystyczne zróżnicowania w sposobie sprawowania funkcji dowódczych. Na tej podstawie twierdzi się, że właściwie każdy dowódca ma swój własny styl dowodzenia. Czy to twierdzenie jest słuszne?

W zależności od wielu czynników, jak 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 zasad jednoosobowego dowodzenia, oraz druga — różniąca poszczególne style dowodzenia, spowodowana indywidualnym i swoistym dla tego dowódcy sposobem kierowania. Wynika to z tego, że poszczególni dowódcy różnią się między sobą pod względem temperamentu, cech charakteru, umiejętności itd., a różnice te uwidaczniają się w sposobie bycia, zachowania, postępowania oraz w sposobie dowodzenia innymi ludźmi. I w tym znaczeniu mówimy o różnych stylach dowodzenia poszczególnych dowódców, dostrzegamy ową „inność" w ogólnym przekroju postępowania i działania dowódców. Badania nad stylem dowodzenia doprowadziły do ustalenia niektórych prawidłowości, polegających na przyznawaniu szczególnej roli jakiemuś czynnikowi w postępowaniu wobec podwładnych. Obserwuje się przypadki, że niektórzy dowódcy szczególną wagę przywiązują np. do organizacji pracy i tym czynnościom poświęcają wiele uwagi. Inni znowu większy nacisk kładą na rozwijanie umiejętności zjednywania podwładnych i pozyskiwania ich szerokiego poparcia społecznego dla swej działalności, decyzji. Są też tacy dowódcy, którzy szczególne znaczenie w dowodzeniu przypisują roli wymagalności, dyscyplinie i porządkom wojskowym i jednocześnie sami starają się stosować w praktyce do wyznawanych zasad i nakłaniać innych do naśladownictwa. Czasami w stylu dowodzenia ujawniają się pewne zjawiska negatywne, jak np. skłonność do organizowania nadmiernej liczby narad i posiedzeń, żądanie wykonywania nie zawsze potrzebnych dokumentów (elementy biurokracji), męcząca drobiazgowość kontroli, koncentrowanie się jednocześnie na dużej liczbie zagadnień i wkraczanie w kompetencje niższych (wyższych) dowódców, przebywanie bez specjalnego powodu do późnych godzin w jednostce i przetrzymywanie dowódców niższych szczebli.

W stylu dowodzenia powinny się uwidaczniać wszystkie ważniejsze zalety dowódcy: umiejętności organizatorskie, umiejętności przekonywania, mobilizowania i zjednywania sobie podwładnych, zdolności twórcze (pomysłowość, racjonalizacja), umiejętność utrzymywania surowej, ale świadomej dyscypliny i inne. Powinny mieć też odbicie wzorowe cechy osobowości, szczególnie cechy charakteru.

W kształceniu stylu dowodzenia podkreśla się potrzebę uwzględnienia obu tych płaszczyzn: ogólnej i indywidualnej. Sam styl dowodzenia nie zawiera celu i nie jest zbiorem metod działania, dlatego nie można orzekać, czy jest skuteczny czy nie, możemy jedynie określać jego walory lub negatywy w zależności od tego, w jakim stopniu wspomaga albo utrudnia zasadnicze czynności kierownicze dowódcy.

WNIOSKI

Dowódca jest organizatorem, kierownikiem i koordynatorem działania podwładnych. Najbardziej pożądaną umiejętnością dowódcy w sprawowaniu funkcji jest właściwe wykorzystanie wszystkich sił i środków, a także warunków działania dla jak najlepszego (optymalnego) przygotowania działania podwładnych i sprawnego kierowania tymi działaniami. Dowódcy pododdziałów bezpośrednio w swej działalności opierają się na kolektywie żołnierskim, organizacji partyjnej i młodzieżowej, a na wyższych szczeblach mają do pomocy wielu funkcyjnych, którzy w ramach swych kompetencji wykonują odcinkowe zadania, współprzyczyniając się w ten sposób do powodzenia w realizacji zadań przez pododdział (oddział).

Dowódca sprawuje funkcje przełożonego, wychowawcy, instruktora, organizatora, rzecznika idei partii w wojsku, doświadczonego towarzysza służby i pracy oraz arbitra w rozstrzyganiu różnych spraw konfliktowych. Ponosi całkowitą odpowiedzialność za gotowość bojową pododdziału (oddziału) i za sprawne kierowanie działaniami bojowymi.

Kierownicza działalność dowódcy składa się z różnorodnych

pasm czynności, które wyczerpują najważniejsze funkcje dowodzenia. Dwie funkcje dowodzenia muszą być bezwzględnie wykonywane osobiście przez dowódcę: decydowanie i rozkazywanie. Nie może on uchylać się od wykonywania tych funkcji ani też przekazywać ich podwładnym. Jedynym przypadkiem, w którym może nastąpić przekazanie podwładnym tych funkcji (zastępcy, szefowi sztabu, dowódcy niższego szczebla), jest niemożność działania np. wskutek odniesionych ran, choroby czy też krańcowego zmęczenia.

Podstawową zasadą działania dowódcy jest jednoosobowe dowodzenie, wspierane w odpowiednim zakresie przez kolegialne przygotowanie danych do podjęcia decyzji. Kolegialność zapewnia dowódcy wszechstronne i fachowe przygotowanie decyzji, a także społeczne wsparcie jej treści i myśli przewodniej, jednoosobowe dowodzenie zaś — jednolite i skuteczne wykorzystanie sił, środków i warunków na najważniejszych w danej chwili zadaniach.

W sprawowaniu funkcji dowódczych ważną rolę odgrywa styl dowodzenia. Wyróżnia się w nim ogólne właściwości występujące w działaniu wszystkich dowódców i specyficzne, charakterystyczne tylko dla danego dowódcy. Słusznie się twierdzi, że każdy dowódca ma swój własny styl dowodzenia. Wynika to z jego właściwości psychologicznych, cech osobowości i doświadczenia. Jednakże w podstawowych wskaźnikach stylu dowodzenia powinny się odzwierciedlać nowoczesne zasady dobrej roboty i wzorowe cechy osobowości dowódcy.

Rozdział IV

PSYCHOLOGICZNE ASPEKTY DECYZJI

1. PSYCHOLOGICZNA TREŚĆ DECYZJI

Problematyką decyzji zajmuje się wiele nauk, wśród nich głównie: matematyka, ekonomia, logika, statystyka, a także psychologia. Wspólny wysiłek tych nauk przyczynia się do „rozpoznania" istoty decyzji, złożonego mechanizmu podejmowania decyzji, czynników warunkujących ten proces oraz rozszerzania wiedzy sprzyjającej racjonalnemu decydowaniu.

Wyniki badań nad istotą decyzji pozwoliły wysunąć twierdzenie, że umiejętność podejmowania decyzji mają wszystkie organizmy. Umiejętność ta jest konieczna dla regulowania zachowania się organizmu w środowisku w taki sposób, by organizm ten mógł zaspokajać swoje potrzeby, rozwijać się i rozmnażać. Wszystkie organizmy mają wykształcone w rozwoju ewolucyjnym określone mechanizmy biologiczne, które zapewniają im wybiorcze reagowanie na serie różnorodnych bodźców z otoczenia. Reagują tylko na te bodźce, które mają jakieś znaczenie życiowe dla organizmu. I. D. Bross stwierdza, że mechanizmy te zapewniają organizmom automatyczne podejmowanie decyzji w sprawach podstawowych dla życia organizmu, głównie przy zaspokajaniu potrzeb biologicznych (10, 19).

U zwierząt mechanizm ten oparty jest na instynkcie — wrodzonych umiejętnościach reagowania w określony sposób (stały dla danego gatunku zwierząt) na określone sytuacje. Reakcje organizmu mają charakter odruchów bezwarunkowych. Na niższych szczeblach rozwoju ewolucyjnego organizmów żywych biologiczne mechanizmy regulacji są proste i mało zróżnicowane; na

wyższych szczeblach, np. u małp, psów, delfinów, mechanizmy te są bardziej zróżnicowane, a przy tym wspierane przez reakcje wyuczone, dzięki którym zachowanie się zwierząt jest urozmaicone, plastyczne, o większych zdolnościach wybiorczych. Mechanizm reakcji pozostaje jednak taki sam. Podstawą regulacji i wyboru jest zawsze instynkt. Zwierzę przeniesione do innego środowiska wegetuje, a w wypadku niedostosowania się do środowiska biologicznego — ginie. Wynika stąd wniosek, że biologiczny mechanizm regulacji lub decyzji — jak to określa J. B. Bross — jest „zdolny" spełnić swe funkcje w pewnych, wykształconych dla niego granicach tolerancji. Jeśli te granice zostaną przekroczone, jeśli sytuacja w otoczeniu ulegnie większym zmianom, mechanizm ten zawiedzie. Pies potrafi ściągnąć obrożę z szyi, ale jej nie odepnie, nie ma bowiem gotowego wzorca zachowania się w takiej sytuacji problemowej. Obserwowane w cyrku zachowanie się zwierząt może do złudzenia przypominać zachowanie się rozumne. Jednakże jest to złudzenie. Cała sprawa sprowadza się do odpowiedniego wykorzystania mechanizmu odruchu bezwarunkowego dla wyuczenia zwierzęcia takich zachowań, które w swym wyrazie zewnętrznym są jak gdyby rozumne i świadome. U zwierząt, żyjących w stadach, pojawiły się pewne mechanizmy sygnalizujące możliwość pojawienia się regulacji o charakterze społecznym i zastąpienia nią, w pewnym zakresie, mechanizmu biologicznego. U człowieka biologiczny mechanizm podejmowania decyzji prawie zupełnie znikł; czynności decyzyjne są owocem twórczej uświadamianej pracy jego umysłu.

Człowiek podejmuje decyzje w oparciu o zupełnie inny mechanizm, który jest niezwykle plastyczny i zróżnicowany. Decyzje człowieka są wytworem jego umysłu, jego twórczej pracy intelektualnej i świadomości. Oczywiście człowiek jako istota biologiczna, jako organizm podlega tym samym prawom przemiany materii, rekonstrukcji i rozmnażania. Nie jest więc pozbawiony mechanizmów biologicznych. Odgrywają one określoną rolę w zakresie regulacji organizmu z otoczeniem i utrzymania pożądanej równowagi (homeostazy) w procesach fizjologicznych, w obrębie samego organizmu, niezależnie od zmian w otoczeniu. W bardzo wąskim pasmie również jest podstawą biologicznych decyzji, któ-

re organizm podejmuje automatycznie. Może to być np. cofnięcie ręki z chwilą zetknięcia z gorącym przedmiotem, zmrużenie powiek lub zwężenie źrenic w wypadku nagłego lub silnego oświetlenia, automatyczne ruchy obronne w prostych zagrożeniach. Jak z tego wynika, reakcje automatyczne występują również w działaniu człowieka, lecz w bardzo wąskim zakresie.

Tomaszewski stwierdza, że regulacja czynności człowieka jest dwojakiego rodzaju: automatyczna i na podstawie decyzji (42, 94). Regulacja automatyczna występuje wtedy, gdy człowiek wie, jak ma zareagować na określony sygnał. Z chwilą pojawienia się takiego sygnału wykonuje określoną czynność. Regulacja na podstawie decyzji powstaje wówczas, gdy człowiek otrzymuje kilka bodźców, a ma zareagować na jeden z nich, lub otrzymuje jeden bodziec, a ma do wyboru kilka reakcji na ten sam bodziec. Są to oczywiście sytuacje proste, ale bardzo dobrze wyjaśniają mechanizm decyzji. Zilustrujmy te dwa sposoby regulacji czynności na przykładach. Kierowca po dostrzeżeniu światła czerwonego naciska hamulec. Jest to regulacja automatyczna. Kierowca wiedział, jak zareagować na czerwone światło, był niejako nastawiony na odbiór takiego bodźca i zdawał sobie sprawę z konieczności wykonania hamowania. Jeśli natomiast kierowca dostrzeże światło zielone, wtedy na ten sygnał wykonuje inne czynności, takie, które są temu bodźcowi przyporządkowane i wcześniej wyuczone. Często zdarza się sytuacja, w której kierowca dostrzega jednocześnie więcej niż jeden bodziec (sygnał). Np. czekając na przejazd zauważa zielone światło i jednocześnie przed swym pojazdem grupkę zapóźnionych przechodniów. W tej sytuacji otrzymuje dwa bodźce — jeden nakazuje ruszyć, drugi powstrzymać się od tego działania. Wtedy powiemy, że czynności wykonawcze kierowcy zależeć będą od tego, jaki wariant rozwiązania wybierze. Ruszy z miejsca czy przeczeka, aż przejdą przechodnie. Obie reakcje są możliwe. Decyduje się na odroczenie ruszenia z miejsca, dopóki nie przejdą przechodnie. Wybór jednego z dwóch możliwych wariantów zachowania się w tej sytuacji jest właśnie decyzją. Decyzja reguluje jego czynności. Gdyby podjął decyzję „jechać", włączyłby bieg i nacisnął pedał gazu; gdyby podjął decyzję „czekać" — powstrzymałby się od

działania. Jakie zjawiska psychologiczne dostrzegamy w omówionym przykładzie? Wymienimy najważniejsze z nich: spostrzeżenie sygnałów, zrozumienie ich znaczenia, dostrzeżenie problemu, rozpoznanie problemu i rozpatrzenie wariantów działania, ocena wariantów działania, przewidywanie skutków każdego z możliwych działań. Wybór zaś jednego z wariantów działania jest decyzją.

Decyzja jest to wybór jednej z dwóch co najmniej możliwości działania. Wybór taki może być dokonany świadomie lub drogą losowania. Świadomie wybieramy to rozwiązanie, które z jakichś powodów jest lepsze niż inne w danej sytuacji. Losowy natomiast wybór stosujemy wtedy, gdy każde z rozwiązań jest przez nas oceniane jednakowo. Czasami wybór przez losowanie jest szczególnie pożądany, jak np. w statystyce, grach liczbowych i grach towarzyskich.

Niektóre prostsze (elementarne) decyzje i tylko w odniesieniu do problemów, dla których istnieje algorytm rozwiązania (niezmienna kolejność czynności prowadząca do rozwiązania), mogą być podejmowane przez odpowiednio skonstruowane i zaprogramowane maszyny. Możliwości decyzyjne maszyn są jednak ograniczone; mogą one dokonywać wyboru jedynie w ramach ustalonego dla nich schematu. W sytuacjach zmiennych, nowych maszyny elektroniczne mają ograniczone zastosowanie. Maszyny górują nad człowiekiem przede wszystkim szybkością wykonywanych operacji (odbiór, rejestrowanie, kodowanie i dekodowanie, odtwarzanie, przekazywanie), pojemnością i gotowością „pamięci", poza tym maszyny nie popełniają błędów polegających na przeoczeniach, nie ulegają tak szybko „zmęczeniu"; jeśli nie nastąpi awaria i będą należycie zasilane energią, mogą pracować bardzo długo i płynnie. Maszyna „nie denerwuje się", „nie boi się", „nie ma motywacji", „zainteresowań". Maszyna nawet najdoskonalsza jest zawsze narzędziem w ręku człowieka, wspiera jego procesy orientacyjne, pamięć i myślenie. Maszyna nie „zrobi" tego, czego by przedtem nie umiał zrobić człowiek.

Człowiek najczęściej ma do czynienia z sytuacjami dynamicznymi i niepewnymi, to znaczy takimi, w których występuje ko-

nieczność przyjmowania świeżych informacji, gdyż poprzednie się dezaktualizują, oraz konieczność działania w warunkach pewnego niedostatku informacji. W związku z tym decydent (ten, kto podejmuje decyzje) nie jest pewny, czy jego wybór jest prawidłowy. Jeśli sytuacja, której dotyczy decyzja, jest dynamiczna, wtedy zwlekanie z wykonaniem decyzji, nawet niezbyt poprawnej, może doprowadzić do tego, że w ogóle stanie się ona bezużyteczna. Również pośpiech nie jest wskazany. Można wtedy podjąć decyzje nieuzasadnione, pochopne, błędne. Prakseologia, czyli nauka sprawnego działania, zaleca, by powstrzymywanie się z powzięciem decyzji następowało tylko z ważnych powodów. Każdy, kto podejmuje decyzje w sytuacji niepewnej, ponosi ryzyko. Bierze w ten sposób na siebie odpowiedzialność za skutki decyzji. Dobrze, jeśli decydent zdaje sobie z tego sprawę, zwłaszcza przy podejmowaniu decyzji brzemiennych w poważne skutki. Umiejętność ryzykowania, oczywiście rozważnego, jest zaletą tych wszystkich, którzy działają w sytuacjach wymagających ryzyka, np. żołnierze, lekarze, górnicy, marynarze, piloci, strażacy.

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

Z psychologicznego punktu widzenia interesujące jest, jak zachowuje się człowiek w sytuacji decyzyjnej, wtedy gdy staje przed koniecznością wyboru jakiegoś działania spośród kilku działań możliwych w danej sytuacji. Jak wykonuje czynności poznawcze, jak zdobywa potrzebne mu informacje, jak myśli, jak korzysta z pomocy innych ludzi, czym się kieruje w wyborze określonego działania, jak je uzasadnia itp. Do tych zagadnień powrócimy w następnym podrozdziale.

Warto także podkreślić, że możność decydowania nie jest przy-

wilejem kierowników, fachowców, dowódców, choć ich decyzje są szczególnie doniosłe społecznie. Każdy człowiek w życiu osobistym, społecznym, w pracy zawodowej podejmuje różne decyzje: błahe i ważne. Dobrze jest, gdy decyzje, zwłaszcza ważne, podejmowane są z poczuciem odpowiedzialności.

W jednej ze swych prac Kozielecki stwierdza: „(...) większość ludzi posiada dość nikłą wiedzę o tym, jak racjonalnie podejmować decyzje. Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy jest fakt, iż we współczesnej szkole większą wagę przypisuje się czynnościom orientacyjno-poznawczym niż czynnościom decyzyjnym. Innymi słowy — nie uczy się w niej, jak należy samodzielnie decydować. Dlatego też często nawet strategiczne decyzje ludzi opierają się na intuicji. Fakt ten doprowadza do różnych niepowodzeń i porażek życiowych" (24, 11).

Wiedza z tego zakresu oraz umiejętność decydowania potrzebne są każdemu człowiekowi, a szczególnie tym wszystkim, których decyzje dotyczą ważnych dziedzin życia społecznego: kultury, oświaty, produkcji, administracji, komunikacji i innych, a szczególnie obronności. Umiejętność decydowania jest jedną z ważniejszych zalet ludzi sprawujących funkcje kierownicze.

2. PROCES DECYZYJNY

W poprzednim podrozdziale koncentrowaliśmy uwagę jedynie na ogólnych właściwościach decyzji i jej treści psychologicznej. Obecnie zajmiemy się szerzej czynnościami, które występują przed, w trakcie i po powzięciu decyzji. Wszystkie procesy myślowe (czynności psychiczne) związane z podejmowaniem i wykonywaniem decyzji można ująć — zgodnie z propozycją Kozieleckiego (23, 23—24) w trzy wyodrębniające się etapy: a) procesy przeddecyzyjne, które poprzedzają decyzję i dotyczą przygotowania (preparacji) danych do powzięcia decyzji, b) procesy decyzyjne, a więc te, które dotyczą bezpośrednio oceny i wyboru jednego z dwóch co najmniej wariantów działania (według ustalonych kryteriów) i c) procesy podecyzyjne — związane z realizacją decyzji.

Realizacja prawie każdego zadania poprzedzona jest wieloma czynnościami psychicznymi, na które składają się procesy spostrzegania, zapamiętywania, przypominania, wyobrażania, myślenia, przeżywania i inne. Jeśli zadania są proste i wykonywane w jednakowych warunkach, a wykonujący je nie natrafia na trudności (problemy), wówczas nie występuje potrzeba podejmowania decyzji i przygotowywania się do wykonania tego zadania. Cała praca przygotowawcza i realizacja samego zadania sprowadza się do umysłowego kontrolowania samego działania według uprzednio wyćwiczonego schematu, czyli tzw. stereotypu dynamicznego. Sytuacje takie występują w obsłudze mniej skomplikowanych mechanizmów, na zajęciach ze szkolenia fizycznego, w czasie treningu strzeleckiego, przy dokonywaniu pomiarów za pomocą przyrządów, podczas nanoszenia danych taktycznych na mapę itp. Jeśli tylko zmienią się warunki, wówczas poprzednio wyćwiczony schemat czynności umysłowych i motorycznych może nie „pasować" do nowej sytuacji i konieczne się staje wyćwiczenie nowego modelu działania.

Jeśli natomiast zadania są złożone, same w sobie zawierają duży współczynnik trudności, a przy tym są wykonywane w zmiennych warunkach (lub niebezpiecznych), proces przygotowywania się do ich realizacji wymaga zwiększonego wysiłku intelektualnego i opracowania możliwie najdogodniejszego w danych warunkach sposobu działania. Myślenie koncentruje się głównie na ocenie sytuacji, ustaleniu i rozwiązaniu problemów i przygotowaniu danych do powzięcia decyzji. Jeśli tylko pojawiają się problemy i powstaje potrzeba powzięcia decyzji, natychmiast aktywizowane są i ukierunkowywane procesy orientacyjne, myślenie, pamięć, wyobraźnia, uczucia, a także zainteresowania człowieka, jego potrzeby, motywacje i inne cechy osobowości. Oczywiście pojawienie się problemu nie jest wystarczającym czynnikiem aktywizacji umysłu człowieka, niezbędne są w tej mierze odpowiednio silna motywacja, chęć i potrzeba rozwiązania problemu oraz osiągnięcia celu, a także dostateczne warunki działania.

Te same zadania, problemy, sytuacje decyzyjne mogą być dla różnych warunków albo łatwe, albo trudne bądź w ogóle niewykonalne. Takie sytuacje obserwujemy np. przy wykonywaniu ćwiczeń na przyrządach, w trakcie pokonywania toru przeszkód, odczytywania zobrazowań na ekranie radiolokacyjnym, przyjmowania (nadawania) informacji za pomocą kodu, w czasie obsługiwania skomplikowanego sprzętu i w wielu innych działaniach. Wyjątkowo trudne sytuacje powstają w chwili podejmowania decyzji taktycznej (operacyjnej) w czasie kierowania walką. W wielu sytuacjach pedagogicznych również zdarzają się przypadki w pewnym stopniu trudne.

Subiektywne odczucie trudności tkwiących w zadaniu, a także powodzenie w rozwiązywaniu różnych problemów zależy od wielu różnorodnych czynników, między innymi od: poziomu wiedzy, umiejętności i stopnia wyćwiczenia tego, kto zadanie wykonuje; zgodności posiadanych kwalifikacji z treścią (typem) zadania; siły motywacji, odporności i wytrwałości w działaniu; stopnia trudności tkwiącego w samym zadaniu, warunków działania; rodzaju i jakości środków oraz metod stosowanych przy rozwiązywaniu problemu. Oto kilka przykładów.

Rozwiązanie jakiegoś zadania matematycznego wymaga znajomości odpowiednich wzorów i umiejętności posługiwania się nimi. Silne motywacje nie wystarczą. Podniesienie np. 100 kg ciężaru wymaga użycia podnośnika lub własnej siły fizycznej. Komu zabraknie obu tych możliwości, staje przed problemem, musi szukać innego rozwiązania. Jeśli nie znajdzie, zadania nie wykona. Aby zdjąć koło od samochodu, trzeba najpierw odkręcić nakrętki. Do tego niezbędne są narzędzia. Jeśli nie będzie miał odpowiednich narzędzi, koła nie zdejmie. Przeprawienie się plutonu ze sprzętem na drugi brzeg głębokiej przeszkody wodnej uzależnione jest głównie od warunków przeprawy; gdy nie ma mostu, brodu i środków przeprawowych, dowódca plutonu staje przed nie lada problemem. Dowódca, który kieruje podwładnymi, musi mieć nad nimi władzę zarówno formalną, jak i moralno-psychologiczną. Brak autorytetu, nieumiejętność społecznego zjednania sobie podwładnych są istotnymi przeszkodami w do-

wodzeniu, tworzą rozliczne problemy w sprawowaniu funkcji dowódczych itp.

W procesie przeddecyzyjnym można wyróżnić (dla wszelkich typów działania) następujące grupy czynności: analiza zadania w celu dokładnego zrozumienia jego treści i myśli przewodniej; ogłoszenie zamiaru, opracowanie i wydanie poleceń podwładnym w zakresie przygotowania danych do powzięcia decyzji; ustalenie zasobu posiadanych informacji, związanych z potrzebami wykonania zadania; pozyskiwanie, ocena, selekcja i utrwalanie nowych informacji; opracowanie (przetwarzanie i uogólnianie) posiadanych informacji, wyciągnięcie wniosków, ustalenie potrzeb w zakresie pozyskania brakujących informacji; ustalenie sposobu zdobycia tych informacji i wydanie w tym kierunku odpowiednich poleceń; ocena sytuacji z udziałem czynnika kolegialnego (specjaliści wojskowi); opracowanie jednego lub kilku wariantów wykonania zadania w postaci zarysu (projektu) decyzji; opracowanie i wydanie zarządzeń przygotowawczych do przyszłego działania (tylko w zakresie tego, co jest już pewne w projekcie decyzji).

Na niższych szczeblach dowodzenia wszystkie lub prawie wszystkie wymienione wyżej czynności wykonuje dowódca, na średnich i wyższych szczeblach dowodzenia przy opracowywaniu projektu decyzji wzrasta rola czynnika kolegialnego.

PROCESY DECYZYJNE

Czynności tego etapu bezpośrednio związane są z oceną projektu decyzji, ponownym rozpatrzeniem niektórych jej elementów dla zbadania, czy są one właściwie przygotowane i czy zapewniają osiągnięcie celu wyznaczonego w zadaniu. Proces badania wartości decyzji opiera się na przyjętych kryteriach. Kryteria te mogą być różnorodne. Podstawowym kryterium oceny wartości projektu decyzji jest jej realność, wykonalność. Na przykład: użycie odwodu przeciwpancernego do odparcia kontrataku jednostki pancernej przeciwnika jest realne, jeśli możliwe jest wykonanie manewru tym odwodem w taki sposób, by znalazł się

on na rubieży odparcia kontrataku w odpowiednim miejscu i czasie. Użycie czołgów na jakimś kierunku jest możliwe, gdy teren na to pozwala, a jeśli jest dogodny, lecz przeciwnik ma dobrze zorganizowaną obronę przeciwpancerną, wówczas niezbędne jest jej obezwładnienie przed użyciem czołgów. Nie można planować głębokiego manewru, jeśli nie rozwiąże się sposobu zaopatrzenia walczących pododdziałów w środki walki. Inne przykłady. Nie można nauczyć żołnierzy posługiwania się granatami, mając na zajęciach do dyspozycji tylko tablicę i kredę. Decyzje powzięte w celu zagwarantowania bezpieczeństwa pracy za pomocą plakatów i pogadanek, gdy istnieją rozliczne źródła zagrożenia, mogą się okazać nieskuteczne, a cele nieosiągalne.

W ocenie decyzji z punktu widzenia wykonalności bierze się też pod uwagę, w zależności od sytuacji, inne elementy, np. czy zapewnia ona wydzielenie odwodu, skrytość działań, oszczędność sił i środków, przestrzeganie kolejności działań, wykonywanie działań w ściśle określonym czasie, czy stwarza warunki osiągnięcia zaskoczenia. W decyzjach innego typu, np. pedagogicznych, uwzględnia się następujące zasady: poszanowanie godności człowieka, sprawiedliwość w ocenie, kierowanie się zaufaniem do ludzi, życzliwością, uznaniem dla rzeczywistych osiągnięć itp.

W wyniku analizy projekt decyzji może być przyjęty bez zmian, przyjęty po wprowadzeniu poprawek lub w całości odrzucony, przy czym odrzucenie projektu decyzji w niektórych rodzajach działania wojskowego, np. w walce zbrojnej, nie oznacza powrotu do wykonania działań preparacyjnych od początku, w celu przygotowania nowego projektu. Na tego rodzaju zabieg nie będzie pozwalał przede wszystkim czas i sytuacja w walce. W takim wypadku dowódca, a na wyższym szczeblu ścisłe dowództwo, opierając się na części właściwie przygotowanych danych, podejmuje nowy wariant decyzji, który nie był do tej pory brany pod uwagę, i nakazuje wykonanie tego wariantu. Jeśli projekt decyzji, np. w sprawie odparcia kontrataku przeciwnika, przewidywał wykonanie tego zadania na określonej rubieży przez starcie czołowe i jeśli dowódca dostrzeże, że jest lepsze rozwiązanie, powiedzmy, wciągnięcie przeciwnika w worek przeciwpancerny

i zniszczenie go, wówczas odrzuca pierwsze rozwiązanie, a przyjmuje drugie. Jedynie na ćwiczeniach, co też nie może być regułą, można niekiedy wprowadzać tzw. przerwy operacyjne dla ponownego dokonania niektórych czynności preparacyjnych i decyzyjnych w celu doskonalenia pracy dowódców i oficerów sztabów. Również możliwe jest powstrzymanie się od powzięcia decyzji — jeżeli dotyczy ona spraw szkolenia, wychowania, pracy partyjnej i innych tego typu — dopóki nie zostaną lepiej przygotowane dane zapewniające skuteczniejszy jej wariant w danej sytuacji. Ale i w tych wypadkach zwlekanie z decyzją, bez uzasadnionego ważnego powodu, może się okazać niekorzystne społecznie.

W zasadzie każda decyzja, bez względu na jej treść, cele, dziedzinę życia, której dotyczy, jest podejmowana lub zatwierdzana jednoosobowo. W tym zakresie dowódca ma szerokie kompetencje i duże uprawnienia. Niektóre jednak decyzje podejmowane są przez jego bezpośrednich zastępców, sztab, niższych szczeblem dowódców, organizację partyjną i organizację młodzieżową w ramach ich uprawnień i kompetencji. W przeciwnym wypadku dowódca musiałby się zajmować wszystkimi zagadnieniami i decydować w sprawach, które podlegają jego bezpośrednim podwładnym czy instancji partyjnej. Decyzje dotyczące wewnętrznych spraw pododdziału podejmuje jego dowódca, jeśli mieści się to w jego kompetencjach. Jeśli nie, wówczas projekt decyzji przedstawia dowódcy wyższego szczebla z prośbą o rozpatrzenie i zatwierdzenie. W trudniejszych sytuacjach decyzyjnych dowódca może i powinien zwracać się o radę, pomoc do bardziej doświadczonych dowódców, oficerów politycznych, organizacji partyjnych, a nawet podwładnych; dzięki temu zapewnia sobie korzystniejsze rozwiązanie problemu, służbowe i społeczne wsparcie dla powziętej decyzji.

PROCESY PODECYZYJNE

Po powzięciu decyzji i postanowieniu jej wykonania następuje przekazanie jej do wykonania podwładnym. Proces wykonywania decyzji powinien być odpowiednio kontrolowany i gdy zaj-

dzie potrzeba, koordynowany. Podjęcie słusznej decyzji oznacza dopiero początek właściwych działań wykonawczych. Wiele wysiłku nieraz trzeba włożyć, by powziętą decyzję należycie zrealizować. Każdy dowódca z własnego doświadczenia wie o tym, jak często proces realizacji decyzji najeżony jest różnorodnymi przeszkodami. Szczególnie trudne sytuacje powstają, gdy w trakcie realizacji decyzji pojawiają się nowe, nie przewidziane okoliczności. Nie wszystkie bowiem — jak wiadomo — dadzą się przewidzieć. Im bardziej sytuacja jest zmienna, tym większe pojawiają się problemy podczas realizacji pierwotnej decyzji. Najtrudniejsze problemy realizacyjne powstają w walce zbrojnej, nie tylko ze względu na zmienność sytuacji, ale i na silne przeżycia, które utrudniają myślenie i inne procesy, a przez to pogarszają czynności wykonawcze. Słusznie, że sprawie podejmowania decyzji poświęca się wiele uwagi, ale zapomina się nieraz o ogromnych trudach związanych z realizacją decyzji. Często słabsze, ale prostsze i bardziej zrozumiałe decyzje oraz sprawnie wykonane dawały lepsze rezultaty niż lepsze, ale nieudolnie wykonane. Proces podjęcia decyzji jak i wykonania są jednakowo ważne.

Większość praktycznych działań wykonuje się w sytuacji niepewnej i z pewnym ryzykiem. Sytuacji tego rodzaju jest wiele w praktyce wojskowej i w związku z tym trzeba się nauczyć działać w takich właśnie warunkach. Bross słusznie stwierdza: „Można się spotkać czasem z poglądem, że gdy brak jest pewności, nie można w ogóle wskazać reguł działania. Pogląd ten jest absurdalny, ponieważ wszystkie działania w rzeczywistym świecie są pogrążone w niepewności. Problem jest tylko, jak nauczyć się żyć w obliczu niepewności. Teoria decyzji została skonstruowana po to, by ten cel osiągnąć" (10, 44).

3. SPECYFIKA DECYZJI WOJSKOWYCH

Radykalne zmiany na polu walki spowodowane zostały wprowadzeniem do uzbrojenia wojsk broni jądrowej. Szczególnie wzrosła rola naczelnego dowództwa, a nawet dowództw operacyjnych ze względu na możliwość wykorzystania broni jądrowej na

polu walki i zadania przeciwnikowi ciosu decydującego o losach operacji czy nawet wojny. Zmieniła się też rola walki na szczeblu taktycznym. Jak twierdzi J. Ćwierdziński — walka na tym szczeblu przestała być jedynym sposobem rozbicia przeciwnika. Nie oznacza to jednak, że działania bojowe na szczeblu taktycznym straciły swą funkcję. Celne użycie broni jądrowej dokonuje istotnie zasadniczego wyłomu na polu walki, ale wykorzystanie tego efektu, pokonanie ocalałych części ugrupowania przeciwnika, zajęcie terenu, stworzenie dogodnego położenia dla wojsk własnych należeć będzie z całą pewnością do działań taktycznych. Rola działań taktycznych pod tym względem wzrasta, działania te stają się trudniejsze, powinny odznaczać się dużą manewrowością, szybkością wykonywanych uderzeń i rozporządzać dużą siłą ognia. Przewidując możliwość prowadzenia wojny bez użycia broni jądrowej choćby tylko w jednej z jej faz, dostrzeżemy i w tym zakresie podstawową funkcję działań taktycznych na współczesnym polu walki (15).

Dowodzenie na tym szczeblu jest szczególnie trudne, ponieważ dowódcy, oficerowie sztabu bezpośrednio kierują przygotowaniem i prowadzeniem walki. Na tych szczeblach rozstrzygają się istotne problemy związane z tworzeniem i utrzymaniem gotowości bojowej oraz kierowaniem walką zbrojną.

Decyzje dowódcy są podstawą dowodzenia. Wyrażają myśl przewodnią, cel działania, określają środki (ogólne sposoby) oraz wyrażają stanowczość i wolę dowódcy. Podejmowane są w ramach posiadanych kompetencji i odnoszą się tylko do działania służbowego podwładnych. Decyzje podejmowane są w różnych dziedzinach życia i działania wojskowego: w dziedzinie taktyki, organizacji życia i pracy pododdziału (oddziału), szkolenia i wychowania, dyscypliny i porządku wojskowego, eksploatacji sprzętu i użycia środków walki, bezpieczeństwa i higieny pracy, gospodarki pododdziału (oddziału), działalności kulturalno-oświatowej, sportowej, a nawet w sprawach osobistych, jeśli te w jakiś sposób wiążą się ze służbą wojskową. W sprawach prywatnych, które nie mają związku ze służbą wojskową, a sposób rozwiązania nie koliduje z dobrem ogółu, dowódca ogranicza się do udzielania porad, gdy z taką prośbą zwróci się do niego podwładny.

Ze względu na różnorodność dziedzin, w których dowódca podejmuje decyzje, konieczne jest spełnienie kilku warunków, jeśli mają one być możliwie najlepsze (optymalne) w danej sytuacji.

1. Decydowanie powinno być poprzedzone niezbędnymi procesami orientacyjnymi i analitycznymi, by w ten sposób zapewnić zebranie istotnych w danej sprawie danych gwarantujących powzięcie właściwej decyzji.

2. Czynności preparacyjne, a więc przygotowujące treść decyzji, powinny być wykonywane przez kompetentnych podwładnych: sztab, oficerów politycznych, organizację partyjną lub młodzieżową, a ich wynik zreferowany dowódcy.

3. Przed podjęciem decyzji konieczne jest przewidywanie, jaka będzie sytuacja w momencie wprowadzenia decyzji w życie oraz jakie skutki może wywołać przyjęcie i wykonanie któregoś z wariantów działania.

4. Jeśli decyzje wprowadzane są w sytuacji zmiennej, konieczne jest skracanie perspektywy planowania i nadawanie postanowieniom treści bardziej ogólnej; zbytnia szczegółowość nie tylko utrudnia racjonalne działanie, ale również ogranicza samodzielność wykonawców.

5. Deficyt czasu w niektórych sytuacjach ogranicza lub wyklucza możliwość udziału czynnika kolegialnego w danej chwili, wówczas konieczne staje się podjęcie decyzji w ścisłym dowództwie lub tylko przez dowódcę.

6. Decyzje mogą zawierać różny stopień stanowczości. Najwyższy stopień stanowczości powinny mieć decyzje dotyczące gotowości bojowej i w walce zbrojnej. Wszędzie tam gdzie podejmuje się decyzje do działania o charakterze wychowawczym, partyjnym, ideologicznym, pozostawia się większą swobodę podwładnym w dopracowaniu się konkretnych sposobów realizacji myśli przewodniej zlecenia.

Wszystkie decyzje podejmowane w uprzednio wymienionych dziedzinach wiążą się z wyborem możliwie najlepszych dróg działania i osiągnięcia celów pośrednich, a poprzez nie celu głównego — gotowości bojowej i sprawności w kierowaniu walką. Wszystkie decyzje względem decyzji taktyczno-operacyjnych spełniają rolę pomocniczą; realizacja ich przyczynia się do stworzenia

możliwości, które wykorzystywane są i sprawdzane w działaniach bojowych wojsk.

Decyzje taktyczne (operacyjne) stanowią podstawę dowodzenia na ćwiczeniach i w walce zbrojnej, są podstawą wykonywania głównych zadań wojska. Tak jak sprawne i skuteczne dowodzenie jest nieodzownym warunkiem zwycięstwa, tak przemyślane, trafne i podjęte we właściwym czasie decyzje taktyczne (operacyjne) są podstawą dowodzenia wojskami na polu walki. Z tego względu, autorzy publikacji o dowodzeniu, koncentrują się jedynie albo głównie na taktyczno-operacyjnych aspektach podejmowania decyzji. Z punktu widzenia głównych zadań wojska decyzje te mają podstawowe znaczenie dla spełnienia funkcji wojska. Są to decyzje najtrudniejsze, wymagają dużego wysiłku umysłowego przy rozwiązywaniu wielu różnorodnych problemów, jakie pojawiają się na współczesnym polu walki.

W jakich warunkach dowódca podejmuje decyzje na polu walki? Jakie czynniki determinują jego pracę?

1. Decyzje taktyczne (operacyjne) na polu walki podejmowane są w warunkach tzw. gry z przeciwnikiem i przyrodą. W rozgrywce z przeciwnikiem obie strony świadomie dążą do ukrycia swych sił, ugrupowania, zamiarów (decyzji), a rozpoznania tych elementów strony przeciwnej. Obie strony dążą również do wprowadzenia przeciwnika w błąd, zadania mu jak największych strat w sile żywej i sprzęcie, osłabienia ducha bojowego, pogorszenia położenia, złamania oporu i odniesienia zwycięstwa. Cele te osiągane są przez rozpoznanie, skryte działanie, pozorację, manewr, oddziaływanie psychologiczne i propagandowe oraz niszczenie. Cechą charakterystyczną gry obu stron jest świadome, skryte i zorganizowane rozpoznanie, przeciwdziałanie i niszczenie. Każda zdobyta informacja o zachowaniu się przeciwnika może się okazać bardzo cenna dla podjęcia właściwej decyzji, skorygowania decyzji wykonywanej lub zmiany jej, w wypadku gdy nie zapewnia wykonania zadania. Dlatego bardzo ważne jest, by dowódca podczas walki był czujny i zdolny krytycznie oceniać powzięte przez siebie decyzje, wychwytywać i naprawiać popełnione błędy i odpowiednio koordynować działania podwładnych.

W rozgrywce z przyrodą (naturą) nie występuje świadome, ten-

dencyjne przeciwdziałanie z jej strony. Gra z przyrodą sprowadza się w istocie do poznania jej praw i umiejętnego wykorzystania jej właściwości dla potrzeb walki. Sprowadza się do poznania fizycznych i topograficznych właściwości terenu, a także warunków atmosferycznych w celu zapewnienia stronie własnej dogodniejszego położenia względem przeciwnika, lepszego wykorzystania właściwości terenu i pogody w rozegraniu z nim walki zbrojnej. Umiejętne wykorzystanie rozpoznanych właściwości przyrody polega na odpowiednim powiązaniu ich z całokształtem sytuacji taktyczno-operacyjnej i przewidywanymi jej ewentualnymi zmianami mogącymi powstać w trakcie walki. Pozwala to nie tylko wykorzystać dogodne właściwości przyrody (ominąć niedogodne), ale i odpowiednio dostosować niektóre jej właściwości do potrzeb walki (lub samemu się dostosować).

2. Decyzje na polu walki podejmowane są przez dowódców na ogół zawsze w warunkach niedoboru informacji, zwłaszcza o przeciwniku. W niektórych formach natarcia, np. w boju spotkaniowym, zwłaszcza w jego początkowej fazie, występuje duży deficyt informacji o składzie, ugrupowaniu i zamiarach przeciwnika. W takich wypadkach szczególnego znaczenia nabiera umiejętność szybkiego zdobywania informacji już w bezpośredniej walce. Decyzję bowiem do rozwinięcia dowódca podejmuje bez względu na posiadane informacje. Oczywistą jest rzeczą, że dowódca (sztab) przewidując zetknięcie się z nieprzyjacielem w marszu stale uaktualnia posiadane dane i antycypuje przyszłe możliwe warianty sytuacji. Jakość decyzji w walce zależy w decydującym stopniu od jakości i liczby zdobytych informacji o nieprzyjacielu. Braku informacji nie można zastąpić ani wiedzą, doświadczeniem, ani też talentem dowódcy.

Pozyskiwanie informacji jest głównym zadaniem wszystkich organów dowodzenia i obowiązkiem każdego żołnierza. Proces pozyskiwania informacji, zwłaszcza o przeciwniku, jest procesem ciągłym, ani na moment nie wolno go przerywać bez względu na to, w jakiej fazie znajduje się proces decyzyjny czy też działania wykonawcze. Decyzje podejmuje się cyklicznie, w zależności od potrzeb, informacje — pozyskuje się stale.

3. Decyzje na polu walki podejmowane są w warunkach gwał-

townych zmian w położeniu walczących wojsk i dużej szybkości i zmienności w przebiegu działań. W związku z tym powstaje duży deficyt czasu, szczególnie dotkliwie odczuwany w okresie przetwarzania informacji i przygotowywania danych do decyzji. Powstaje konieczność skracania czasu pracy w poszczególnych etapach przygotowywania decyzji i zmiany zasad pracy. Deficyt czasu jest szczególną przeszkodą w wykorzystywaniu czynnika kolegialnego w wypracowywaniu decyzji. W niektórych sytuacjach dowódca powinien być przygotowany do podjęcia decyzji bez szerszego udziału czynnika kolegialnego. Ponieważ decyzje, ich jakość w dużym, a niekiedy w decydującym stopniu zależą od udziału czynnika kolegialnego, niezbędne się staje stałe doskonalenie zasad pracy dowódcy jego zastępców i sztabu na rzecz doskonalenia metod podejmowania decyzji. Chodzi tu o wypracowanie pewnego stylu działania polegającego najogólniej na uprzedzającym przygotowywaniu oceny sytuacji i stałym zasilaniu umysłu dowódcy nowymi przetworzonymi informacjami. W związku z tym rola sztabów we współczesnych działaniach bojowych znacznie wzrasta.

4. Decyzje w walce podejmowane są w warunkach stałego zagrożenia, wzmożonej odpowiedzialności za losy ludzi kierowanych do walki, często pojawiającego się zmęczenia psychicznego, niedostatku snu itp. Dowódca musi umieć w tej sytuacji znaleźć możliwości dla zorganizowania odpoczynku, uchylenia się przed czynnikami oddziałującymi destrukcyjnie, panowania nad swoimi stanami psychicznymi, by stworzyć sobie i najbliższym współpracownikom w miarę dogodne warunki do wewnętrznej koncentracji, uruchomienia siły woli, zdecydowania, odwagi.

5. Na polu walki może nastąpić utrata łączności z przełożonym. Powstanie wtedy konieczność samodzielnego działania bez czekania na zlecenia „z góry". Takie przypadki — jak wykazuje analiza współczesnego pola walki — mogą się zdarzać dość często. Z doświadczeń minionej wojny wynika, że brak inicjatywy i samodzielności utrudniały powzięcie decyzji. Zdarzały się niekiedy przypadki, że dowódcy pododdziałów i oddziałów czekali na decyzje z wyższego szczebla, nie przejawiali koniecznej na polu walki inicjatywy i samodzielności, nie podejmowali prób szersze-

go rozpoznania sytuacji, nawiązania łączności z przełożonym, zapewnienia lepszych warunków i położenia w walce dla skuteczniejszego niszczenia nieprzyjaciela. Nadrzędne organy dowodzenia w takich sytuacjach żądały większej samodzielności i inicjatywy w walce, większej aktywności w działaniach bojowych.

6. W sytuacji trudnej, a takie często będą się pojawiały w walce zbrojnej (nie brak ich także na ćwiczeniach, manewrach) — decydujące znaczenie ma umiejętność skoncentrowania się dowódcy na zagadnieniach (problemach) najistotniejszych w danej sytuacji. W odniesieniu do zagadnień psychologicznych mogą to być: potrzeba przywrócenia równowagi psychicznej, usunięcia obezwładniającego zmęczenia, pobudzania motywacji do sprawniejszego działania, uruchomienia energii i aktywności, wzmocnienia dyscypliny, uporządkowania działań i współdziałania, odtworzenia gotowości bojowej i inne.

7. W takich sytuacjach szczególnie pożądane są: przykład osobisty dowódcy, aktywność i energia działania, siła woli i zdecydowanie, pomysłowość w rozwiązywaniu problemów, zbliżenie psychiczne do podwładnych, dostosowanie formy pobudzania podwładnych do aktualnej sytuacji zewnętrznej i psychicznej podwładnych.

WNIOSKI

Decyzja jest nielosowym wyborem jednego z przynajmniej dwóch możliwych w danej sytuacji sposobów działania. Szczególnym przypadkiem decyzji jest powstrzymanie się od działania. Powzięcie decyzji powinno być poprzedzone niezbędnymi czynnościami gwarantującymi opracowanie niezbędnych danych ułatwiających określenie wariantów działania i dokonanie wyboru jednego z nich, takiego, który jest najbardziej przydatny i realny dla wykonania zadania. Proces przygotowywania danych do powzięcia decyzji, jak i samo podjęcie decyzji jest w swej istocie procesem psychologicznym, w którym zaangażowane jest uważne spostrzeganie, rozumienie, zapamiętywanie, twórcze wyobrażanie i myślenie oraz przeżywanie. Jakość tych procesów

oraz efekt końcowy — treść decyzji, zależą między innymi od: poziomu wiedzy i umiejętności decydenta w przedmiocie podejmowanej decyzji; siły motywacji, odporności na zakłócenia i wytrwałości w pracy; wsparcia czynnikiem kolegialnym (specjaliści); stopnia trudności tkwiących w zadaniu; złożoności i niepewności warunków działania; wsparcia umysłu przez technikę, zwłaszcza maszyny elektroniczne; umiejętności dostrzegania problemów i jakości stosowania metod przy ich rozwiązywaniu; ilości i jakości posiadanych informacji oraz możliwości pozyskiwania nowych.

Decyzja dotyczy oczywiście przyszłego działania. Zawsze zawiera pewien element ryzyka, ponieważ sytuacja, warunki w momencie jej wprowadzania w życie mogą ulec zmianom. W związku z tym konieczne się staje przewidywanie tych zmian i opracowywanie działań uprzedzających niekorzystne zjawiska i zabezpieczających realizację decyzji. Proces przewidywania opiera się na znajomości istoty różnorodnych zjawisk i praw, według których one się zmieniają. Przewidywanie opiera się na dostrzeżonych aktualnych tendencjach i kierunkach zmian w danej sytuacji i polega na „wybieganiu" myślą (wyobraźnią) do przodu w celu określenia prawdopodobnych zdarzeń, z którymi można się w przyszłości zetknąć w działaniach. Im większa jest zmienność sytuacji, tym trudniej jest przewidywać, zwłaszcza jeśli nie znamy kierunku i praw tej zmienności. Wówczas decydowanie jest trudniejsze i zwiększa się ryzyko w działaniach.

W działaniach bojowych ze względu na dużą zmienność sytuacji przewidywanie jest utrudnione. Jednakże nie może być zaniechane. Określenie choćby przybliżone prawdopodobieństwa zdarzeń ułatwia opracowanie i realizację decyzji na polu walki. Jest to zagadnienie skomplikowane i do jego naświetlenia konieczne jest zaangażowanie różnych nauk, nie tylko psychologii.

Ten, kto podejmuje decyzje, ponosi odpowiedzialność za jej skutki. Dobrze, jeśli decydent zdaje sobie sprawę z tego, wówczas czyni wszystko, co jest w jego mocy, by uruchomić wszystkie dostępne mu możliwości dla jak najlepszego przygotowania decyzji. Przedłużanie jednak procesu przygotowywania decyzji może doprowadzić do tego, że z chwilą jej podjęcia będzie nieaktualna. Dlatego konieczne jest uwzględnianie szybkości zmian

w sytuacji, które powodują dezaktualizację wcześniej zdobytych danych. W działaniach bojowych czas jest jednym ze szczególnie ważnych czynników, przekroczony może zniweczyć wysiłek włożony w przygotowanie decyzji. Dlatego niezbędne jest pewne uzasadnione ryzyko w podejmowaniu i realizowaniu decyzji. Dzięki temu zyskuje się na czasie, zachowuje się aktualność decyzji, rozpoczyna się działania w sytuacji, która nie ulega radykalnym zmianom, i osiąga się możliwość zaskoczenia taktycznego przeciwnika.

Na zakończenie kilka wniosków bardziej ogólnych. Po pierwsze — dla usprawnienia procesu dowodzenia wojskami niezbędne się staje wprowadzenie do tematyki szkolenia dowódców zagadnień z teorii podejmowania decyzji. Po drugie — proces decyzyjny to w głównej mierze twórczy proces umysłowy, z tego względu ważne znaczenie praktyczne ma studiowanie psychologicznych aspektów podejmowania decyzji. Po trzecie — wszystkie ważniejsze rozwiązania teoretyczne w zakresie podejmowania decyzji powinny być sprawdzone w praktyce i dostosowane do wymagań współczesnego pola walki. Po czwarte — należy się liczyć z tym, że rzeczywiste działania bojowe wniosą duże korekty do tego, co zostało wypracowane na ćwiczeniach. W walce zbrojnej będą powstawać takie sytuacje, w których wyćwiczone umiejętności w zakresie podejmowania decyzji mogą się okazać niewystarczające. W takich sytuacjach decydujące znaczenie mają ogólne umiejętności szybkiego opracowywania nowych zasad i opanowywania nowych umiejętności w podejmowaniu uzasadnionych decyzji.

ZAKOŃCZENIE

Problematyka dowodzenia jest bardzo rozległa i różnorodna. Składają się na nią bogate doświadczenia sztuki wojennej, współczesne osiągnięcia praktyki wojskowej i wyniki stopniowo rozwijających się badań naukowych. W pracach poświęconych dowodzeniu wojskami, napisanych i opublikowanych w ostatnich latach, wyraźnie postuluje się potrzebę zaangażowania wielu nauk do rozwiązywania najbardziej pilnych i złożonych problemów, od rozstrzygnięcia których zależy usprawnienie dowodzenia. W tej sprawie wysuwane są różne postulaty, m.in.: opracowanie indeksu najważniejszych zagadnień (problemów) dowodzenia — część z nich została opublikowana przez Kuleszyńskiego (14); zaangażowanie różnych nauk do prowadzenia badań kompleksowych przez tworzenie zespołów wielospecjalistycznych; stała konfrontacja wyników badań z praktyką i realizowanie tych wyników; stworzenie nauki o dowodzeniu i osobnego przedmiotu nauczania dowodzenia wojskami.

Jedną z nauk, która może wnieść istotny wkład w rozwiązywanie aktualnych problemów dowodzenia, zwłaszcza w odniesieniu do tzw. czynnika ludzkiego, jest psychologia wojskowa, a konkretnie jeden z jej działów — psychologia dowódcy i dowodzenia. Badania w tej dziedzinie są już prowadzone i pewne wyniki zasługują na upowszechnienie.

Niniejsze opracowanie jest skromną próbą ukazania możliwości psychologii dowodzenia na przykładzie kilku zaledwie (niestety!) zagadnień odnoszących się do jej przedmiotu. Pisząc tę pracę, autor stawiał sobie dwa cele, jeden — zebrać i opracować rozproszone wyniki badań opublikowane w niektórych pracach wojskowych (wykaz tych prac zawiera literatura zamieszczona na końcu części drugiej niniejszej książki) oraz przedstawić własne przemyślenia, i drugi — udostępnić to opracowanie dowódcom, przede wszystkim pododdziałów, do wykorzystania w praktyce.

Autor zdaje sobie sprawę, że zamiar znacznie przekroczył jego możliwości, że nie udało mu się przedstawić jakiejś zwartej, w miarę pełnej koncepcji i szerzej udokumentowanej treści, w związku z czym nie zadowoli w dostatecznym stopniu przyszłych jej użytkowników. Praca bowiem ma sporo luk, wiele zagadnień pomija, a niektóre ujmuje może zbyt ogólnie. Odczuwa się też niedosyt samej psychologii. Niemniej praca upowszechnia niektóre osiągnięcia w przedmiocie psychologii dowodzenia i proponuje wykorzystanie ich w praktyce. Autor sądzi, że na tej podstawie będzie można rozwinąć konkretną dyskusję i współdziałanie zarówno z praktykami, jak i innymi ośrodkami naukowymi zajmującymi się problematyką dowodzenia.

BIBLIOGRAFIA

1. K. Abadzijew, *O perspektywach usprawnienia dowodzenia*, „Myśl Wojskowa", 1967, nr 3.
2. A. Aponowicz, *Dowodzenie*, Warszawa 1961.
3. A. Aponowicz, *O genezie i istocie dowodzenia*. „Myśl Wojskowa", 1959, nr 12.
4. A. Aponowicz, *Problemy ewolucji warunków dowodzenia*. „Myśl Wojskowa", 1960, nr 9.
5. A. Aponowicz, *Współdziałanie*, Warszawa 1970.
6. S. Baley, *Wprowadzenie do psychologii społecznej*, Warszawa 1959.
7. P. Batow, *W marszu i w boju*, Warszawa 1963.
8. S. Biriuzow, *W ogniu dział*, Warszawa 1962.
9. J. Bordziłowski, *Żołnierska droga*, Warszawa 1970.
10. I. D. Bross, *Jak podejmować decyzję*, Warszawa 1965.
11. J. Cendrowski, *Rola operatora wojskowego w układzie „człowiek—maszyna"*. W: *Postęp techniczny i przeobrażenia społeczne. Praca zbiorowa*. Redaktor naukowy S. Swebocki, Warszawa 1970.
12. W. Czujkow, *Początek drogi*, Warszawa 1962.
13. *Czynniki decydujące o wyniku współczesnej wojny*. „Myśl Wojskowa", 1960, nr 11.
14. *Czy potrzebna nauka o dowodzeniu?* „Żołnierz Wolności", 1969, nr 217.
15. J. Ćwierdziński, *Taktyka na współczesnym polu walki*, Warszawa 1970.
16. R. Dubos, *Człowiek, środowisko, adaptacja*, Warszawa 1970.
17. F. Engels, *Antydühring*, Warszawa 1949.
18. M. Gliński, *Kierowanie, dowodzenie i zarządzanie w świetle poglądów ogólnej teorii organizacji oraz praktyki Sił Zbrojnych*. „Myśl Wojskowa", 1970, nr 1.
19. M. Grudzień, *Dowódca a organizacja partyjna*. „Żołnierz Wolności", 1970, nr 110.

20. A. Iwaszkiewicz, *Struktury organizacyjne i ich tendencje rozwojowe*, „Myśl Wojskowa", 1967, nr 8.
21. A. Jeremienko, *Wspomnienia*, Warszawa 1961.
22. S. Kowalewski, *Przełożony — podwładny w świetle teorii organizacji*. Wyd. II, rozszerzone, Warszawa 1970.
23. J. Kozielecki, *Psychologia procesów przeddecyzyjnych*, Warszawa 1969.
24. J. Kozielecki, *Rozwiązywanie problemów*, Warszawa 1969.
25. L. Kuleszyński, *Dowodzenie wojskami a cybernetyka*, Warszawa 1967.
26. B. Kulińczyk, *Usprawnienie dowodzenia w teorii i praktyce*. „Myśl Wojskowa", 1968, nr 9.
27. P. Kuroczkin, *Współczesna walka a jednoosobowe dowodzenie*. W: *Problemy rewolucji w dziedzinie wojskowości. Praca zbiorowa*, Warszawa 1966.
28. W. Lenin, *Dzieła*, t. 30, Warszawa 1957.
29. A. Łaski, *Decydowanie a badania wojskowe*. „Myśl Wojskowa", 1967, nr 7.
30. J. Michalik, *W sprawie pojęcia „przystosowanie do służby wojskowej"*. „Wojsko Ludowe", 1968, nr 8.
31. M. Michalik, *Armia, zawód, moralność*, Warszawa 1971.
32. H. Michalski, *Pierwsze 100 godzin wojny nuklearnej*, Warszawa 1967.
33. Z. Paleski, S. Swebocki, *Problemy polskiej psychologii wojskowej*, „Psychologia Wychowawcza", 1970, nr 4.
34. *Pamiętniki oficerów*. Wybrał i opracował S. Reperowicz, Warszawa 1967.
35. Z. Pietrasiński, *Sprawne kierownictwo*, Warszawa 1962.
36. S. Piotrowski, *Informacja niezbędnym atrybutem dowodzenia wojskami*. „Przegląd Wojsk Lądowych", 1970, nr 3.
37. S. Piotrowski, *Ogólna charakterystyka cybernetyki wojskowej*. „Przegląd Wojsk Lądowych", 1970, nr 1.
38. S. Piotrowski, *Wykorzystanie cybernetyki do usprawnienia dowodzenia wojskami*. „Przegląd Wojsk Lądowych", 1970, nr 2.
39. M. Popiel, *Trudne dni*, Warszawa 1961.
40. T. Pszczołowski, *Zasady sprawnego działania*, Warszawa 1960.
41. S. Sztemienko, *Gorące lato 1944*, Warszawa 1970.
42. T. Tomaszewski, *Człowiek w systemie pracy*. W: *Ergonomia. Zagadnienia przystosowania pracy do człowieka*. Redakcja zespołowa, Warszawa 1968.
43. T. Tomaszewski, *Problemy i kierunki współczesnej psychologii*, Warszawa 1968.
44. T. Tomaszewski, *Wstęp do psychologii*, Warszawa 1963.

45. T. Tomaszewski, *Z pogranicza psychologii i pedagogiki*, Warszawa 1970.
46. T. Tuczapski, *Walory współczesnego dowódcy*, „Żołnierz Wolności", 1970, nr 177.
47. J. Wacławek, *Socjalistyczne stosunki w zakładzie pracy*, Warszawa 1970.
48. I. Zawjałow, *Szybkość, czas i przestrzeń w wojnie współczesnej*, Warszawa 1967.
49. J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa 1969.

Zachęcenie „Podstawowe regulacje wspólnego przygotowania ludności do walki zbrojnej"
nr. 13 s. 51-56

Metody i środki psychologicznego przygotowania dowódców i oficerów do obrony kraju

Biblioteka Główna ASG
6078
im. gen. bryg. A. Suszczewicza

SPIS TREŚCI

Od Autorów 5
Część I — Stefan Swebocki — **Psychologia walki zbrojnej**
Rozdział I — Psychologiczne refleksje o walce zbrojnej 9
1. Psychologiczna treść walki zbrojnej 10
2. Psychologiczne determinanty walki zbrojnej 13
3. Psychologiczne źródła zagrożenia 15
4. Psychologiczne aspekty zaskoczenia 17
Wnioski 19

Rozdział II — Psychologiczne czynniki walki zbrojnej 20
1. Doznania uczestników walki 21
Przeżycie zagrożenia 21
Wzmożone poczucie odpowiedzialności 23
Tempo działań, wysiłek i odporność psychiczna 24
Doznawanie silnych wrażeń 26
Znoszenie niewygód i trudów wojennych 28
Ograniczenie swobody osobistej uczestników walki . . . 30
Wzmożony niepokój 31
Konieczność zadawania śmierci 34
2. Społeczne założenia walki 36
Ideowe cele walki zbrojnej 36
Postanowienia prawa wojskowego i wojennego 38
Oddziaływanie wychowawcze 40
Tradycje wojenne i wojskowe 41
Ogólne założenia doktrynalne a szkolenie bojowe 44
3. Przygotowanie do walki 46
Ideowe i moralno-psychologiczne przygotowanie żołnierzy . 46
Wyszkolenie żołnierzy 48
Doświadczenie dowódców 50

4. Zewnętrzne czynniki walki 52
Warunki naturalne — teren i klimat 53
5. Przebieg walki 55
Cel wojny 55
Rodzaj walki 56
Czas trwania wojny 59
Rozmiar walki 60
Miejsce żołnierza w walce 61
Nieprzyjaciel 63
Wnioski 65

Rozdział III — Wpływ zagrożenia na psychikę żołnierzy 67
1. Strach w działaniach bojowych 69
2. Panika w działaniach bojowych 82
3. Odwaga w działaniach bojowych 93
Wnioski 114

Rozdział IV — Psychologiczne problemy wojny współczesnej . . . 117
1. Zagadnienie przewidywań 117
2. Militarne i moralno-psychologiczne aspekty wojny współczesnej 119
3. Psychologiczna charakterystyka działania w warunkach maksymalnych zagrożeń 124
4. Wojna współczesna a walka ideologiczna 128
Wnioski 133

Zakończenie 135
Bibliografia 137

Część II — Jerzy Cendrowski — **Psychologia dowodzenia**

Rozdział I — Podstawy psychologii dowodzenia 141
1. Nauka o dowodzeniu 141
2. Dowodzenie jako szczególny rodzaj kierowania 148
3. Psychologiczne aspekty funkcji dowodzenia 155
4. Zagadnienia psychologii dowodzenia 177
Wnioski 181

Rozdział II — Układ społeczny „dowódca—podwładni” 184
1. System dowodzenia 184
2. Żołnierz w systemie dowodzenia 187
3. Przystosowanie i aktywne działanie 197
4. Konflikty i zapobieganie 205
5. Małe grupy bojowe 211
Wnioski 224

Rozdział III — Sprawowanie funkcji dowódczych 228
1. Czynności dowódcy w procesie dowodzenia 228
2. Jednoosobowe dowodzenie 238
3. Styl dowodzenia 243
Wnioski 249

Rozdział IV — Psychologiczne aspekty decyzji 251
1. Psychologiczna treść decyzji 251
2. Proces decyzyjny 256
Procesy przeddecyzyjne 257
Procesy decyzyjne 259
Procesy podecyzyjne 261
3. Specyfika decyzji wojskowych 262
Wnioski 268

Zakończenie 271
Bibliografia 273

Pięć tysięcy sto czterdziesta piąta publikacja Wydawnictwa MON

Printed in Poland

Wydawnictwo Ministerstwa Obrony Narodowej
Warszawa 1973 r. Wydanie I

Nakład 2000+336 egz. Objętość 14,90 ark. wyd., 17,5 ark. druk. Papier druk. sat. IV kl. 65 g, 61×86 cm z Fabryki Celulozy i Papieru im. J. Dąbrowskiego w Kluczach. Oddano do składania w czerwcu 1972 r. Druk ukończono w kwietniu 1973 r. Wojskowe Zakłady Graficzne w Warszawie. Zam. nr 624 z dnia 8.VII.72.

Cena zł 30.—

R-15

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
P/3149
40-005078-001-0