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

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

AON wewn. 4391/92

Mirosław Jan DYRDA

TEORETYCZNE I METODYCZNE PROBLEMY DZIAŁALNOŚCI WYCHOWAWCZEJ W WARUNKACH BOJOWYCH

3

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
S/1783
05-001783-003-0

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Nr cz.
II

62614

WARSZAWA 1992

Colour Chart #13
Blue Cyan Green Yellow Red Magenta White 3/Color Black
Inches Centimetres
DANES PICTA .COM

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Nr ewid. 62614
II
Akademii Obrony Narodowej

AON wewn. 4391/92

Mirosław Jan DYRDA

TEORETYCZNE I METODYCZNE PROBLEMY DZIAŁALNOŚCI WYCHOWAWCZEJ W WARUNKACH BOJOWYCH

3

BIBLIOTEKA GŁÓWNA
Gł/27783
III
Biblioteka Zbiorów Specjalnych - Akademii ON

WARSZAWA 1992

W S T Ę P

Aktualnie obserwuje się zmiany jakościowe, nie tylko w sferze społecznej, moralnej, politycznej,nauce, technologii produkcji, ale także w sferze organizacji i kierowania. Jest to punkt wyjściowy do coraz częściej podzielonego przez teoretyków nauki wojennej poglądu, że współcześnie oprócz wartości moralno-społecznych, pracy nauki i środków rzeczowych - coraz większego znaczenia nabiera organizacja i kierowanie, jako czynnik twórczy, harmonizujący, modyfikujący, oraz zmieniający funkcjonowanie pozostałych czynników. Dlatego obok postępu naukowo-technicznego wymienić należy także postęp organizacyjny jako podstawowy element przemian w nauce i technice.

Wszystkie wymienione zjawiska wiążą się z bezpośrednio lub pośrednio, ze sferą działania sił zbrojnych. Analizując związek rozwoju sił zbrojnych z postępem naukowo-technicznym można stwierdzić, że jest on katalizatorem wszelkich zmian w środkach i sposobach prowadzenia wojny, przyspiesza doskonalenie broni, bezpośrednio wpływa na potencjał militarny państwa i jakość jego sił zbrojnych. Rozwój techniki wojskowej spowodował wzrost skuteczności rażenia i ruchliwości wojsk co ma wpływ na zwiększenie ich manewrowości, zdecydowanego charakteru działań oraz aktywności i szybkości przebiegu walki i operacji. A to z kolei stało się przyczyną konieczności zwięk-

szenia zakresu przedsięwzięć ukierunkowanych na moralne i psychologiczne przygotowanie żołnierzy do działań bojowych.

Uwarunkowania te wywarły niewątpliwy wpływ na struktury organizacyjne sił zbrojnych oraz organizację i sposoby działania systemów dowodzenia i kierowania działalnością wychowawczą. Zatem w większym stopniu należy poszukiwać rozwiązań o charakterze pedagogicznym.

Traktując pedagogikę wojskową jako naukę o działalności przekształcającej rzeczywistość wychowawczą w środowisku wojskowym, osiągamy możliwość określenia podstawowych cech systemu wychowania wojskowego i jego zasadniczych kategorii, którymi są:

- dominacja celów formalnych,
- jedność przedsięwzięć szkoleniowych i wychowawczych,
- zmienność organizacyjna, techniczna, taktyczna i szkoleniowo-wychowawcza,
- symbioza wychowania wojskowego i obywatelskiego,
- optymalizacja funkcji wychowawczych zespołów żołnierskich.

Wyczerpująca charakterystyka podstawowych właściwości systemu wychowania wymaga stałej jego konfrontacji z rzeczywistością.

Teoria rozwijana przez pedagogikę wojskową ukazuje cel i ideał obywatelskiego wychowania, dostarcza wiedzy o tym jak organizować i prowadzić działalność wychowawczą, jak wpływać na osobowość żołnierzy, jak rozwijać i kształtować określone umiejętności, nawyki, postawy, poglądy, zainteresowania. Zatem realizowana przez dowódców działalność ma charakter

wychowawczy ze względu na cele, treści, formy i metody. Dlatego słusznie zmierza się obecnie do przypisania terminowi działalność wychowawcza, którym będę się posługiwał w swoim skrypcie nowego znaczenia. Idzie bowiem o wywieranie wpływu na świadomość społeczną żołnierzy, na stan ich wiedzy, poglądy, opinie i morale. Człowiek żyje i rozwija się w określonym państwie, społeczeństwie. Ogólnie ujmując - działalność wychowawcza jest organizowana i realizowana przez państwo i funkcjonujące w nim siły społeczne[1]. Dlatego też działalność wychowawcza jest związana z polityką. Jest zasadne twierdzenie, że polityka /zagraniczna, wewnętrzna, obronna/ zawsze miała wpływ na życie społeczne, a zatem także na wychowanie. Uważam zatem, że wychowanie wojskowe będzie powiązane z polityką, np. Prezydenta, rządu i najwyższych organów władzy państwowej.

Wśród wielu motywów, podejmowania działalności naukowo-badawczej w sferze wychowawczej w warunkach bojowych /rozumianej w znaczeniu funkcjonalnym/ dwa mają szczególne znaczenie:

- motyw epistemologiczny, wynikający z dążenia do obiektywnego poznania i zrozumienia rzeczywistości w obrębie działalności wychowawczej w warunkach bojowych,
- motyw społeczny, wynikający z zapotrzebowania środowiska wojskowego na teorię działalności wychowawczej w warunkach bojowych.

---

1. Aktualnie obserwuje się przejmowanie niektórych szkół przez osoby prywatne i związki wyznaniowe co będzie miało wpływ na zróżnicowanie młodzieży poborowej.

Uszczegóławiając i rozwijając te dwa zasadnicze motywy, mogę stwierdzić, że potrzeba podjęcia tematu: Teoretyczne problemy działalności wychowawczej w warunkach bojowych wynika z faktu, że:

- zmieniają się wymogi i warunki pola walki,
- wzrasta konieczność doskonalenia metodyki kierowania działalnością wychowawczą.

Powyższe uwarunkowania jednoznacznie świadczą o potrzebie podejmowania badań nad działalnością wychowawczą w walce zbrojnej.

Swoje rozważania metodologiczne pragnę powiązać z funkcjami poznawczymi nauki w odniesieniu do analizowanych problemów:

- Funkcją diagnostyczną, która zaleca ustalenie stanu wiedzy o działalności wychowawczej w warunkach bojowych. W efekcie będę zmierzał do określenia kierunków jej doskonalenia.
- Funkcją projektującą polegającą na weryfikacji wyników analiz i refleksji teoretycznych w celu podjęcia problemów nie będących dotychczas obiektem większego zainteresowania.
- Funkcją instrumentalno-techniczną, która dla osiągnięcia wytyczonych celów badawczych nakazuje stosować odpowiednie sposoby postępowania badawczego i odpowiednie metody badań.

W oparciu o dotychczasowy stan wiedzy można przyjąć, że rozważania teoretyczne na temat działalności wychowawczej w walce zbrojnej mają istotne znaczenie dla usprawnienia procesu kierowania i podniesienia jej skuteczności. Od tego jak potrafimy tę problematykę rozwiązać, czy choćby jedynie oświetlić, w dużej mierze zależna będzie prawidłowość, celowość i skute-

czność działalności wychowawczej zarówno w okresie pokoju jak i w warunkach działań bojowych.

Jest to zadanie służące wypracowaniu optymalnego systemu teoretycznego służącego doskonaleniu działalności wychowawczej w różnych etapach przygotowania i prowadzenia działań bojowych na szczeblu oddziału, związku taktycznego i operacyjnego. Oznacza to konieczność teoretycznego uogólnienia aktualnych dokonań w działaniu wychowawczym okresu pokojowego - podczas zagrożenia i wojny, naukowego ich przewartościowania. Opracowania nowych rozwiązań zgodnie z wymaganiami doktrynalnymi, rozwojem nauki i sztuki wojennej oraz realizacji zadań w siłach zbrojnych.

Analiza procesu naukowo-badawczego w działaniu wychowawczym na polu walki rysuje jego znamienną cechę. Jest nią ciągła dążność do zespolenia teorii i praktyki. Zasadnicze założenia w tej dziedzinie sprowadzają się do tego, że naukowo-badawcze ujęcie problemu wypływa z potrzeb praktycznego życia wojska i jemu służy. W praktycznej działalności znajduje to wyraz między innymi w selektywnym doborze treści preferujących tematykę wynikającą z potrzeb działalności wychowawczej na polu walki. Tematyka ta dotyczy organizacji i kierowania działalnością wychowawczą w różnych etapach działań bojowych, celów, kierunków, zadań, form i metod działania, współpracy z organami społecznymi i administracyjnymi nie tylko przy organizacji różnych akcji wychowawczych, ale bezpośrednio na korzyść wojsk walczących.

Z analizy problemu: wojna a człowiek, wynika pytanie: jak powinien funkcjonować system działalności wychowawczej w warunkach bojowych. Idzie o model

działania wychowawczego w warunkach przyszłego pola walki.

Ideą przewodnią tej pracy jest określenie teoretycznych podstaw działalności wychowawczej w warunkach bojowych. Uwagę skoncentrowałem na kierowaniu działalnością wychowawczą przez dowódców szczebla taktycznego i operacyjnego w warunkach przyszłego ewentualnego pola walki. Pozwoliło mi to na opracowanie teoretycznych podstaw modelowania działalności wychowawczej, dzięki którym można usprawniać ją na szczeblu taktycznym i operacyjnym w warunkach bojowych. Chodzi o to, by spełniały one warunek otwartości na nowo rodzące się zjawiska i problemy.

Do prowadzenia badań tego problemu pobudziły mnie, społeczna potrzeba podjęcia tej problematyki, osobiste zainteresowanie poznania tego zagadnienia w różnorodnych jego uwarunkowaniach, wieloletnia praktyka w jednostkach operacyjnych oraz zdobyte doświadczenie w pracy badawczej i dydaktycznej.

Wyniki moich dociekań badawczych mogą przyczynić się do zwiększenia efektywności przygotowania oficerów do kierowania działalnością wychowawczą w warunkach bojowych. Przedstawione w pracy propozycje modelowe o charakterze wdrożeniowym mają na celu zaprezentowanie spojrzenia przydatnego w kształceniu oficerów w uczelniach wojskowych odpowiadającego potrzebom ewentualnego pola walki.

Badania prowadzone były w obrębie nauki wojennej, głównie w obszarze działalności wychowawczej. Do chwili obecnej polska nauka wojenna nie dysponuje monografią uogólniającą dotychczasowy stan wiedzy o postawach teoretycznych działalności wychowawczej w

walce zbrojnej.

W rozdziale pierwszym podjąłem zagadnienie wychowawczych i organizacyjnych implikacji zmian w sposobach prowadzenia działań bojowych. Dla zapewnienia ciągłości rozważań w rozdziale drugim zawarte są rozważania poświęcone metodycznym problemom kierowania działalnością wychowawczą w warunkach bojowych. Rozważania zawarte w dotychczas charakteryzowanych rozdziałach znalazły swe uwieńczenie w rozdziale trzecim, w którym opracowałem teoretyczne podstawy modelowania działalności wychowawczej w warunkach bojowych.

Zawarte w tym opracowaniu propozycje są poglądami autora. Ponieważ jest to pierwsze tego rodzaju opracowanie, sądzę, że może ono przyczynić się do usprawniania czynności wychowawczych realizowanych w warunkach wykonywania zadań bojowych.

R o z d z i a ł I

WYCHOWAWCZE I ORGANIZACYJNE IMPLIKACJE ZMIAN W SPOSOBACH PROWADZENIA DZIAŁAŃ BOJOWYCH

1.1. Charakter przyszłej wojny. Wojna współczesna a przyszła

W licznych periodykach a nawet w zwartych pracach naukowych w których rozważa się charakter wojen, najczęściej spotykamy się z terminem "wojna współczesna" lub "współczesne pole walki". Termin ten może być dyskusyjny, ponieważ w treści mowa jest nie o zdarzeniach aktualnych, lecz o zdarzeniach jakie prawdopodobnie wystąpią[1]. Stoję na stanowisku, że "współczesna wojna" to taka, która trwa aktualnie, podczas gdy siły zbrojne przygotowywane są do działania na "przyszłym polu walki".

Poprawna terminologia w tej dziedzinie nie jest sprawą, którą można pominąć. W rzeczywistości wyraża ona nie tylko aktualny stan myśli teoretycznej, ale zawiera również propozycje dla działalności praktycznej i badawczej. Terminologia przypomina o zmianach zachodzących w sztuce wojennej, o potrzebie uwzględniania ich w praktyce, a tym samym - inspiracji do prognostycznego myślenia. Stąd też nacisk jaki

---

1. Por. B. Kołodziejczak, Co będzie jutro? Warszawa 1980, s. 11.

kładzie się na stosowanie prawidłowej i precyzyjnej terminologii ma głęboki sens teoretyczny i praktyczny.

Modelując zatem działalność wychowawczą dla potrzeb przyszłego pola walki na którym stosowane będą nowoczesne środki rażenia - w tym środki precyzyjnego rażenia - odpowiedzieć trzeba na następujące pytania: Jaka sytuacja jest? Jaka sytuacja będzie lub może być? Co należy zatem w systemie działalności wychowawczej w wojsku robić już dziś, by w razie konieczności sprostać wymaganiom, jakie stawiać może przyszłe pole walki? Konieczne jest przy tym przewidywanie zwariantowane /prognozowanie/ sytuacji jakie mogą się zdarzyć na polu walki. Wówczas dopiero możemy formułować koncepcje wychowawczego działania.

Od czasu kiedy ludzkość zdała sobie sprawę z potęgi broni jądrowej i termojądrowej, od czasu jej zastosowania w Hiroszimie i Nagasaki, można było zaobserwować istnienie dwóch tendencji: Pierwsza z nich reprezentowana przez cywili wyraża się potępieniem działań z użyciem broni masowego rażenia, przy czym potępienie to odnoszone jest przede wszystkim do broni strategicznej tzw. dużych kalibrów. Z mniejszą natomiast obawą mówiono o skutkach ograniczonego zastosowania broni jądrowej czyli zastosowania jej na szczeblu taktycznym w postaci tzw. broni małych kalibrów. Tym samym tworzono złudzenie, że wojnę z użyciem taktycznej broni jądrowej można przeżyć.

I wreszcie z największym spokojem mówi się obecnie o ewentualnych skutkach wojny konwencjonalnej jak gdyby taką wojnę, w której zastosowano klasyczne "rakiedy, bomby i pociski" można było w miarę bezboleś-

nie przeżyć.

Druga tendencja jest reprezentowana przez wojskowych, którzy zawsze dążyli do tego aby posiadać broń o bardzo dużej sile niszczenia. Stąd też po II wojnie światowej obserwujemy interesujące zjawisko - w dotychczasowe sposoby prowadzenia walki, bitwy, operacji - jak gdyby włożono "wielki ogień" - w postaci broni masowego rażenia. Rozumowano słusznie, że w ułamku sekundy jest ona w stanie zniszczyć dywizje i armie na dużych obszarach. Nie brano jednak pod uwagę skutków w tym zakresie jak należało[1].

Ewentualne skutki uświadomiła dopiero katastrofa w Czarnobylu, chociaż i ona nie stała się jeszcze punktem zwrotnym. Mając na uwadze ewentualne skutki powszechnej wojny jądrowej dąży się zarazem do wyposażenia wojsk w broń klasyczną, o dużej sile niszczenia. Jej skutki w niewielkim stopniu odbiegają od skutków użycia broni jądrowej.

Mimo, iż narody i rządy mają świadomość czym może być przyszła wojna, w nauce wojennej przyjmuje się dwa stanowiska: pierwsze odwołuje się do klasycznej już dziś definicji Clausewitza, zgodnie z którą - przypomnijmy - "Wojna jest nie tylko czynem politycznym, lecz i prawdziwym narzędziem polityki, dalszym ciągiem stosunków politycznych, przeprowadzaniem ich innymi środkami"[2]. Niektórzy teoretycy nauki wojennej kwestionują jednak zasadność tej tezy we współczesnych warunkach[3].

---

1. Zob. J. Użycki, Wojna konwencjonalna w Europie, Warszawa 1989.
2. C.von Clauzewitz, O wojnie, Warszawa 1971, s. 15.
3. Zob.J.Użycki, Wojna konwencjonalna...,cyt.wyd.

Są i tacy teoretycy, którzy twierdzą, że pogląd Clauzewitza zachowuje swoją aktualność. J. Kaczmarek rozróżnia trzy stany:

- pokój,
- wojna,
- kataklizm atomowy[1].

Pokój - zdaniem Autora - oprócz braku wojen, oznacza również brak wrogości między państwami, pokojowe współdziałanie i przyjazne stosunki, eliminowanie sprzeczności /mogących prowadzić do konfliktów/ oraz ustanowienie sprawiedliwych struktur w państwie. Polityka państwa może wywoływać konflikty zbrojne.

Zatem można stwierdzić, że wojna jest kontynuacją polityki. Teza ta nie straciła na aktualności mimo dążeń do jej podważenia. Cel polityczny można bowiem osiągnąć nie tylko przemocą ale i niezbrojnymi formami walki.

Fakt zastosowania broni atomowej - wyklucza - według J. Kaczmarka - to działanie z obszaru wojny. W tym kontekście rodzi się pytanie: Czy przyszła wojna będzie kontynuacją polityki czy zbiorowym samobójstwem? Na to pytanie próbowało udzielić odpowiedzi wielu teoretyków nauki wojennej. Godzi się podkreślić, że w czasach kiedy dominowała strategia atomowa a w ćwiczeniach taktyczno-operacyjnych szafowano dziesiątkami uderzeń atomowych, pojawiły się prace poddające to podejście totalnej krytyce.
M. Michalik w pracy "Moralność a wojna" stawia pytanie: "Czy totalna wojna termonuklearna, choć sta-

---

1. J. Kaczmarek, Bitwa o przetrwanie, Warszawa 1988, ss. 16-35.

nowiąca skutek i przedłużenie polityki może doprowadzić do celu pozytywnego, do realizacji zamiaru strony wszczynającej wojnę[1]. Wprawdzie praktycy wojskowi w owym czasie uchylali się od jednoznacznej odpowiedzi to jednak koniec lat 80-tych stał się przełomem w sposobie traktowania tego zagadnienia. Dziś nikt nie ma wątpliwości, że w przyszłej wojnie można osiągnąć zwycięstwo stosując broń konwencjonalną, tylko na takie cele, których zniszczenie nie spowoduje katastrofy ekologicznej w rejonie działań lub na całej kuli ziemskiej.

Wojna to nie tylko bitwy i kampanie, ale także szerokie wykorzystanie politycznych, ekonomicznych i psychologicznych środków oddziaływania na umysły i zachowania ludzi. Wprawdzie współcześnie bardziej sięga się do metod ekonomicznych niż militarnych, ale np. Grenada, Panama, Wietnam, Afganistan, Irak mają swoją wymowę. Przyjął się nawet termin: niezbrojne formy walki /polityczna, ekonomiczna, psychologiczna, dyplomatyczna, informacyjna, naukowo-techniczna/[2]. Natomiast konflikty regionalne nie zawsze rozważa się we właściwym wymiarze. A jeśli weźmiemy pod uwagę chociażby konflikt w Afganistanie - okaże się jak wiele nowych zagadnień wychowawczych wynikło z tej przeciwpartyzanckiej wojny. Chodzi tu o różnorodne problemy natury moralnej /dla żołnierzy i narodów obu walczących stron jak i natury psychologi-

---

1. M. Michalik, Moralność a wojna, Warszawa 1972, s. 50. Dopóki broń jądrowa znajduje się w arsenałach, dopóty należy rozważać możliwość jej użycia na polu walki.
2. J.Kaczmarek, Bitwa o przetrwanie, Warszawa 1988.

cznej[1].

Rola zagrożeń rośnie wraz z rozwojem bojowego sprzętu przeciwnika a maleje z chwili pojawienia się przeciwśrodków ograniczających jej skutki, np. rozpoznaniu radioelektronicznemu przeciwstawiają się zakłócenia elektroniczne.

Inteligentne bronie napotykają na coraz doskonalsze środki przeciwdziałania. To założenie ma duże znaczenie dla moralno-psychologicznego przygotowania żołnierzy. W procesie tym przenikającym całą działalność wychowawczą eksponuje się m.in. tezy, mówiące o tym, że:

- przy wyrównanym poziomie techniki o zwycięstwie zdecyduje człowiek,
- techniczna doskonałość broni precyzyjnych ma swoje granice,
- nie jest się skazanym na nieuchronność skutków broni precyzyjnych,
- właściwa jakość szkolenia bojowego i wychowania pozwala na uzyskanie lepszych efektów w walce przy mniejszych stratach.

Przygotowując zatem żołnierzy do działania na przyszłym polu walki, niewątpliwie należy precyzyjnie sformułować charakter przyszłej wojny, jej cele i zadania jakie poprzez walkę zbrojną powinny być zrealizowane. Ich słuszność i uznanie przez żołnierzy za własne zwiększa siłę bojową armii. Stąd też wynika konieczność upowszechniania własnych racji w społeczeństwie i wśród żołnierzy, a także na forum międzynarodowym.

---

1. Zob. M. Chrzanowski, Żołnierz niepotrzebnej wojny, Kultura 1989, nr 18 /203/.

1.2. Tendencje zmian w prowadzeniu działań bojowych

W oparciu o aktualny stan wiedzy i prognozy próbuje się skonstruować obraz pola walki. Bowiem w zależności od tego jaki on będzie, zależy sposób przygotowania szeregowych żołnierzy, dowódców, oficerów sztabu do wykonywania zadań w warunkach działań bojowych.

Przez długi czas panował pogląd, że każda następna wojna jest w swej początkowej fazie zbliżona do końcowej fazy wojny poprzedniej. Współcześnie taka skala porównawcza coraz bardziej zawodzi. Postęp w sposobach prowadzenia walki oraz w środkach jakie mają do dyspozycji uczestnicy walki zbrojnej okazał się tak wielki, iż można przyjąć tezę, że wysoko rozwinięte kraje znalazły się w kolejnej formacji, czy też fali jeśli uwzględnimy poglądy A. Tofflera[1]. Twierdzi on, że czasy nam współczesne przynoszą nowe jakościowo zmiany w środkach prowadzenia wojny, która wobec tego staje się wojną trzeciej fali /trzeciego typu/. Wojna trzeciej fali polega - zdaniem futurologa amerykańskiego - na przejściu od stosowania broni nieinteligentnych do inteligentnych charakteryzujących się niezwykłą precyzją w wykrywaniu i niszczeniu celów przeciwnika. Zatem przyszła wojna - co już wykazał konflikt nad zatoką Perską - będzie pod każdym względem różna od drugiej wojny światowej.

Bowiem w okresie jaki upłynął od zakończenia

---

1. Zob. A. Toffler, Trzecia fala, Warszawa 1985.

II wojny światowej, dokonały się ogromne zmiany w wielu dziedzinach życia i działalności człowieka np, technice, urbanizacji, sytuacji ludnościowej. Zmiany te, spowodowały wprowadzanie nowych środków walki, wzrost ich jakości i precyzji rażenia, a tym samym postęp w strategii, sztuce operacyjnej i taktyce. Zjawisko przyszłej wojny swoim charakterem wydaje się odbiegać od dotychczasowej wiedzy i wyobrażeń w tej dziedzinie.

Analizując poglądy A. Tofflera można stwierdzić, iż na piaskach Kuwejtu i Iraku uzbrojone już i przygotowane do działań trzeciej fali wojen wojska sojusznicze starły się z uzbrojonymi i przygotowanymi jedynie do operacji drugiej fali wojen siłami irackimi, w wyniku czego z góry skazane zostały na niepowodzenie. Sądzić przeto nie można, że wojna nad Zatoką Perską była tylko "wojną technologiczną", gdyż będzie to banalizowaniem tego, co tam się stało. Przecież nie idzie tylko o fakt wykorzystania najnowocześniejszej technologii wojskowej, lecz o prawdziwie rewolucyjne przeniknięcie wiedzy, poznania naukowego do przemocy wojennej. Wojnę trzeciej fali rozstrzyga nie siła mięśni ludzkich, ilość spadających pocisków czy grubość pancerza lecz inteligencja wspomaganego techniką człowieka.

Nawet ćwiczenia taktyczne pokazują, iż pole walki nie daje się łatwo skategoryzować w określonych schematach. Dostrzega się to w wielu armiach dokonując zmian organizacyjnych /w jednostkach bojowych i sztabach/. Na przykład: Sekretarz Obrony USA Mc Namara dokonał reorganizacji Pentagonu według rodzajów wojen a nie rodzajów broni. Utworzono zatem szkoły

do kierowania wojną: jądrową, klasyczną, lokalną, partyzancką, powietrzną, morską itp.Zerwał w ten sposób z "planowaniem resortowym". Jednocześnie tworzy się jednostki operacyjne o najnowocześniejszym uzbrojeniu i organizacji, czy wojska kosmiczne[1], co świadczy o przygotowywaniu się do przyszłego ewentualnego pola walki.

Jakie tendencje zmian obserwujemy w prowadzeniu działań bojowych, które będą miały wpływ na działalność wychowawczą? Sądzę, że można by sprowadzić je do następujących:

1/ precyzyjne użycie rakiet, lotnictwa, desantów,
2/ stosowanie broni inteligentnych,
3/ zmiana formuły koalicyjności. Dążenie do tworzenia ponadnarodowych /regionalnych/ sił zbrojnych,
4/ lokalny charakter działań,
5/ prowadzenie operacji psychologicznych,
6/ prowadzenie działań w każdych warunkach,
7/ prowadzenie działań na kierunkach przez samodzielne zgrupowania bojowe,
8/ wpływ czynników politycznych, społecznych, ekonimicznych, religijnych, nacjonalistycznych na możliwość wybuchu i prowadzenia wojny,
9/ deficyt czasu,
10/ brak zaplecza /możliwość niszczenia celów w skali operacyjnej/,
11/ ograniczone możliwości mobilizacyjnego rozwinięcia,

---

1. B. Woźniecki, NATO lat osiemdziesiątych, Warszawa 1982.

12/ brak ciągłej linii frontu,
13/ wzrost znaczenia manewrowych form działania w ramach prowadzonej walki obronnej,
14/ stosowanie niezbrojnych form walki,
15/ rozmyślne niszczenie infrastruktury gospodarczej w celu spowodowania klęski ekologicznej,
16/ wzrost znaczenia obrony regionalnej,
17/ działalność grup specjalnych.

Nie będę omawiał tych tendencji w całości jako że są one powszechnie znane. Chcę jedynie zwrócić uwagę na specyfikę niektórych z nich oraz ich wpływ na działalność wychowawczą w warunkach przyszłego pola walki.

Kilka uwag na temat wspomnianej zmiany formuły koalicyjnego charakteru działań bojowych. Jeśli zostaną rozwiązane koalicje wojskowe to współcześnie i w przyszłości wojna może być prowadzona między dwoma państwami, lub między siłami zbrojnymi jednego państwa a siłami ponadnarodowymi. Analizując wojny toczone między państwami - członkami układów militarnych, T. Kotarbiński dochodzi do wniosku, że "silniejszego przeciwnika zbiorowego można pokonać staczając walki kolejno z poszczególnymi uczestnikami zespołu, a względem każdego z osobna mając przewagę. Jeżeli nieprzyjaciel stanowi całość zorganizowaną, to niszczymy to, co go jednoczy"[1].

Zatem działalność przeciwników koalicji do tego właśnie celu będzie zmierzała. Napoleon Bonaparte szydził "Dajcie mi za przeciwnika koalicję". Zauważ-

---

1. T. Kotarbiński, Z zagadnień ogólnej teorii walki, Warszawa 1938.

my, że koalicyjność zawiera w sobie nie tylko pojęcie siły ale i słabości.

Jakkolwiek niektóre konflikty lokalne były rozstrzygane między dwoma państwami, to jednak zapleczem dla walczących był potencjał ekonomiczny i naukowo-techniczny przeciwstawnych koalicji. Co z tego wynika dla działalności wychowawczej. Implikacje te, upraszczając, można sprowadzić do następujących:

- konieczność zapewnienia wysokiego morale armii narodowej,
- prowadzenie działalności wychowawczej ukierunkowanej na umacnianie trwałości koalicji /politycznej i militarnej/, jeśli państwo do niej należy,
- kształtowanie przekonania, że nawet małe państwo wykorzystując cały swój potencjał jest w stanie obronić się przed silniejszym przeciwnikiem.

Sprawnemu działaniu w ramach koalicji towarzyszyć powinna unifikacja sprzętu i uzbrojenia, ale także poglądów na niektóre zagadnienia natury społecznej, np. morale. W pakcie NATO dużą wagę przywiązuje się nie tylko do unifikacji, struktur organizacyjnych wojsk, zasad działania wojsk, uzbrojenia i techniki, doktryn wojennych, lecz także wielu problemów natury wychowawczej przy respektowaniu osobliwości narodowych.

Kolejna kwestia dotyczy militarnej strony prowadzonych działań. Masowe użycie nowoczesnej techniki bojowej w ewentualnym przyszłym konflikcie przesądzi o charakterze i intensywności różnorodnego bojowego oddziaływania, to jednak niektóre rodzaje broni działają powierzchniowo, a nie wybiórczo. Zatem konsekwencje działań bojowych ponosiłyby całe społeczeń-

stwa, państwa, narody, mimo iż aktualnie dąży się, aby każda broń działała precyzyjnie, co znalazło wyraz w powszechnie przyjętym terminie - broń inteligentna. Z tego punktu widzenia wojna dotyczy wszystkich bez wyjątku mieszkańców kuli ziemskiej. Wynika stąd konieczność odpowiednich przygotowań, np.:

- w sferze kształtowania świadomości obronnej społeczeństwa,
- w dziedzinie tworzenia infrastruktury obronnej,
- szkolenie załóg przedsiębiorstw przemysłowych,
- opracowanie planów rozśrodkowania ludności, sygnałów powiadamiania, stworzenie warunków egzystencji w nowych miejscach itp.

Niszczone byłyby zakłady chemiczne, przetwórstwa paliw, składy paliw, reaktory jądrowe nawet przy pomocy broni klasycznych. Skutki, jak można przypuszczać byłyby takie jak po użyciu bmr. Świadomość totalnego charakteru wojny będzie miał również żołnierz na froncie u którego mogą w takiej sytuacji rodzić się wątpliwości czy walcząc, broni swojej rodziny.

Głównym wyznacznikiem działalności bojowej sił zbrojnych są cele wojny. Z nich wynikają cele działań wojennych, poszczególnych kampanii i operacji a także zadania dla wojsk - również w sferze wychowawczej. Cel działań wojennych /wg. J. Użyckiego/:

- I wojna - cele poza linią frontu sięgały na głębokość 2500 km dla obu stron,
- II wojna - cele poza linią frontu, sięgały na głębokość 3500 km dla obu stron,
- posiadanie środków o zasięgu globalnym może spowodować, że w przyszłej wojnie świadomie zostaną przyjęte ograniczenia.

Ograniczenia mogą dotyczyć celów wojny, użytych środków, zasięgu terytorialnego, rodzajów wojsk, operacji psychologicznych i innych. Jednakże ze względu na to, że mocarstwa posiadające jeszcze broń globalną, a wiele państw dąży do jej posiadania, nie należy wykluczyć globalnego charakteru przyszłej wojny.

Cele wojny to zniszczenie przeciwnika i /lub/ opanowanie jego terytorium. Z tak przyjętych celów wojny wynika, że obiektem ataku bezpośredniego lub pośredniego może być każde państwo. Można zatem przyjąć, że celom działań wojennych towarzyszyłby znacznie większy niż w wojnach dotychczasowych radykalizm, a nie bezwzględność w ich realizacji.

Ważną rolę w ogólnej charakterystyce ewentualnych przyszłych działań bojowych będą odgrywały przestrzeń i czas. Dotychczas obszar bezpośrednich zmagań zbrojnych ograniczał się do rejonu na którym toczyła się bitwa. Jej wynik rozstrzygał o losach kampanii lub całej wojny. Skutki zaś działań wojennych obejmowały niewielki obszar zajmowany przez walczących i zamieszkały przez ludność.

W miarę rozwoju sił zbrojnych i środków walki, stopniowo powiększała się przestrzeń prowadzonych kampanii i operacji /wg J.Użyckiego/:

- w I wojnie strefa bezpośrednich działań wojsk nie przekraczała 15 km. Samoloty oddziaływały na głębokość do 300-350 km,
- w II wojnie strefa bezpośrednich działań wojsk wynosiła około 500 km /po 250 km po każdej stronie/. Samoloty mogły oddziaływać do 1500 km. Odległość 3000 km lotnictwo pokonywało w 6 godz., a współczesne rakiety przez 15'.

W przyszłej wojnie szczególną rolę będzie odgrywał czas, z uwagi na to, że zachodzące w szybkim tempie wydarzenia wymagają wyjątkowo szybkich decyzji, precyzyjnej łączności, rozpoznania i szybkich reakcji na zachodzące zmiany na polu walki. Dziś szybkość i ruch stały się kluczem do wszystkiego. Maksymalna mobilność jednostek, zdolność do szybkich i zaskakujących manewrów - to niezbędne warunki powodzenia.

Maksymalnie precyzyjne wykorzystanie czasu jest możliwe tylko i wyłącznie dzięki zastosowaniu urządzeń elektronicznych, których możliwości już w tej chwili przekraczają potrzeby człowieka. Dowódca lotnictwa w czasie konfliktu nad Zatoką Perską, gen. Ch. A. Homer twierdził, iż siły sprzymierzonych posiadały komputery wszystkich generacji. Mogły one przechowywać i przekazywać dziesiątki tysięcy wyjątkowo precyzyjnych informacji o częstotliwościach poszczególnych stacji radiowych, odległościach, wysokościach i punktach spotkań setek samolotów, systemu konfiguracji bombardowań, kto kogo wspiera, kto kogo eskortuje itp.

Precyzja działań zależy od ilości i szybkości obiegu informacji. Zależność ta wyjaśnia między innymi eksplozję informacji i jej nowych technik w ostatnich latach.

Istotne znaczenie dla obronności może mieć sprawne funkcjonowanie i współdziałanie wojsk operacyjnych z wojskami obrony regionalnej. Wojska operacyjne prowadziłyby działania na kierunkach lub broniły rejonów strategicznych natomiast wojska obrony regionalnej spełniałyby zadania powstrzymania i wykrwawienia wojsk przeciwnika na swoim terenie. Istnienie

struktur regionalnych i powierzenie im ważnych zadań obronnych ma głęboki sens wychowawczy. Wiąże się on z kształtowaniem przekonania, że każdy żołnierz - obywatel broni swojej Ojczyzny - Ojcowizny.

Ponieważ obecnie zanika tradycyjne pojęcie zaplecza, każde państwo /naród/ winno być gotowe do funkcjonowania w warunkach bezpośrednich uderzeń, bądź zagrożeń wynikających z użycia broni masowego rażenia na państwa /kontynenty/ sąsiednie. Wzrost obszaru działań, spowodowany zwiększającymi się możliwościami posiadanych broni nie zahamował dynamizmu działań bojowych, a czas przelotu rakiety liczy się w minutach.

Również w każdym miejscu, i na froncie, i na zapleczu mogą działać wojska specjalnego przeznaczenia. Działalność ich będzie ukierunkowana na:

- rozpoznanie,
- niszczenie,
- wzniecanie niepokojów i paniki, zarówno wśród wojsk, jak i ludności cywilnej.

Kolejna grupa wyznaczników charakteru przyszłych działań wiąże się z problemem mobilizacji. Mobilizacji i rozwinięcia strategicznego, nie da się dziś ukryć przed obserwacją satelitów rozpoznawczych. Mobilizację w dotychczasowym kształcie, wielu wojskowych ale i cywili poddaje w wątpliwość[1]. Przewiduje się, że mobilizacyjne rozwinięcie upodobni się do manewru na polu walki ze wszelkimi tego konsekwencjami.

---

1. Zob. K.T. Toeplitz, Zaćmienie informacyjne, Warszawa 1986.

Stawia to dowódców przed koniecznością nowego spojrzenia na kształt realizowanych dotychczas zadań i wypracowanie nowych, stosownie do przewidywanej sytuacji[1].

Wśród wielu form i sposobów działalności mobilizacyjnej w siłach zbrojnych szczególne miejsce zajmują ćwiczenia mobilizacyjne połączone z praktycznym rozwinięciem JW do etatów czasu "W".

Jest to najwyższa forma kontroli gotowości mobilizacyjnej oraz realności założeń przyjętych w czasie planowania i organizacji mobilizacyjnego rozwinięcia wojsk.

Ponadto ćwiczenia te są podstawą prac studyjnych i doświadczalnych mających na celu doskonalenie systemu mobilizacyjnego. W dziedzinie pracy wychowawczej w czasie mobilizacji /ćwiczeń mobilizacyjnych/ wskazuje się na rosnące znaczenie autentycznej i bezpośredniej pracy z żołnierzami rezerwy w czasie ich pobytu w jednostce wojskowej. Głównym celem tej działalności jest: ukształtowanie poczucia obowiązku i przekonania o potrzebie niezwłocznego stawienia się w JW po otrzymaniu powiadomienia.

Istotną cechą przyszłych ewentualnych działań bojowych /co podkreślają wszyscy teoretycy/ będzie niewątpliwie ich manewrowość. Ma to być recepta na stosowaną przez przeciwnika broń precyzyjnego rażenia. Korzystając z doświadczeń II wojny światowej teoretycy doszli do wniosku, że zgrupowania prowadzą-

---

1. J. Babula, Przed nowym rokiem szkolenia i działalności mobilizacyjnej w siłach zbrojnych, Myśl Wojskowa nr 11, 1989, s. 7.

ce działania manewrowe ponosiły mniejsze straty. Manewrowość, działanie w odosobnieniu i na samodzielnych kierunkach wymagać będzie inicjatywy, śmiałości i samodzielności w prowadzeniu działalności wychowawczej.

W poszukiwaniu nowych rodzajów broni chodzi przede wszystkim o skonstruowanie takich środków, których efektywność rażenia byłaby porównywalna ze skutkami broni jądrowej małej mocy, lecz formalnie nie byłyby do niej zaliczane. Doskonalenie jakościowe współczesnej broni konwencjonalnej i tworzenie perspektywicznych jej systemów jest podyktowane dążeniem państw do zastąpienia redukowanych i przewidzianych do redukcji arsenałów broni jądrowej.

Broń konwencjonalna przyszłości ma zapewnić wykonywanie precyzyjnych uderzeń na całym teatrze wojny. Celowi temu służyć mają m.in. bronie precyzyjne. Środki te mogą być stosowane w każdej skali i w każdym wymiarze działań międzykontynentalnymi i z kosmosu, w każdych warunkach atmosferycznych, w dowolnej porze doby. Środki walki odznaczające się dużą precyzją rażenia mogą stanowić uzbrojenie systemów rozpoznawczo-uderzeniowych: wojsk lądowych, wojsk lotniczych, wojsk marynarki wojennej. Przewiduje się także wyposażenie w różnego typu bronie precyzyjne nawet pojedynczych żołnierzy.

W oparciu o przedstawione charakterystyczne tendencje należy stworzyć sobie obraz pola walki, wyobrazić działanie wojsk i wypracować koncepcję działania wychowawczego. To chciałbym rozważyć w następnym podrozdziale.

Wszystko to czym może charakteryzować się przy-

szłe pole walki wymaga odpowiedniego przygotowania oficerów - dowódców oraz żołnierzy już w czasie pokoju. Powinni oni być zorientowani, ku przyszłości dlatego aby byli zdolni antycypować wpływ podejmowanych przez siebie decyzji i realizowanych działań na bieg wydarzeń wojennych. W ich kształceniu należy preferować nie ducha walki pozycyjnej lecz ducha mobilności, manewrowości i niepowtarzalności działań.

1.3. Wychowawcze i organizacyjne następstwa zmian w sposobach prowadzenia działań bojowych

Istota działania wychowawczego w walce zbrojnej polega na tym, że wszystkie zabiegi wychowawcze w sztabach, oddziałach i pododdziałach muszą być jednoznacznie podporządkowane celowi głównemu, czyli moralnemu, psychicznemu oraz specjalistycznemu przygotowaniu do zwycięskiej konfrontacji z przeciwnikiem. Można zatem powiedzieć, że istotą jest utrzymanie moralne na poziomie zapewniającym wykonanie zadania bojowego.

Działalność wychowawcza w warunkach bojowych jest opartym na twórczej aktywności dowództw, oficerów sztabu, szefów rodzajów wojsk i służb formułowaniem celów, określaniem metod ich realizacji w zależności od zaistniałej sytuacji polityczno-militarnej i otrzymanego zadania oraz konsekwentną a zarazem twórczą ich realizacją - w sposób najbardziej efektywny przy racjonalnym wykorzystaniu posiadanych sił i środków.

Przewidując konieczność sprawnego funkcjonowa-

nia na przyszłym polu walki w teorii i metodyce organizacji i kierowania działalnością wychowawczą w warunkach bojowych rozważać należy następujące działy:

- zagadnienia ogólne, dotyczące charakterystyki systemu działalności wychowawczej, treści i miejsca w systemie nauki wojennej, stawianych wymagań, procesów informacyjnych, badanie tych problemów w swojej i innych armiach;
- problemy strukturalno-organizacyjne /związane z organizowaniem systemu działalności wychowawczej, obowiązkami poszczególnych komórek sztabu i osób funkcyjnych, przygotowaniem kadr i ich rozmieszczeniem;
- problemy stylu oraz form i metod pracy w poszczególnych rodzajach działań bojowych;
- zagadnienia techniczne kierowania działalnością wychowawczą, środki łączności, transportu, wykorzystania techniki obliczeniowej /EMC/, urządzenia nagłaśniające do przekazu informacji, drukarnie, telewizja itp.

Cechami działalności wychowawczej w warunkach bojowych będą:

- nierozerwalny związek z charakterem zadań bojowych,
- związek z potrzebami wynikającymi z ocen wartości moralno-bojowych żołnierzy,
- ciągłość, systematyczność, aktywność,
- operatywność i ofensywność.

Jakie wobec tego jest zadanie wojsk przygotowujących się do działań bojowych? Najważniejszym zadaniem jest gotowość do podjęcia i prowadzenia działań. Walka

zbrojna i przygotowanie do niej - to zasadnicze płaszczyzny rozpatrywania problemów wychowania żołnierzy, człowiek bowiem jest tym czynnikiem, który w działaniach wojennych spełnia podstawową rolę. Możliwości ludzkie w walce zbrojnej zależą zawsze od: celu i charakteru prowadzonej wojny, od poziomu intelektualnego i kultury społeczeństwa, od wyposażenia technicznego armii, a także od sposobu prowadzenia działań bojowych.

Jest oczywiste, że świadomość zagrożenia będzie wywierała istotny wpływ na zdolność bojową żołnierzy. Stąd zachowanie wartości moralno-bojowych wojsk w stopniu zapewniającym przeciwstawienie się niebezpieczeństwu, zachowanie woli zwycięstwa również w warunkach jakich aktualnie nie da się przewidzieć, jest zagadnieniem niezmiernie istotnym. Szczególnie idzie tu o działanie w warunkach stosowania nowych, a często nieznanych broni o bardzo dużej precyzji rażenia oraz sile niszczenia.

Punktem wyjścia rozważań poświęconych przygotowaniom do działań bojowych na przyszłym polu walki jest i powinien być człowiek. Istnieje jednak dylemat, na który wielu teoretyków wskazuje nie bez racji: jak przygotowywać człowieka do pożądanego działania: w warunkach pokoju na czas przyszłej wojny?

Zauważmy, że przygotowujemy człowieka do życia w nowoczesnym, pokojowo usposobionym społeczeństwie. Czy takie cechy osobowości jak: szacunek dla każdego człowieka, wrażliwość, poszanowanie życia w identycznym stopniu wykorzystujemy w czasie pokoju i wojny?

Czy system wartości w jaki wyposażamy żołnierzy w czasie pokoju będzie przydatny również w czasie

wojny? Wielu teoretyków nauki wojennej wskazuje na redukcję systemu wartości w warunkach zagrożenia /M. Michalik, A. Pawełczyńska/[1]. Symptomatyczny jest też model oceny strat psychicznych zaproponowany przez W.K. Karowkina i S.N. Lianienkę[2]. Po pierwszym załamaniu następuje gwałtowny wzrost zdolności bojowej. Czym go uzasadniają autorzy? Otóż przede wszystkim naturalną radością z ocalenia siebie samych. Cóż zatem z taką wartością jak koleżeństwo? Przyjąć bowiem należy, że o zwartości i sile zespołu będzie świadczył stan najsłabszego ogniwa; najmniej odpornego żołnierza.

Uważam, że dużego znaczenia w przyszłej wojnie nabiorą operacje psychologiczne. Umiejętność takiego oddziaływania, a jednocześnie własna psychiczna odporność na oddziaływanie ze strony przeciwnika, odgrywać będą w ewentualnej przyszłej wojnie wyjątkowo dużą rolę. Przypomnijmy, że np. w czwartej wojnie na Bliskim Wschodzie liczba wypadków szoku była bardzo wysoka, a około 9 % żołnierzy izraelskich wymagała leczenia psychiatrycznego[3].

Rodzi się zatem pytanie, czy przy wysokim poziomie pozostałych elementów struktury morale i niskiej psychicznej odporności żołnierzy, nie zostaną oni wy-

---

1. A. Pawełczyńska, Wartości a przemoc, Warszawa 1973, Wartości a sposób życia, pod red. M. Michalika, Warszawa 1979; Armia a osobowość, pod red. M.Michalika, Warszawa 1980.
2. W.K. Karowkin, S.N. Lianienko, O koliczestiennoj ocenie moralno-psichołogiczeskogo faktora, Wojenna Mysl, nr 4, 1976, ss. 24-30.
3. A. Kołodziejczak, Co będzie jutro, Warszawa 1980, s. 9.

łączeni przynajmniej na pewien czas z walki? W nauce wojennej wielu krajów wprowadzono koniunkcję pojęć czynnik moralny i psychologiczna odporność żołnierzy.

Powszechnie wiadomo, iż człowiek jest jednym z najmniej odpornych podsystemów, systemu walki zbrojnej. Wynika to ze stosunkowo małej odporności, na czynniki pola walki: zarówno fizyczne, jak i moralno-psychiczne. Dlatego trzeba czynić wiele "zabezpieczeń" aby chronić człowieka przed ich destrukcyjnym oddziaływaniem. Poszukiwania te idą w co najmniej dwu kierunkach:

- budowanie coraz to nowocześniejszych środków ochrony i obrony,
- moralnę, fizyczne i psychiczne wzmacnianie uczestników walki zbrojnej.

Przygotowania realizowane są w warunkach daleko odbiegających od tych w jakich nastąpi konfrontacja. Oczywistym faktem jest, iż nawet najbardziej "wyrafinowane" ćwiczenia nie są w stanie stworzyć takich warunków, jak na polu walki. Przykładem prób zbliżania warunków szkolenia do przewidywanych warunków pola walki mogą być:

1/ laserowa wojna na kalifornijskim poligonie czyli "Clauzewitz plus komputer",
2/ psychologiczne tory przeszkód,
3/ stwarzanie warunków realnego zagrożenia, m.in. poprzez stosowanie amunicji bojowej w czasie ćwiczeń.

Wymienione, a także inne sytuacje szkoleniowe nie stwarzają niestety na ogół warunków realnego zagrożenia życia, zaś nawet wówczas gdy ono występuje, nie ma ono - jak byłoby to w walce zbrojnej - charakte-

ru zagrożenia permanentnego.

Istotne jest oczywiście nie tylko przygotowanie żołnierza pod względem psychologicznym. Aby żołnierz czuł się pewnie, musi jeszcze praktycznie sprawdzić, że to czego się nauczył, jest mu rzeczywiście pomocne. Stworzenie takich warunków jest niezwykle trudne.

Wiele działań należy podejmować w sferze przygotowania moralnego i psychicznego aby na przyszłym polu walki, w warunkach stosowania nowych broni, żołnierze mogli skutecznie i celowo działać. Wiele współczesnych rozważań poświęconych jest możliwości zastosowania na przyszłym polu walki systemów rozpoznawczo-uderzeniowych oraz broni laserowej, plazmowej i innej. Trudno dziś określić jakiego typu zmiany może ona wywoływać:

- w żołnierskiej świadomości?
- w psychicznej odporności?
- w sytuacjach pola walki?

Z powyższym wiąże się także pytanie: czy aktualnie obowiązujące w Wojsku Polskim poglądy na morale żołnierzy odzwierciedlają potrzeby przyszłego pola walki?

Można przeanalizować strukturę morale z punktu widzenia potrzeb przyszłego pola walki. Elementami struktury są:

- świadomość społeczna,
- postawy w służbie,
- stosunki międzyludzkie,
- dyscyplina wojskowa.

Zauważmy, że bardzo trudno byłoby ocenić morale w oparciu o te wskaźniki. Wskazane byłoby zatem

posługiwanie się kategoriami praktycznymi, jak: zadowolenie, zapał, pewność siebie, podtrzymywanie zdrowia, co niewątpliwie ułatwiałoby dowódcy ocenę morale żołnierzy na polu walki.

Kolejne pytanie jakie należy sobie postawić brzmi: czy sytuacje pola walki, na którym będzie stosowana broń precyzyjnego rażenia w istotny sposób wpłyną na formy i metody prowadzonej działalności wychowawczej? Nie sądzę aby istniała konieczność tworzenia nowych form i metod w miarę wprowadzania na uzbrojenie coraz to nowych rodzajów broni, których działanie będzie coraz bardziej precyzyjne. Uważam, że istotne zmiany będą następowały w treściach działalności wychowawczej. Natomiast spośród sprawdzonych form należy wybrać te, które w sposób najbardziej efektywny zapewnią realizację pożądanego celu, w danych warunkach.

Jakie zatem przedsięwzięcia wychowawcze można podejmować w warunkach przyszłego pola walki? Mogą to być:

a/ wzmacnianie patriotyzmu żołnierzy poprzez przedsięwzięcia patriotyczno-religijne;
b/ doskonalenie współdziałania jako wskaźnika odpowiedzialności za losy walki i swoich kolegów;
c/ kształtowanie zaufania do dowódców;
d/ mobilizowanie do utrzymywania gotowości bojowej i aktywności w walce;
e/ kształtowanie odporności psychicznej, oswajanie z zagrożeniem, przedstawianie charakterystycznych zjawisk mogących wywołać lęk a w konsekwencji panikę;
f/ kształtowanie zaufania do własnego sprzętu i uz-

brojenia;

g/ zapoznawanie z zasadami działania nowych broni, ich silnymi i słabymi stronami oraz możliwościami zwalczania.

Działalność wychowawcza w warunkach przyszłego pola walki sprowadzałaby się do trzech zasadniczych płaszczyzn /kierunków/:

- pierwsza obejmuje pracę wychowawczą wśród wojsk własnych, a w tym wzmacnianie postaw obywatelskich i wartości bojowych żołnierzy, informację o aktualnych wydarzeniach politycznych i wojskowych, wpływ dyscypliny na postawę bojową żołnierzy, a także zamierzenia profilaktyczne w stosunku do przewidywanych lub stosowanych działań psychologicznych wobec naszych wojsk,
- druga obejmuje ludność cywilną rejonu działań wojsk własnych. Jest to ludność własnego kraju, z którą należy nawiązać przyjazne kontakty oraz informować ją o celach prowadzonych działań, aktywnie propagować zarządzenia Prezydenta RP, Rady Bezpieczeństwa Narodowego, władz administracyjnych i wojskowych,
- trzecia płaszczyzna oddziaływań obejmuje podstawowe siły zbrojne przeciwnika. Sens działalności informacyjnej powinien zmierzać do unaocznienia beznadziejności toczonej przez nich wojny, ukazania naszej przewagi moralnej i militarnej.

Działalność ta nie może być zbiorem dowolnych czynności lecz układem nawzajem na siebie oddziaływujących elementów /systemem/.

System działalności wychowawczej w siłach zbrojnych jest to, określony interesem narodu całokształt zabiegów organizacyjnych i wychowawczych zmierzających do ukształtowania celowo określonych postaw żołnierzy dla zapewnienia skutecznego działania w warunkach pokoju i wojny. Elementami systemu działalności wychowawczej są:

- podmiot /dowództwa, oficerowie sztabu, szefowie rodzajów wojsk i służb/,
- przedmiot /kadra i żołnierze/,
- cele i zadania,
- zasady,
- formy i metody,
- treści,
- struktury organizacyjne,
- środki rzeczowe.

Najogólniej ujmując - celem działalności wychowawczej jest zapewnienie wykonania zadania bojowego. Cele i zadania działalności wychowawczej podczas działań bojowych będą wynikały z:

- ogólnych celów i zadań wychowania obywatelskiego, rozkazów i wytycznych przełożonych,
- rodzaju i charakteru działań oraz warunków w jakich będą prowadzone,
- stopnia wyszkolenia oraz przygotowania żołnierzy,
- koncepcji działania wychowawczego,
- posiadanych technicznych środków i możliwości ich wykorzystania,
- potrzeby zdobywania i wymiany informacji.

Przy określaniu celów działalności wychowawczej zasadniczą sprawą jest ukierunkowanie ich na pełną realizację zadań bojowych oraz ścisłe zespolenie plano-

wanych przedsięwzięć organizacyjnych, informacyjnych i kulturalno-wychowawczych z zamierzeniami dowódcy, sztabu, kwatermistrzostwa, szefów rodzajów wojsk i służb. W takim ujęciu działalność wychowawcza nie ogranicza się do zabezpieczenia poszczególnych etapów działań bojowych, lecz jest jednym z najważniejszych i realizowanych przez wszystkich oficerów czynnikiem zapewniającym ich wszechstronną realizację. Nie jest to bynajmniej dublowanie rozkazów i zarządzeń, wyręczanie osób odpowiedzialnych, a wręcz przeciwnie, pogłębione, wielopłaszczyznowe, wychowawcze działanie wszystkich bez wyjątku oficerów dowództwa i sztabu. Chodzi o to aby pod wpływem oddziaływania wychowawczego skoncentrować maksymalny wysiłek na jak najlepsze i najpełniejsze wykonanie zadań bojowych.

Niezależnie od tego jaki charakter może przybrać przyszła wojna, z żelazną konsekwencją musi w niej być realizowana zasada nieprzerwanego, wszechstronnego wychowawczego oddziaływania na żołnierzy dla zapewnienia wykonania postawionych im zadań bojowych.

Cele wychowania w warunkach bojowych przedstawia się najczęściej w postaci ideału żołnierza-obywatela. Elementy tego ideału znajdujemy w Konstytucji RP, Rocie przysięgi wojskowej, regulaminach, rozkazach i wytycznych do działalności wychowawczej. Cele działalności wychowawczej w warunkach bojowych można formułować następująco:

- utrwalanie głębokich motywacji moralnych niezbędnych do aktywnego prowadzenia działań bojowych /uczestnictwa w walce/,
- zapoznawanie z zadaniami bojowymi,
- tworzenie klimatu do świadomego uczestnictwa w

realizacji zadań bojowych,
- uzupełnianie wiedzy wojskowej oraz gromadzenia i upowszechniania doświadczeń,
- umacnianie podstawowych zasad etyki walki,
- umacnianie autorytetu dowódcy,
- umacnianie postaw państwowo-obywatelskich żołnierzy,
- doskonalenie umiejętności niezbędnych w walce. Rozwijanie cech moralno-bojowych,
- zaspokajanie społecznych, psychicznych i biologicznych potrzeb żołnierzy,
- zaspokajanie potrzeb religijnych żołnierzy,
- integrowanie zespołów żołnierskich,
- umacnianie odporności psychicznej,
- zapewnienie regeneracji sił psychicznych i fizycznych uczestników walki zbrojnej.

W tym celu trzeba będzie uruchomić całe bogactwo kulturalno-wychowawczego działania i włączyć do jego realizacji kadrę oficerską, chorążych i podoficerską. A zatem, w warunkach użycia nowoczesnych broni rola i znaczenie działalności wychowawczej urastać będzie do roli jednego z głównych czynników decydujących o przebiegu działań, z racji swej motywacyjnej funkcji.

Spełnienie tego celu zakłada, że w czasie wojny musi istnieć nieprzerwana, twórcza kontynuacja podstawowych treści, kierunków i zadań obywatelskiego wychowania żołnierzy. Na te treści, kierunki, zadania składają się w pierwszym rzędzie:

1/ konsekwentna realizacja zasady służby narodowi we wszystkich dziedzinach i sytuacjach życia i działania wojska,

2/ zapewnienie wszechstronnej ofensywnej działalności informacyjnej na wszystkich żołnierzy dla nieustannego umacniania i pogłębiania oddania narodowi i ojczyźnie,

3/ umacnianie wojskowego koleżeństwa, dla tworzenia grup bojowych gotowych i zdolnych do wykonania każdego zadania bojowego,

4/ prowadzenia aktywnej, ofensywnej walki z treściami propagandowymi aparatu walki psychologicznej przeciwnika,

5/ umacnianie moralnej zwartości żołnierskich szeregów, podnoszenie ich wiedzy społecznej i wojskowej, kształtowanie psychicznej odporności stosownie do wymogów toczącej się wojny,

6/ tworzenie sytuacji motywacyjnych do podnoszenia przez kadrę i żołnierzy umiejętności fachowo-wojskowych.

Problem zasad działalności wychowawczej był podejmowany przez wielu teoretyków, stąd też przy jego omawianiu ograniczę się do kilku tylko uogólnień i refleksji.

Przyjmijmy, że w treści pojęcia zasada, akcentuje się pewne prawidłowości rządzące określonymi procesami. W praktycznym działaniu wnioski z tych prawidłowości stanowią obowiązujące normy postępowania.

W każdej zasadzie zawarte jest prawo rządzące określonymi procesami, zjawiskami a zarazem obowiązująca reguła postępowania. Stąd wniosek, że zasady wychowania są układem reguł postępowania wynikających z prawidłowości przebiegu celowo organizowanego procesu pedagogicznego. Każda zasada rozpatrywana osobno jest ogniwem określonego procesu wychowania.

Dla potrzeb prowadzenia działalności wychowawczej na przyszłym polu walki można przyjąć następujące zasady wychowania:

- motywacji, aktywności, praktyczności, bezpośredniości, przystępności, systemowości, trwałości, zespołowości i indywidualizacji[1].

Układ zasad odzwierciedla jednolitość i pełnię procesu kształtowania osobowości żołnierzy.

Metody wychowania można podzielić na trzy zasadnicze grupy:

- oddziaływania bezpośredniego; to przekonywanie, ćwiczenie, osobisty przykład, wyróżnienia i kary,
- oddziaływania pośredniego; to należyta organizacja walki, oddziaływanie przez ceremoniał wojskowy, ocena zespołów,
- wdrażanie do samowychowania to: samokontrola i samoocena stopnia wykonania postawionych zadań bojowych.

Formy wychowania to określone sytuacje wychowawcze wraz z odpowiadającymi im rodzajami aktywności wychowawczej żołnierzy. Formy wychowania można ujmować w aspektach:

a/ przedmiotowym i wówczas mamy do czynienia z działalnością szkoleniową, służbową, kulturalno-wychowawczą,

b/ organizacyjnym i wówczas będzie to działalność indywidualna lub zespołowa.

Treści jako element procesu dydaktyczno-wychowawczego są przedmiotem zainteresowania według szcze-

---

1. Zob. B. Rudnicki, Podstawy wychowania wojskowego, Wojsko i Wychowanie, nr 10, 1991, s. 7.

bli struktury wojskowej np. od drużyny do korpusu oraz według profilu nauczania np. wojska zmechanizowane, lotnicze, łączność itp. Ich ścisły związek z celami kształcenia sprawia, że głównym problemem dla dowódców jest dobór i układ wiadomości w programie nauczania. Zatem dowódca winien rozważyć jakie wiadomości należy przekazywać żołnierzom aby ukształtować np. postawę patriotyczną.

Treści kształcenia możemy określić jako system wzajemnie ze sobą powiązanych wiadomości, umiejętności, nawyków, doświadczeń i emocjonalno-oceniającego stosunku do świata, których opanowanie gwarantuje wszechstronne przygotowanie żołnierzy do skutecznego działania zarówno w warunkach pokoju jak i na polu walki.

Do prowadzenia działalności wychowawczej w warunkach bojowych dokumenty normatywne obligują wszystkich: dowództwa, oficerów sztabu, szefów rodzajów wojsk i służb. Realizujący zadania wychowawcze winni wykorzystywać etatowe środki techniczne jak również znajdujące się na wyposażeniu wojsk /lub okresowo przydzielane/ materiały. Dywizja wykonująca zadania bojowe powinna w moim przekonaniu dysponować sprzętem przedstawionym w poniższych tabelach.

1. Zestawienie sprzętu ko dywizji /wariant/

Struktura organizacyjna	Rodzaj sprzętu												
	Drukarnia stacjonarna	Magnet. kaset.	Tuba elektroakus.	Odb.rad. bat.sieć	OTV	Kamera video	Aparat fotogr.	Instr. muzycz. /zestaw/	TV w obw. zamknięt.	Ksero	Zestaw bibliot.	Spaletyz. klub polowy
Sztab DZ	1	7	3	5	5	1	1	-	1	1	1	1
pz	-	20	7	30	30	1	1	1	1	1	1	1
pa	-	10	3	10	10	1	1	1	1	1	1	1
paplot		10	3	15	10	1	1	1	1	1	1	1
błącz		5	1	5	5		1		1	1	1	
dappanc		5	1	5	5		1		-	-	1	-
bzaop	-	3	1	5	5	-	1	-	-	-	1	-
brem	-	3	1	5	5		1	-	-	-	1	-
bsap		3	1	5	5		1	-	-	-	1	-
b.dow.szefa art.		1	1	5	5		1	-	-	-	1	-
koirr	-	3	1	3	2	-	1			-	1	1
kchem												
k.dow.szefa oplot		1	1							-	1	1
bmed.	-	5	1	4	4	1	1	-	1	1	1	1
drt	-	3	1	2	1	-	1	-	-	-	1	-
dar	-	3	1			-	1	-	-	-	1	-
esk.lot.łączn.	-	1	1	2	1	-	1	-	-	-	1	-

Drukarnia stacjonarna

- kserograf - 1
- powielacz offsetowy - 1
- krajarka do papieru - 1
- maszyna do szycia introligatorska - 1

TV w obwodzie zamkniętym

- magnetowid - 1
- odb. TV - monitor - 2
- kamera TV - 1

2. Wyposażenie pułkowego klubu polowego /wariant/

Nazwa sprzętu	Ilość
Magnetowid	1
Magnetofon kasetowy	1
Gramofon	1
Stacjonarne urządzenie nagłośniające	1
Tuba elektroakustyczna	1
Odbiornik bateryjno-sieciowy	5
Odbiornik TV	1
Fotolaboratorium "A"	1
Pojemnik bibliot.	1
Pojemnik materiałowy	1
Instrumenty muzyczne	Zestaw
Przenośnik urządz. nagłośn.	1
Gra telewizyjna	5

R o z d z i a ł II

METODYCZNE PROBLEMY KIEROWANIA DZIAŁALNOŚCIĄ WYCHOWAWCZĄ W WARUNKACH BOJOWYCH

2.1. Metodyka kierowania

Kierowanie działalnością wychowawczą[1] w działaniach bojowych jest podporządkowane systemowi dowodzenia i polega ono na działaniu zmierzającym do kształtowania i utrzymania wysokiego stopnia integracji pododdziałów, oddziałów, związków taktycznych i operacyjnych oraz motywacji do walki opartego na głębokiej świadomości konieczności wykonania zadań zgodnie z celami działalności wychowawczej.

W każdym zespole ludzkim pracującym nad jakimś wspólnym zadaniem /np. w dowództwie związku operacyjnego lub taktycznego/, niejednokrotnie zachodzi potrzeba precyzowania celów działania, planowania przedsięwzięć, dokonywania rozdziału zadań itp. Czynności te spełniają jednostki /dowódcy/, wyznaczeni do kierowania zespołami ludzkimi.

W działalności dowódców kierujących działalnością wychowawczą występują pewne wspólne elementy. Są

---

1. Pewne wątpliwości może budzić pojęcie kierowania działalnością wychowawczą. Mając świadomość wieloznaczności tego terminu chciałem jednak w ten sposób podkreślić specyfikę działalności wychowawczej w warunkach bojowych.

nimi podstawowe funkcje, do których sprowadzona jest ich działalność kierownicza:

- planowanie, obejmuje ono analizę przyszłych zdarzeń, precyzowanie celów ogólnych i zadań szczegółowych na poszczególne etapy walki;
- organizowanie; polega na podziale i wyznaczeniu zadań cząstkowych, tworzeniu odpowiednich zespołów, wyznaczaniu czasu na wykonanie określonych działań;
- motywowanie; polega na wyzwoleniu energii żołnierzy do podjęcia i prowadzenia działania i na uruchamianiu w potrzebie, maksimum ich możliwości w celu wykonania zadań postawionych przez przełożonych. Chodzi o takie ukierunkowanie każdego polecenia, by głównym motywem jego wykonania nie była obawa przed sankcją, lecz świadoma chęć współuczestnictwa w osiąganiu wspólnego celu;
- kontrolowanie; polega na badaniu zgodności realizacji zadań z planem i przyjętymi założeniami oraz na usuwaniu braków i usterek stwierdzonych przy wykonywaniu tych zadań[1].

W spełnieniu powyższych funkcji dowódca powinien przede wszystkim przestrzegać zasady pobudzania podwładnych do jak najlepszego i najbardziej efektywnego wykonywania zadań.

J. Zieleniewski formułuje podobne czynności pracy kierowniczej, rozbudowane o analizę procesu podejmowania decyzji i przekazywania ich do wykona-

---

1. Zob. J. Zieleniewski, Organizacja zespołów ludzkich, Warszawa 1966. K. Zimniewicz, Nauka o organizacji i zarządzaniu, Warszawa 1984.

nia. Decydowanie jest niezbędnym elementem tak planowania, jak i organizowania oraz kontroli.

Kierowanie obejmuje nie tylko ludzi, ale i rzeczy, którymi kieruje człowiek. Nas jednak będzie interesowało głównie kierowanie zespołami ludzkimi.

W warunkach przyszłego pola walki każdy dowódca musi nie tylko być zorientowany we wszystkich skomplikowanych i niezwykle dynamicznych procesach rozwijających się na wielkich obszarach, ale ponadto umiejętnie nimi kierować, narzucać swoją wolę nieprzyjacielowi, wyprzedzać własnymi działaniami jego działania. Wojsko /pododdział, oddział, związek taktyczny, związek operacyjny/ różni się od wszystkich innych zespołów społecznych przede wszystkim realizowanymi zadaniami oraz stopniem centralizacji, co stanowi niezbędny warunek funkcjonowania organizmu wojskowego. Wszystkie jednostki wojskowe, bez względu na miejsce dyslokacji, podporządkowane są centralnym organom władzy państwowej, jednolitemu kierownictu wojskowemu. Stosunki między kierownikami a kierowanymi oparte są na rozkazodawstwie, na bezwarunkowym podporządkowaniu młodszych stopniem - starszym, podwładnym - przełożonym.

Współczesne znaczenie dowodzenia wiąże się z kierowniczą działalnością dowódców w dziedzinie wszechstronnego przygotowania podwładnych do walki w okresie pokoju i w czasie wojny. W czynnościach dowodzenia znajdują swój wyraz funkcje kierowania.

We współczesnej armii w związku z bardzo szybkim rozwojem nauki, techniki i sztuki wojennej szybko rośnie nasycenie jednostek wojskowych nowoczesnym i skomplikowanym sprzętem bojowym. Zjawisko to ma du-

ży wpływ na wiele procesów życia wojskowego, przede wszystkim na działalność dowódczą. Dowodzenie komplikuje się i obejmuje nie tylko zadania szkoleniowe, zabezpieczenie sprawności sprzętu bojowego, utrzymanie gotowości bojowej, lecz także kształtowanie umiejętności dowodzenia oraz sprawności działania wszystkich ogniw dowódczych niższego szczebla. Ponieważ procesy te wiążą się ściśle z wychowaniem żołnierzy jedną z bardzo ważnych dziedzin dowodzenia staje się kierowanie działalnością wychowawczą i osobisty w niej udział.

Z przesłanek charakteru jednoosobowego dowodzenia wynika określony układ powołany do kierowania poszczególnymi ogniwami wojska. Układ ten działa w przekroju poziomym, gdzie - obok dowódcy - występuje czynnik społeczny np. zebranie oficerskie, mąż zaufania itp. Dowódcy realizując postawione im zadania wyrażają wspólny interes społeczny - troskę o gotowość bojową pułku, dywizji. Kierownicza rola w działalności wychowawczej należy do dowódcy.

Ze względu na to, że działalność wychowawcza jest wobec całokształtu życia wojskowego czynnikiem nadrzędnym, regulującym i sterującym, utrzymana jest zależność pionowa. W pionie działalnością wychowawczą kieruje nadrzędny dowódca /co oznacza kierowanie działalnością wychowawczą przez podległych dowódców i ich podwładnych. Problemy działalności wychowawczej mają taki charakter, że dowódcy reprezentują wobec swoich podwładnych interes nadrzędnego dowódcy.

Sztaby oddziałów, związków taktycznych i operacyjnych w warunkach przyszłego pola walki ze względu na zadania, jakie stoją przed nimi do realizacji, przestaną być tylko organami przekazującymi wolę do-

wódcy podległym oddziałom, związkom taktycznym i operacyjnym, a staną się także organami kierowania i realizacji zadań działalności wychowawczej, którą organizują zabezpieczając w ten sposób dowodzenie wojskami oraz ponosząc za to pełną odpowiedzialność.

Kolejne przedsięwzięcia to: uczestniczenie w ocenie sytuacji wychowawczej, meldowanie wniosków i propozycji do decyzji dowódcy, powzięcie decyzji w zakresie działalności wychowawczej, wydanie wytycznych i postawienie zadań do działalności wychowawczej, opracowanie planu działalności wychowawczej w związku operacyjnym /taktycznym/ oraz przedstawienie dowódcy do zatwierdzenia. Kolejność czynności dowódcy w sferze wychowawczej od momentu otrzymania zadania bojowego po kontrolę, pomoc i inspirowanie przedstawia schemat nr 1.

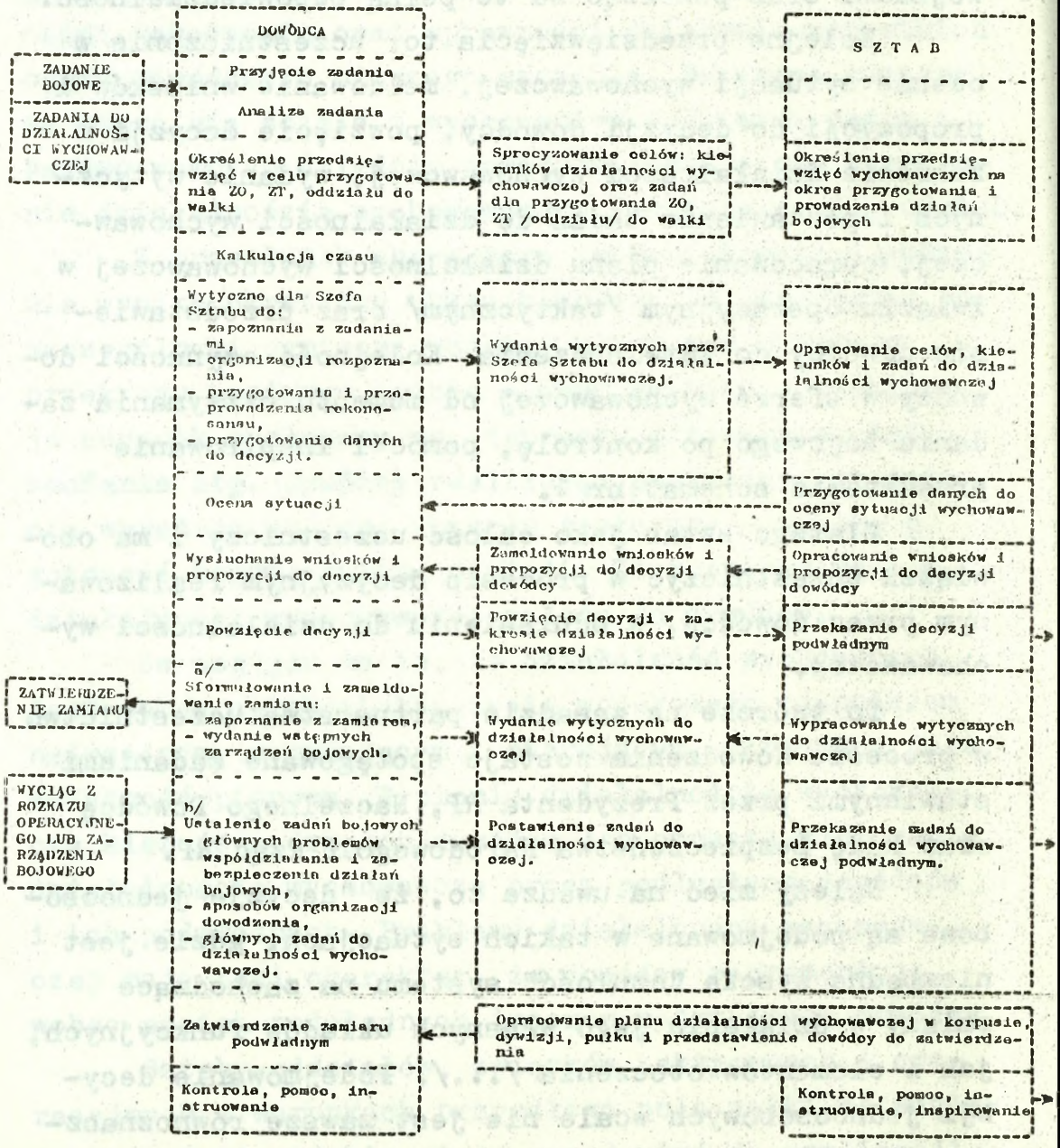
Dlatego sztab jako całość uczestniczy i ma obowiązek uczestniczyć w procesie decyzyjnym realizowanym przez dowódcę, w odniesieniu do działalności wychowawczej.

To twórcze na zasadzie partnerstwa uczestnictwo w procesie dowodzenia zostaje spotęgowane zadaniami stawianymi przez Prezydenta RP, Naczelnego Dowódcę oraz Radę Bezpieczeństwa Narodowego i Rząd RP.

Należy mieć na uwadze to, że "decyzje jednoosobowe są podejmowane w takich sytuacjach, gdzie jest niezbędna wysoka "czułość" systemu na zachodzące zmiany w działaniu jego własnych układów funkcyjnych, jak i elementów otoczenia /.../. Podejmowanie decyzji jednoosobowych wcale nie jest zawsze równoznaczne z ich jednoosobowym przygotowaniem. W przeważającej liczbie przypadków jest tak, że pojęcie decyzji

Schemat Nr 1

KOLEJNOŚĆ CZYNNOŚCI DOWÓDCY I SZTABU PO OTRZYMANIU ZADANIA BOJOWEGO I ZADAŃ DO DZIAŁALNOŚCI WYCHOWAWCZEJ



jednostkowych dotyczy głównie zakresu odpowiedzialności za wykonanie określonych zadań, za efekty urzeczywistnianych działań. W systemach organizacyjnych, gdzie dominują decyzje jednoosobowe są zazwyczaj rozwinięte komórki typu sztabowego. Do ich obowiązków należy odpowiednie przygotowanie bądź projektu decyzji, bądź wniosków merytorycznych dotyczących sytuacji, w sprawie której decydent ma odpowiednie decyzje podjąć"[1]. Ułatwia to w dużym stopniu pracę dowódcy i umożliwia zwrócenie większej uwagi na szukanie dróg, kierunków działania w celu uzyskania jak największej efektywności działań.

Każde kierowanie posiada swoją metodykę, opartą na badaniach naukowych, sprawdzoną w praktycznych doświadczeniach. Kierowanie działalnością wychowawczą w walce jest działaniem w wysokim stopniu zorganizowanym uwzględniającym zmiany na polu walki. Dlatego też znajomość metodyki kierowania jest konieczna każdemu oficerowi.

Metodyka jest to zbiór zasad dotyczących sposobów wykonywania jakiejś pracy lub trybu postępowania prowadzącego do określonego celu[2]. Każdy dowódca i oficer sztabu winien znać zasady dotyczące sposobów postępowania wychowawczego w różnych sytuacjach na polu walki. Musi pamiętać również o tym, że zawsze będzie miał do czynienia z żołnierzami posiadającymi różne osobowości, cechy charakteru itp. W końcu musi pamiętać, o tym, że zasady te muszą być efektywne ze

---

1. S.J. Sokołowski, Decyzja a działanie, 1974, s. 262-263.
2. Słownik Języka Polskiego, Warszawa 1979, t. II, s. 144.

względu na określony cel.

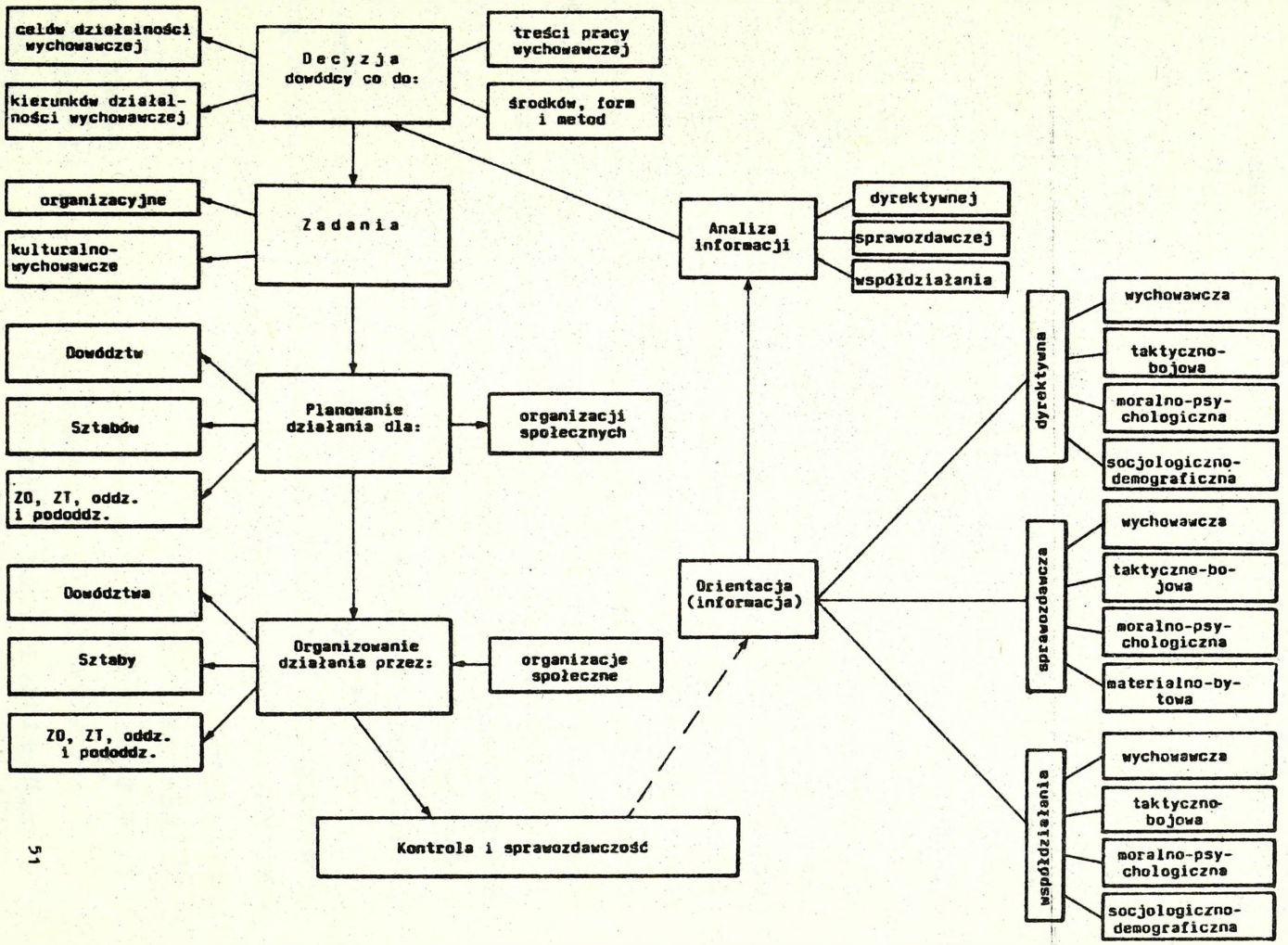
Kierowanie działalnością wychowawczą w walce polega na działaniu zmierzającym do spowodowania aktywnego działania żołnierzy, ukierunkowanego na kształtowanie i utrzymywanie wysokiego stopnia integracji całego zespołu opartego na głębokiej świadomości, konieczności wykonania zadań zgodnych z wyznaczonymi przez dowódcę celami. Sprowadza się zatem, ogólnie rzecz biorąc, do powiązania układu kierującego z układem kierowanym.

Kierowanie działalnością wychowawczą w warunkach bojowych w różnych etapach na szczeblu taktycznym i operacyjnym przedstawione zostało na schemacie nr 2. Z jego analizy wynika, iż decyzja dowódcy dotyczyć będzie: celów działalności wychowawczej, kierunków, treści, stosowanych form i metod oraz wykorzystania sił i środków w działalności wychowawczej. Dowódca podejmuje decyzje po przeanalizowaniu informacji dyrektywnej, sprawozdawczej i współdziałania. Następne etapy to planowanie oraz stawianie zadań organizacyjnych i wychowawczych dla: dowództw i sztabów, związków operacyjnych, taktycznych oraz oddziałów. Kolejną czynnością jest organizowanie działania wychowawczego oraz kontrola realizacji uprzednio zaplanowanych przedsięwzięć. Meldunki i sprawozdania z kontroli powinny umożliwić dowódcy zorientowanie się w efektach prowadzonej działalności wychowawczej /jak również korygowanie decyzji w zależności od potrzeb i efektów/.

Istotnym zagadnieniem na przyszłym ewentualnym polu walki będzie kierowanie działalnością wychowawczą we współdziałaniu z sąsiadami, którymi mogą być

Schemat nr 2

KIEROWANIE DZIAŁALNOŚCIĄ WYCHOWAWCZĄ PODCZAS DZIAŁAŃ BOJOWYCH



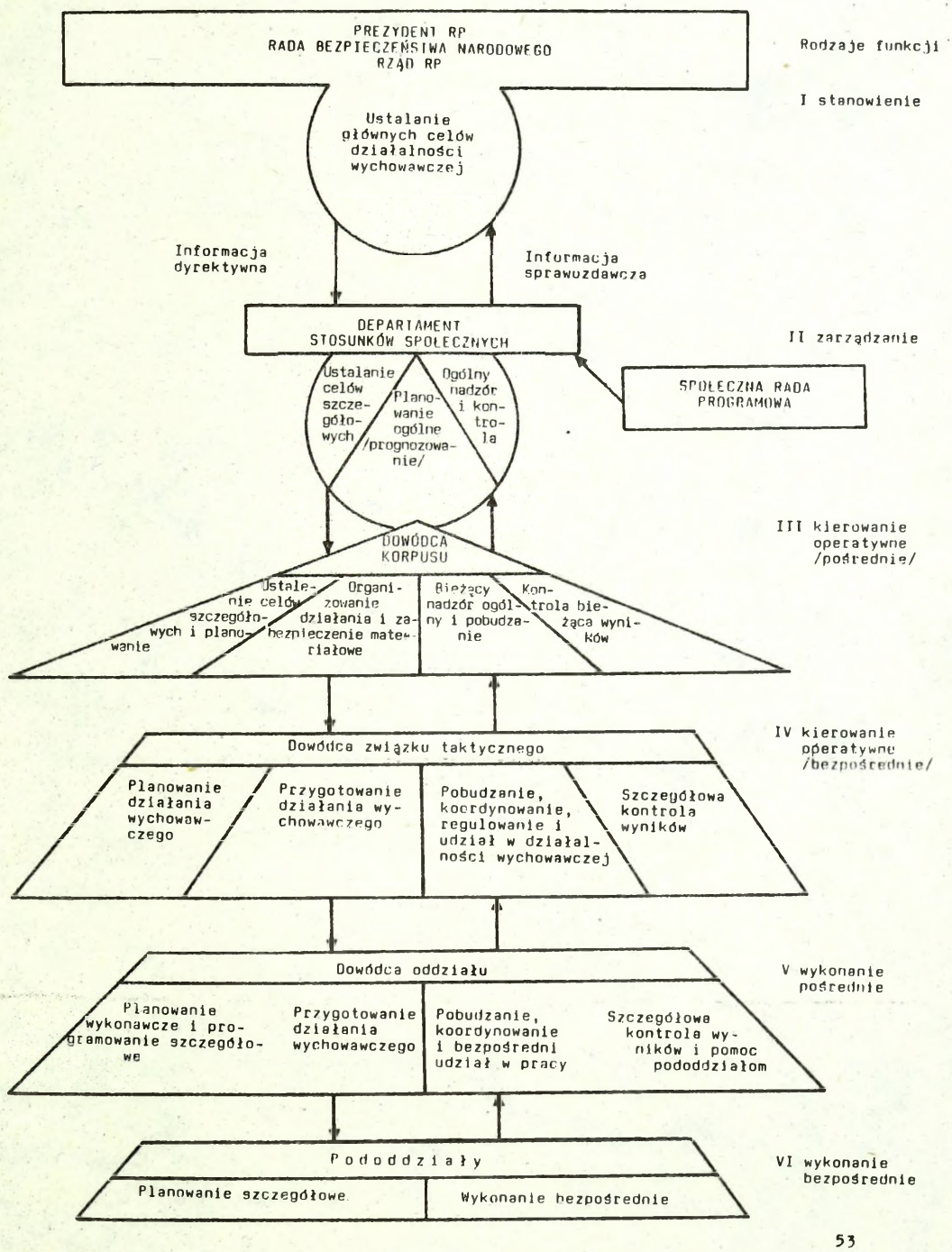
sąsiadujące z nami związki operacyjne /taktyczne/. W tych warunkach dowódca będzie również dysponował i działał w systemie informacji dyrektywnej, sprawozdawczej i współdziałania /zob. schemat nr 3/. Zatem realizując funkcje kierowania będzie pracował jakgdyby "w szerszym wymiarze". Bowiem będzie dysponował większą ilością informacji. Jest charakterystycznym dla współczesnych działań bojowych to, że wiele informacji, które mogą być wykorzystanie przez dowódcę w kierowaniu działalnością wychowawczą, będzie napływało w obcych językach.

Uważam, że głównymi inspiratorami działalności wychowawczej będą, podobnie jak w czasie pokoju: Prezydent RP, Rada Bezpieczeństwa Narodowego, Społeczna Rada Programowa, Centrum Stosunków Społecznych i Wychowania, jak również dowódcy poszczególnych szczebli wobec swoich podwładnych. Ich zadaniem będzie precyzowanie wniosków dotyczących skuteczności działania dowódców, sztabów, uogólnienie doświadczeń i popularyzacja osiągnięć, sprawowanie kontroli nad działalnością wychowawczą oraz opracowanie szczegółowej oceny tej działalności. Powyższą problematykę przedstawia schemat nr 3.

Specyfikę kierowania działalnością wychowawczą w warunkach bojowych /analiza dokonania przez pryzmat funkcji kierowania/ wyznaczają następujące czynniki, w:

1/ planowaniu
- trudności uzyskiwania informacji /głównie o przeciwniku/, a także o wojskach własnych,
- niedobór oraz redundacja /cecha wiadomości, zawierającej więcej informacji niż jest to

STRUKTURA I FUNKCJE KIEROWNICZE W DZIAŁALNOŚCI WYCHOWAWCZEJ W WARUNKACH BOJOWYCH /wariant/ Schemat nr 3



istotne i niezbędne/ informacji niezbędnych do planowania,
- krótszy czas na podejmowanie decyzji,
- potrzeba większej elastyczności planowania,
- obiektywna potrzeba większej inicjatywności w podejmowaniu decyzji kierowniczych z uwagi na dużą zmienność sytuacji,
- duże trudności w ocenie morale jako jednego z podstawowych czynników, który powinien być uwzględniany przy określaniu kierunków działalności wychowawczej,
- mniejsza możliwość korygowania decyzji,
- planowanie krótkofalowe,
- mniejsza szczegółowość planowania,
- uwzględnianie w planowaniu przedsięwzięć działalności wychowawczej, także wojsk przeciwnika i jego oddziaływań psychologicznych,
- planowanie z uwzględnieniem możliwości użycia przez przeciwnika broni precyzyjnych oraz klasycznych o dużej sile niszczenia,
- potrzeba przewidywania /wyobraźnia/;

2/ organizowaniu i koordynowaniu:
- trudność przekazania zadań,
- krótszy czas na przekazanie zadań wykonawcom /ogólny deficyt czasu/,
- o ile w okresie pokoju na szczeblu pułku kładzie się nacisk na kierowanie przez zadanie i czynność /co, kto, czym, gdzie, kiedy, jak?/, to w czasie wojny akcent kładzie się na kierowanie przez cele /co wykonać?/,
- potrzeba jeszcze ściślejszej koordynacji - niż w czasie pokoju - działań wychowawczych z dzia-

łalnością dowódczą i sztabową,
- mniej zadań szczegółowych zlecanych przez przełożonych,
- więcej stanowczości w kierowaniu działalnością wychowawczą;

3/ pobudzaniu:
- konieczność stosowania wielkości form pobudzania, duże zróżnicowanie pobudzanych pod względem: wieku, wykształcenia, dojrzałości społecznej itp.,
- większa rola motywacji pośredniej,
- występowanie obiektywnie większej motywacji do realizacji zadań bojowych,
- obiektywnie zwiększona odporność na trudy walki zbrojnej,
- wyzwolenie się i wykorzystanie w działalności wychowawczej takich motywów działania, jak: nienawiść, patriotyzm itp.,
- większa możliwość łączenia motywacji prospołecznej z motywacją wewnętrzną /obliczoną na zaspokajanie potrzeb jednostkowych/,
- duża możliwość dyskontowania motywacji wynikającej z działania w zespole /chęć wyróżnienia się, wartościowanie zachowań przez otoczenie /itp./,
- uruchamianie motywacji wynikającej ze sprawnie funkcjonującego systemu działania wojsk własnych,

4/ kontrolowaniu:
- organizacyjno-sytuacyjne utrudnianie kontroli prowadzi do wzrostu znaczenia kontroli wewnętrznej i samokontroli,

- potrzeba ścisłego związku kontroli z realną pomocą,
- więcej kontroli doraźnych,
- potrzeba szerokiego upowszechniania doświadczeń,
- relatywnie większa niż w okresie pokojowym profilaktyczna funkcja kontroli,
- uproszczona /formalna/ dokumentacja kontroli działalności wychowawczej.

Kierowanie działalnością wychowawczą w warunkach bojowych polega na organizowaniu i pobudzaniu działalności dowódców, sztabów, organizacji społecznych poprzez: planowanie, stawianie zadań, gromadzenie, przetwarzanie, przechowywanie i obieg informacji, opracowanie i przygotowanie wniosków i propozycji do decyzji dowódcy oraz kontrolę i ocenę realizacji postawionych zadań.

Funkcje kierowania działalnością wychowawczą będące przedmiotem rozważań są ze sobą nierozerwalnie związane i powinny być realizowane w poszczególnych rodzajach działań bojowych stosownie do kompetencji posiadanych przez dowódcę.

2.2. Planowanie działania wychowawczego

Planowanie jest jedną z funkcji kierowania zapewniających realizację decyzji oraz wykonanie zamierzeń dowódcy.

Planowanie to proces umysłowego przetwarzania uogólnionych danych, tworzenia na tej podstawie harmonogramu działania z odpowiednim podziałem sił i środków, wykorzystaniem czasu, przestrzeni, a także

określenie działania, współdziałania, koordynacji i pozyskiwania zasobów[1].

Każdy cel uprzednio zamierzony, wymaga złożonego działania, zachodzi potrzeba przygotowania planu. Trzeba bowiem dokładnie ustalić tok postępowania, dobrać odpowiednie środki, metody i formy działania oraz ustalić czas wykonania przedsięwzięć zmierzających do osiągnięcia nakreślonego celu.

Znaczenie planowania zależy od szczebla dowodzenia, Im wyższy jest szczebel kierownictwa wojskowego, tym większej wagi nabiera planowanie.

Plan jest wyrazem pracy koncepcyjnej tegoż organu planującego. Plan staje się bowiem uszczegółowieniem decyzji co do sytuacji, środków i metod, które uznaje się za najskuteczniejsze dla działania zbiorowego w określonym kierunku.

Jakie cechy powinien mieć dobry plan[2]:

- Plan lub program powinien być c e l o w y , co oznacza, że jego wykonanie powinno prowadzić do osiągnięcia zamierzonego celu w ściśle określonym terminie. Kolejne wymagania stawiane planom i programom - to ich w y k o n a l n o ś ć . Planujący powinien liczyć się z możliwościami wykonawców, środkami będącymi w ich dyspozycji, czasem na wykonanie itp.

- Plan lub program powinien być z g o d n y w e w n ę t r z n i e , to znaczy tak skorelowany, aby nie przeczył innym zamierzeniom realizowanym w tym samym czasie, z udziałem tych samych ludzi.

---

1. Por. L. Krzyżanowski, Podstawy nauki zarządzania, Warszawa 1985, s. 227.
2. Por. T. Kotarbiński, Ogólne pojęcie planu. Sprawność i błąd, Warszawa 1956, s. 58-81.

- Plan powinien być w miarę g i ę t k i i podatny na wprowadzenie pewnych fragmentarycznych poprawek wynikających z możliwości wykorzystania środków i aktualnej sytuacji. Pamiętać bowiem trzeba o ciągłym ulepszaniu pracy, a więc ciągłym doskonaleniu fragmentów planu.

- Dobry plan lub program cechuje się p r o s t o t ą i p r z e j r z y s t ą b u d o w ą. Chodzi bowiem o to, by był łatwy do zastosowania i przejrzysty dla tych, którzy będą go realizowali. Np. zbytnie uszczegółowienie planu zaciemnia jego przejrzystość, zaś zbytnie uproszczenie może powodować nic nie mówiącą jego ogólnikowość.

- Plan i program działania powinien być długodystansowy. Plan długodystansowy, często nazywamy perspektywicznym, zakłada /w dziedzinie planowania wojskowego/ ramowe opracowanie problemów wychowawczych wynikających z rozkazów dowódców oraz zgranie w czasie z planowaniem realizowanym przez poszczególnych oficerów sztabu.

Wynika z tego, że plan to ukonkretniony wyraz przewidywania, a stopień wykonania tego planu wynika z realności i jasności przewidywań. Wartość dobrego planu polega więc na umiejętnym przewidywaniu i wypracowaniu najbardziej korzystnych danych /kierunki działania, aktualna sytuacja, proporcje czasowe, środki i metody działania itp./ oraz zestawieniu ich dla osiągnięcia zamierzonego celu. Etapy pracy nad ustaleniem planu lub programu są następujące:

- określenie celu,
- określenie głównych kierunków działania przy uwzględnieniu: zadań, sytuacji /bojowej i wychowa-

wczej/, potrzeb prowadzenia działalności wychowawczej, dokumentów normatywnych i wytycznych,
- dobór sił i środków,
- określenie najskuteczniejszych form i metod pozwalających osiągnąć cel,
- określenie kto będzie wykonawcą,
- sprecyzowanie czasu na wykonanie przedsięwzięć,
- sporządzenie planu w formie dokumentu,
- określenie sposobu kontroli realizacji przedsięwzięć.

Planowanie jest procesem trudnym. Im dalej wybiega w przyszłość, im większej jednostki organizacyjnej dotyczy, tym więcej przed planistą niewiadomych - a to jest właściwe działaniom bojowym. By uniknąć błędów w planowaniu warto mieć na uwadze podstawowe zasady, których przestrzeganie mogłoby prowadzić do modelowego planowania. Są to:
- zasada realności. Wynika z niej, że plan powinien opierać się na szczególnym rozpoznaniu przez planistów całokształtu sytuacji /sił i środków/ przy uwzględnianiu warunków wewnątrz i na zewnątrz organizacji,
- zasada konkretności. Plan winien zawierać cele jakie mają być osiągnięte. Powinny być one określone w miarę ściśle i wymiernie,
- zasada terminowości. Określenie terminu ukończenia działalności czy też jej poszczególnych etapów sprzyja mobilizacji wykonawców, stymuluje ich do pracy,
- zasada kompletności. Podkreśla się tu konieczność objęcia planem całokształtu zagadnień, niedopuszczenie do powstawania luk,

- zasada hierarchizacji zadań. Plany powinny składać się z pewnej ilości zadań o różnej skali trudności i różnej ważności,
- zasada elastyczności. W skomplikowanej sytuacji ewentualnego pola walki rzadko uda się przewidzieć, również w planach wszystkie trudności czy ułatwienia jakie mogą wystąpić w realizacji zadań,
- zasada mobilizacji. Dotyczy ona sposobu formułowania planu. Teoterycznie plan jest dobry jeśli odpowiada aktualnym możliwościom ludzkim i rzeczowym. Plany zbyt luźne albo zbyt napięte, działają destrukcyjnie i nie mobilizują do efektywnego wykonawstwa. Zadania winny być precyzowane nieco powyżej możliwości wykonawcy, lecz nie za wysoko i nie za nisko,
- zasada perspektywy. Plany, które ujmują okresy krótsze winny być częścią planów ujmujących okresy dłuższe /perspektywicznych/.

Planowanie działalności wychowawczej powinno gwarantować realizację podjętych decyzji, efektywnie wykorzystywać posiadane siły i środki, stwarzać grunt do ciągłego działania wychowawczego oraz do zachowania właściwych proporcji między nakładem sił a wynikami. Dobre planowanie pozwala koncentrować uwagę na problemach węzłowych. Planowanie działania wychowawczego, aby spełniło podstawowe cele powinno:

- określać działania, które są odpowiednim środkiem do realizacji celów i kierunków uprzednio określonych w decyzji,
- dobierać właściwe środki i treści z punktu widzenia aktualnych możliwości do realizacji celów i kierunków,

- optymalizować w swojej koncepcji treści łatwe do uchwycenia i zastosowania. Tym większa jest optymalność planu, im większa jest jego prostota, przejrzystość i konkretność,
- uelastyczniać działanie polegające na możliwości zastosowania zmian stosownie do okoliczności, to znaczy dopuszczać i przewidywać modyfikacje, uzupełnienie lub wprowadzania poprawek,
- obejmować poszczególne etapy działań bojowych w kolejnych fazach walki,
- uwzględniać wewnętrzną zgodność, to jest określać terminy realizacji poszczególnych zamierzeń. Taki plan wskazuje odpowiedni system pracy, pozwala na wykonanie zadań w określonym czasie.

Konieczność planowania jest niezbędnym elementem działalności dowództw i sztabów w warunkach bojowych. Dokładnie opracowany plan działalności wychowawczej jest jednym z ważniejszych dokumentów. Zapewnia zgodność i celowe ukierunkowanie pracy wszystkich oficerów pionu dowódczego i sztabowego, umożliwia perspektywiczne spojrzenie i wyłanianie na polu walki głównych procesów wpływających na zachowanie się żołnierzy. Pozwala również na szybkie dostosowanie form i metod pracy do zmian zachodzących w sytuacji bojowej i wychowawczej.

Przy opracowywaniu tego dokumentu powinno się uwzględnić wzrastającą rolę samodzielności i twórczego podejścia do działalności wychowawczej na wszystkich szczeblach, w konkretnych warunkach, szybkich i gruntownych zmianach sytuacji. Na przyszłym polu walki wymagać się będzie, aby oficerowie szybko znajdowali właściwe treści i dostosowali do nich metody

pracy oraz umiejętnie wcielali je w życie nie czekając na odgórne wytyczne.

Planowanie rozpoczyna się z chwilą otrzymania przez dowódcę związku operacyjnego bądź taktycznego zadania bojowego lub wytycznych określających sposób przygotowania wojsk do działań bojowych. Dowódcy dywizji /brygad/ są obecni przy stawianiu zadań przez dowódcę armii /korpusu/ oni też informują o nich oficerów sztabu. Następnie organizują analizę zadania, po czym przystępują do precyzowania celów, kierunków działalności wychowawczej oraz zadań dla przygotowania związku taktycznego do walki. Nie czekając na końcowe wypracowanie decyzji przez dowódcę, szef sztabu przeprowadza niezwłocznie krótką odprawę oficerów sztabu w celu przekazania im zadania bojowego związku taktycznego, a następnie stawia zadania w zakresie gromadzenia koniecznych do wypracowania decyzji wiadomości - także o sytuacji wychowawczej.

Z chwilą sprecyzowania i postawienia zadań do działalności wychowawczej oficerowie sztabu przystępują do planowania. Celem planowania winna być gwarancja realizacji podjętych decyzji, zapewnienie należytego kierownictwa działalnością wychowawczą, efektywne wykorzystanie posiadanych sił i środków. Winno ono gwarantować ciągłość działania wychowawczego, stwarzać właściwe proporcje między nakładem sił, a wynikami, pozwalać koncentrować uwagę na problemach węzłowych, uwzględniać zasadę narady kolegialnej i odpowiedzialności osobistej.

Nie czekając na realizację pełnego cyklu działania zorganizowanego sztab armii /korpusu/ przekazuje posiadane informacje i cząstkowe zadania /w miarę

potrzeb i możliwości/ sztabowi dywizji /brygady/. W ten sposób obydwa sztaby nie tracąc czasu przygotowując się, jednocześnie organizują i kierują działalnością wychowawczą.

W świetle dotychczas przeprowadzonych rozważań, dotyczących planowania działalności wychowawczej w warunkach bojowych celowym wydaje się przyjęcie dwojakiego rodzaju metod:

a/ Metoda kolejnego planowania, którą stosuje się w warunkach, gdy czynnik czasu nie wywiera decydującego wpływu na pracę dowódcy i sztabu. Polega ona na tym, że zadania wychowawcze dla podległych dowódców - doprowadza się po zakończeniu wypracowania decyzji przez przełożonego.

b/ Metoda równoległego planowania - stosuje się ją wówczas, kiedy czas na planowanie i organizowanie działania wychowawczego jest ograniczony. Jest to zasadnicza metoda planowania działalności wychowawczej w warunkach bojowych. Istota tej metody polega na prawie równoległej pracy dowództw i sztabów poszczególnych szczebli dowodzenia nad wypracowaniem decyzji. Wyróżnia się ona tym, że nadrzędny szczebel dowodzenia nie czekając na zakończenie pełnego procesu podejmowania decyzji, w miarę wypracowywania jej poszczególnych elementów przekazuje ją podwładnym, celem przyspieszenia zaplanowanych działań.

Zaprezentowane metody planowania działania wychowawczego są między innymi uzasadnione tym, że poczynania wychowawcze organizowane i prowadzone są ciągle, a niektóre z nich powinny wyprzedzać działania bojowe, a więc metoda planowania równoległego bę-

dzie niemalże dominująca.

Zasadniczym dokumentem planistycznym jest "Plan działalności wychowawczej" w natarciu /obronie/ lub w innych działaniach, które prowadzone są zgodnie z otrzymanym zadaniem bojowym i decyzją dowódcy. W planie tym, w myśl decyzji dowódcy armii /korpusu, dywizji, oddziału/, ustala się zasadnicze elementy działania wychowawczego na przewidywane działania bojowe. Dokument ten ma charakter planu szczegółowego w odniesieniu do decyzji dowódcy w zakresie planowania działań bojowych armii /korpusu, dywizji, oddziału/ pod względem działalności wychowawczej.

W planie tym określa się:

- główne cele, kierunki, zadania, metody i formy oraz przedsięwzięcia działalności wychowawczej w wojskach własnych, a w razie potrzeby wśród ludności na kierunku działań,
- wykorzystanie sił i środków armii /dywizji/ do działalności wychowawczej,
- wspólne przedsięwzięcia i współdziałanie dowództw sztabów, szefów rodzajów wojsk i służb armii /korpusu, dywizji, oddziału/ z dowództwami i sztabami sąsiadów a w razie potrzeby z władzami cywilnymi i ludnością.

Ustalenia w planie powinny odpowiadać możliwym wariantom sytuacyjnym w toku działań bojowych, a zadania i przedsięwzięcia dokładnie określone miejscem, czasem i odpowiedzialnymi za ich realizację. Plan działalności wychowawczej nie musi być sporządzony w formie odrębnego dokumentu, lecz może stanowić część wykonywanych przez komórki operacyjne dokumentów bojowych.

Pomocniczymi dokumentami planistycznymi wykonanymi w toku działań bojowych armii /dywizji/ są plany działalności wychowawczej na poszczególne etapy /okresy/ tych działań np. na przegrupowanie, wejście do walki drugiego rzutu, forsowanie przeszkody wodnej, walkę z desantem itp. Zakres problematyki tego planu jest podobny jak zasadniczego dokumentu planistycznego.

W systemie planowania działalności wychowawczej, stosować można opracowywanie "planu obrony psychologicznej armii /korpusu, dywizji/"[1]. W dokumencie tym ustala się wykonanie poszczególnych działań obrony psychologicznej. Specyfika tego dokumentu polega na starannym doborze treści, miejsca i czasu działania oraz ustaleniu sił i środków do wykonania planowanych działań, a także ich wyprzedzającym charakterze w stosunku do przewidywanych akcji psychologicznych nieprzyjaciela.

Graficzną ilustracją planowanego i prowadzonego działania wychowawczego jest "Mapa decyzji dowódcy", na którą poszczególni oficerowie sztabu winni nanosić sytuację, także z zakresu działania wychowawczego.

W bieżącym kierowaniu działalnością wychowawczą poza zasadniczymi i pomocniczymi dokumentaki planistycznymi prowadzi się roboczy "Dziennik sytuacji i działań wychowawczych", który ułatwia operatywne reagowanie na sytuacje nie przewidziane w planie np. działania wychowawcze w związku z wybuchem wojny, paniką i innymi nagłymi, trudnymi do uprzedniego zapla-

---

1. Sporządzać go będą komórki obrony psychologicznej.

nowania /stwierdzenia/ zjawiskami i wydarzeniami. Dziennik ten prowadzić może oficer dyżurny sztabu.

Plan działalności wychowawczej należałoby opracowywać na poszczególne etapy działań bojowych i stanowić one winny logicznie z sobą powiązaną całość w toku operacji /walki/. Chodzi tu mianowicie o to, że w jednym planie działalności wychowawczej, rozpoczętym w okresie napięcia sytuacji międzynarodowej i pogarszania się ogólnej sytuacji polityczno-militarnej, powinny znaleźć się zamierzenia dotyczące następnych etapów, dopisywane w odpowiednim czasie, zgodnie z zadaniami jakie wykonuje związek operacyjny /taktyczny/ przegrupowanie, natarcie, obrona, likwidacja skutków uderzeń bronią masowego i precyzyjnego rażenia itp./.

Plan działalności wychowawczej opracowany na określone etapy działań bojowych zawsze powinien odzwierciedlać realizowane treści działań wychowawczych.

Dowódca każdego szczebla powinien dokonać analizy:

- wytycznych do organizowania działalności wychowawczej wydanych przez swojego przełożonego,
- morale podległych mu wojsk,
- charakteru operacji psychologicznych prowadzonych przez nieprzyjaciela,
- zadania bojowego oraz zamiaru dowódcy wyższego szczebla,
- danych dotyczących kalkulacji czasu i ustalenia, gdzie, kiedy, jakimi formami, w jakim celu i przy pomocy jakich środków dany rodzaj działania wychowawczego może być prowadzony.

Na podstawie powyższej analizy i wytycznych,

dowódca wydaje polecenie sporządzenia planu działalności wychowawczej na okres przygotowania i prowadzenia działań bojowych, uwzględniając w nim:

1. Główne kierunki działalności wychowawczej.
2. Zadania do prowadzenia działalności wychowawczej z wykorzystaniem technicznych środków przekazu informacji w poszczególnych etapach działań związku operacyjnego /taktycznego/.
3. Odpowiedzialnych za realizację zadań wychowawczych.
4. Czas w jakim poszczególne zamierzenia mają być wykonane.

Plan działalności wychowawczej winien odzwierciedlać zamiar działania wychowawczego, stosownie do konkretnej sytuacji militarnej i społecznej, morale oraz ewentualnych przewidywanych zmian, jakie mogą w niej zachodzić. Zmiany te mają związek z przewidywanymi działaniami bojowymi. Plan musi zawierać przedsięwzięcia wynikające z aktualnej sytuacji bojowej oraz uwzględniać rozwój sytuacji na polu walki /np. działanie w wypadku użycia broni masowego, precyzyjnego rażenia, broni klasycznej o dużej sile niszczenia/.

Plan działalności wychowawczej w warunkach bojowych zawsze powinien odpowiadać następującym wymogom:

- zalecać działania, które są odpowiednimi środkami do realizacji celów i kierunków ściśle uprzednio określonych,
- dobrać środki właściwie przewidziane do realizacji celów i kierunków z punktu widzenia aktualnych możliwości ich zastosowania,

- być optymalnym w swej koncepcji, jeśli jego treści są łatwe do uchwycenia i zastosowania. Tym większa jest optymalność planu, im większa jest jego prostota i przejrzystość,
- być elastycznym. Elastyczność polega na możliwości zastosowania zmian jeśli wskazują na to okoliczności,
- dopuszczać lub przewidywać modyfikację, wypełnianie lub lub wprowadzenie uzupełnień,
- być konkretny, lecz niezbyt drobiazgody. Drobiazgowość utrudnia realizację, gdyż rozprasza siły i środki,
- być długofalowy, uwzględniający poszczególne etapy działań bojowych współczesnego pola walki,
- określać terminy realizacji podjętych zamierzeń. Taki plan nakazuje odpowiedni system pracy, pozwala na wykonanie sprecyzowanych zadań w określonym czasie,
- być kompleksowy, to znaczy łączyć w jedną całość wszystkie poczynania,
- być oparty na naukowych zasadach i bogatych doświadczeniach pozwalających na sprawne i ekonomiczne wykonanie stawianych zadań.

W dynamicze walki plan działalności wychowawczej winien być systematycznie konkretyzowany i uaktualniany. Aby to osiągnąć, oficer sporządzający plan powinien znać decyzje, rozkazy i zarządzenia bojowe dowódców, aktualną sytuację operacyjno-taktyczną,wychowawczą, socjalno-bytową, materiałową i techniczną jednostek. Można to osiągnąć przez utrzymywanie ścisłego kontaktu ze sztabami oraz poszczególnymi służbami. Dlatego jeszcze w okresie planowania i organi-

zacji działań oficer sztabu planujący działania wychowawcze winien ustalić z dowódcą, szefem sztabu, kwatermistrzem, szefami służb zasady współpracy i koordynacji przedsięwzięć organów wychowawczych z poszczególnymi komórkami sztabów w zakresie informowania się o sytuacji taktycznej, wychowawczej, duszpasterskiej, morale, stanie zaopatrzenia wojsk, współdziałaniu z sąsiadami, stratach w ludziach i sprzęcie itp. /zob. schemat nr 4/.

2.3. Źródła i sposoby gromadzenia wiadomości. System obiegu informacji o sytuacji wychowawczej podczas działań bojowych

Dowódca i sztab muszą być zorientowani w powstałej sytuacji militarnej, wychowawczej, morale i nastrojach w podległych związkach operacyjnych /taktycznych/ oraz otrzymanym zadaniu do wykonania po to, aby właściwie ukierunkowywać działalność wychowawczą w warunkach bojowych. Podstawę orientacji stanowi informacja.

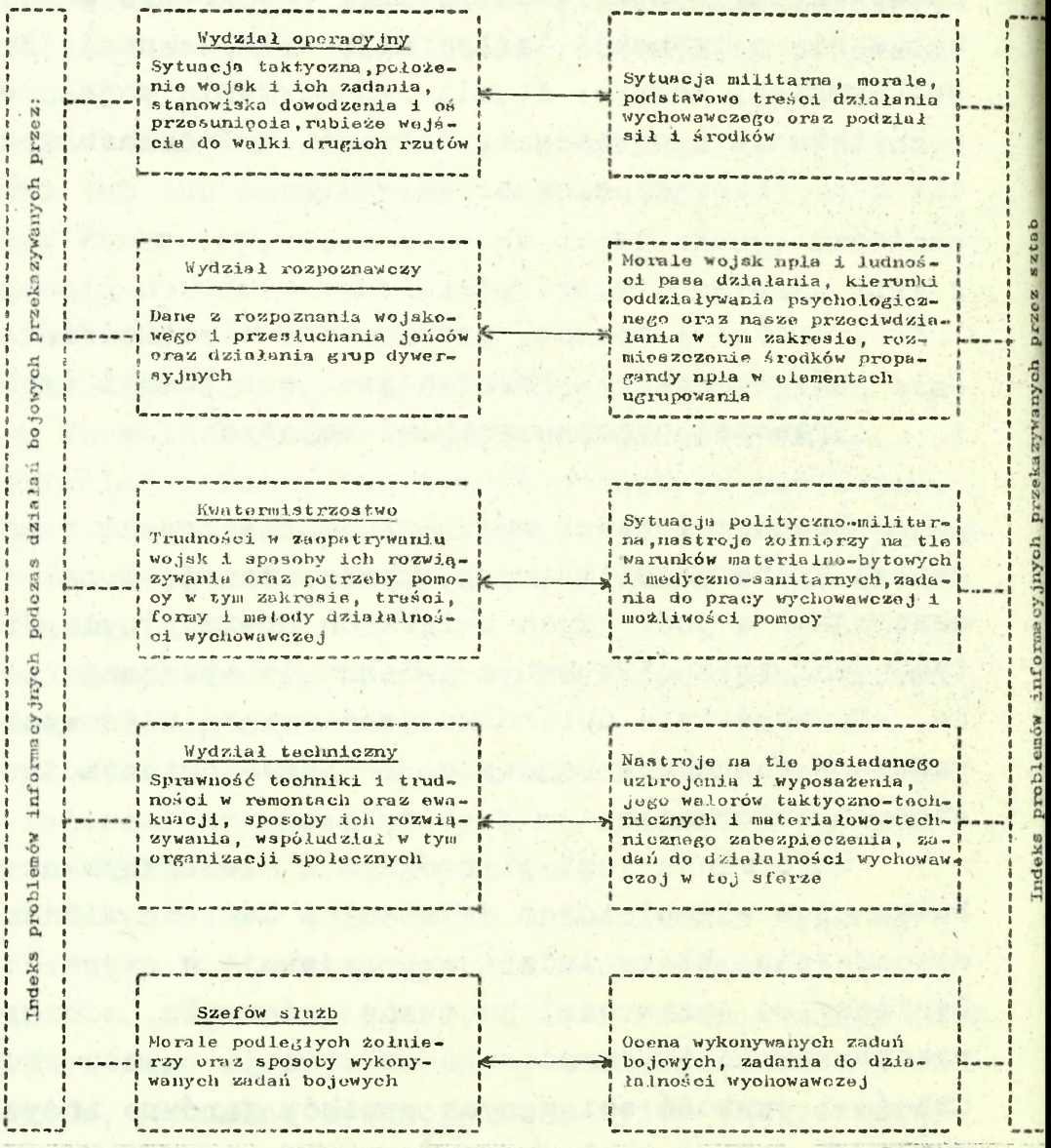
Informacja jest pierwotnym i niezbędnym atrybutem oraz stymulatorem działania. Jest to wiadomość o zdarzeniu, którą ludzie wykorzystują w swych działaniach. Od sprawności procesów nadawania, odbioru, przetwarzania i gromadzenia informacji zależy skuteczność i wartość osiąganych wyników zarówno indywidualnych jak i społecznych[1].

---

1. Szerzej na ten temat zob.: W. Kowalczyk, Człowiek w świecie informacji, Warszawa 1974, s. 5 i nast.

Schemat Nr 4

PROBLEMY PODLEGAJĄCE NAJCZĄŚCIEJ WZAJEMNEJ WYMIANIE PODCZAS DZIAŁAŃ BOJOWYCH



Proces kierowania działalnością wychowawczą polega zatem na gromadzeniu, przekazywaniu, przechowywaniu i przetwarzaniu informacji, jej analizie, powzięciu decyzji, postawieniu zadań wychowawczych wykonawcom i kontroli wykonania.

System kierowania może być w różnym stopniu /w zależności od szczebla i potrzeb/ zautomatyzowany[1]. Może być wyposażony od prostych urządzeń łączności począwszy, a na skomplikowanych urządzeniach komputerowych do przesyłania tekstów i obrazów skończywszy[2].

Podstawowymi parametrami wspólnymi dla takich systemów są:

- przepustowość charakteryzująca się liczbą informacji jaka może być przetworzona w systemie kierowania w jednostce czasu,
- jakość kierowania, którą w chwili obecnej nie zawsze można przedstawić za pomocą liczb opracowując ogólny zarys operacji[3].

Ponieważ są to zagadnienia z zakresu techniki łączności i informatyki, zatem wykraczają poza obszar moich rozważań.

Informacja istnieje i spełnia swe funkcje tylko wtedy, gdy istnieje jej nadawca i odbiorca, to

---

1. Por. J. Telep, M. Gniłka, Analiza obiegu informacji na stanowisku dowodzenia armii, Myśl Wojskowa nr 4, 1988, s. 136-155.
2. Zob. E. Kowalczyk, Człowiek w świecie informacji, Warszawa 1974; W. Sobczak, Statyczna teoria systemów przesyłania informacji, Warszawa 1984.
3. Zob. W. Sobczak, Statystyczna teoria systemów przesyłania informacji, Warszawa 1984.

znaczy, że wiadomość jest informacją, gdy podany jest układ stosunków organizacyjnych do których wiadomość ta powinna dotrzeć. Pomiędzy źródłem a odbiorcą informacji występują określone związki funkcjonalne. Można zatem dążyć do budowy i charakterystyki modelu informacyjnego na szczeblu operacyjnym /taktycznym/ w warunkach bojowych.

Należy jeszcze zwrócić uwagę na to, że przy modelowaniu zasadniczą rolę odgrywają właściwości zbiorów informacji. Wytwarzane informacje są traktowane jako wielkości losowe. Bowiem w walce zbrojnej najczęściej będzie tak, że z punktu widzenia strony odbiorczej nadana informacja nie będzie wcześniej znana. Najprostszym zbiorem nadawanych informacji jest zbiór zawierający dwa elementy, np. rozkaz lub jego brak.

Obok ilości przekazywanych informacji w strukturze kierowania działalnością wychowawczą w warunkach bojowych należy wskazać na typ informacji jakie przepływają między poszczególnymi komórkami. Biorąc to pod uwagę można stwierdzić, że każda informacja może być:

- dyrektywna,
- sprawozdawcza,
- współdziałania.

Jak już wiadomo, każda z nich powinna zawierać określonę treści, nadawcę, odbiorcę i sposób przekazania.

Informacją dyrektywną dla dowódcy dywizji będą: informacje pochodzące od dowódcy armii /korpusu/ a dotyczące zadania bojowego, zarządzenia i wytyczne do działalności wychowawczej dostarczane na bieżąco

w różnych sytuacjach bojowych wszystkimi dostępnymi siłami i środkami oraz przetworzone informacje sprawozdawcze i współdziałania. Dotyczą one w zasadzie: ustalenia głównych kierunków wychowawczego działania, aktualnej sytuacji społeczno-militarnej informacji o morale wojsk i ludności nieprzyjaciela, charakterystyki, możliwości oddziaływania przez przeciwnika środkami walki psychologicznej itp. W poszczególnych sytuacjach informacje przesyłane przez przełożonego winny zawierać charakterystykę społeczno-polityczną i geograficzno-demograficzną oraz historyczną pasa działania, informacje o znaczeniu wykonywanego zadania dla wykonania zadania przez przełożonego, informacje o przyczynach przejścia do obrony, o formach i metodach działania wrogich ugrupowań w kraju, o rejonach, w których będą organizowane imprezy kulturalno-wychowawcze, czasie otrzymania prasy wojskowej, cywilnej oraz możliwościach korzystania z programów telewizyjnych.

Informacje sprawozdawcze, to przede wszystkim takie, które są już w pewien sposób przetworzone i uporządkowane, a ich źródłem są przeważnie meldunki podległych dowódców pododdziałów /oddziałów i ZT/, oficerów sztabu, sprawozdania z kontroli, dane o funkcjonowaniu systemu logistycznego, nastrojach i morale, wynikach realizacji zadań i zachowaniu się żołnierzy w działaniach bojowych.

Informacje współdziałania, to przede wszystkim informacje przekazywane między sąsiadami i komórkami równorzędnymi. Współdziałanie w tym zakresie obejmuje wymianę informacji wewnątrz sztabu, a także między sztabem, który jest przecież zespołem wyspecjalizowa-

nym w kierowaniu także działalnością wychowawczą, a komórkami sztabu sąsiadów. Wymiana informacji dotyczy głównie sytuacji taktycznej i wychowawczej, także morale żołnierzy oraz danych o sytuacji operacyjnej /taktycznej/ i geograficzno-demograficznej,wojsk przeciwnika i ludności w pasie działania oraz kierunków działania walki psychologicznej przeciwnika; z szefami służb - stanu wykonywanych zadań bojowych, trudnościach w zaopatrzeniu, stanu techniki, uzbrojenia i środków transportowych. Taka wymiana informacji przyczynia się do regulowania działania wszystkich ogniw ugrupowania bojowego oraz reagowania w porę na zjawiska niekorzystne.

Cechą charakterystyczną współdziałania wychowawczego między sąsiadującymi armiami /korpusami, dywizjami/ jest doprowadzenie do świadomości żołnierzy istoty i znaczenia wspólnego wysiłku zbrojnego. Uważam, że sprawą nie mniej ważną jest współdziałanie w zakresie rozwiązywania zadań operacyjnych, dostosowywanie do nich zadań wychowawczych, w warunkach zaistniałej sytuacji bojowej. Z dotychczasowych doświadczeń ćwiczeń taktycznych wynika, że zadania te mogą dotyczyć:

- określenia celów, kierunków i zadań działalności wychowawczej w operacjach, systemu współpracy sztabów,
- pracy duszpasterskiej,
- sformułowania głównych kierunków działania informacyjnego wśród wojsk i ludności cywilnej,
- sposobu, miejsca i czasu wymiany informacji o sytuacji społeczno-militarnej oraz działaniach propagandowych nieprzyjaciela,

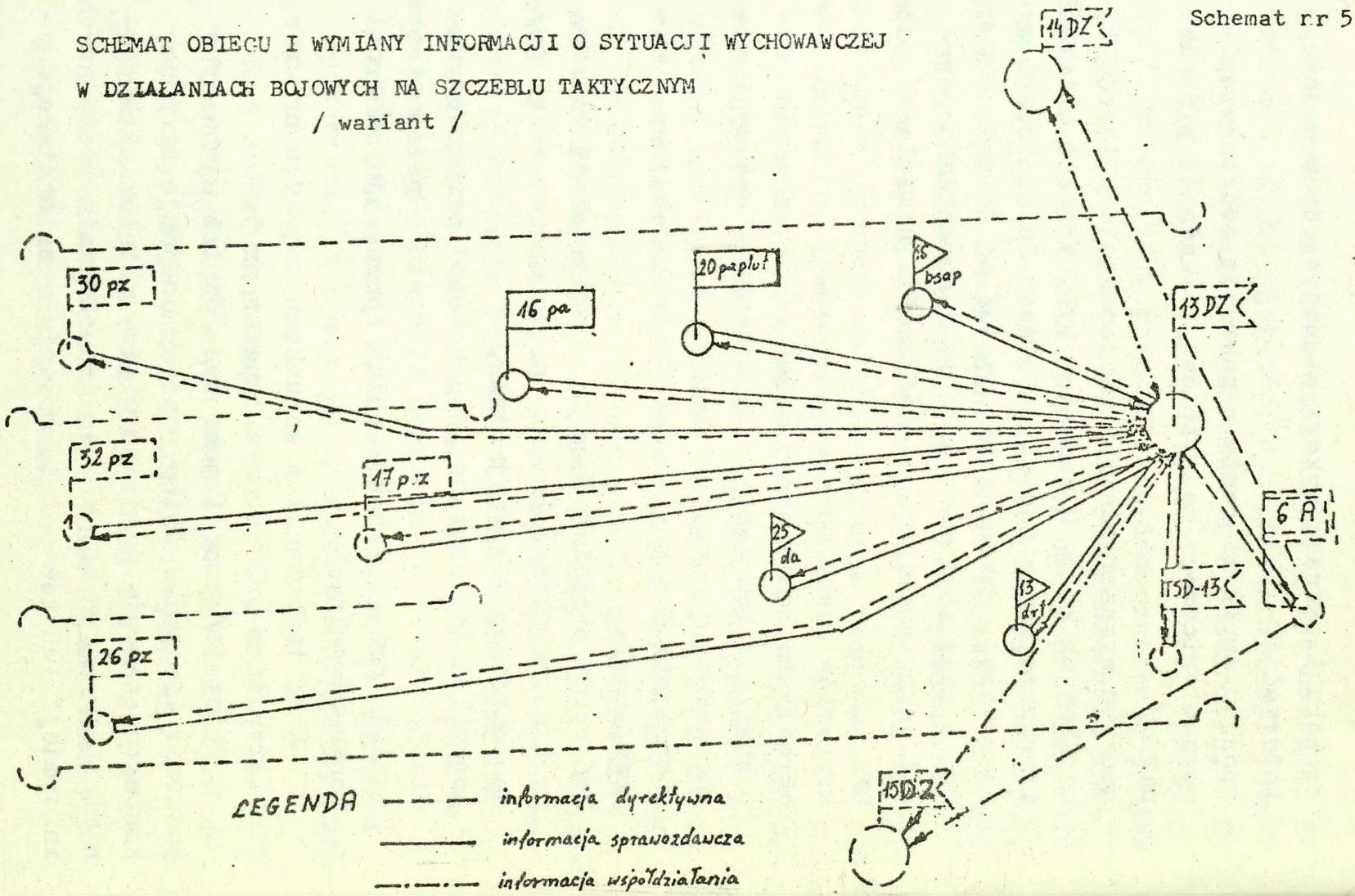
- sposobu i zakresu wykorzystania środków masowej informacji,
- sposobu współdziałania w zakresie oddziaływania psychologicznego na żołnierzy i ludność przeciwnika,
- sposobu wyznaczania i funkcjonowania oficerów łącznikowych których zadaniem byłoby także zbieranie i przekazywanie danych o formach działalności wychowawczej, dokonywania ustaleń co do podziału zadań w realizowanych wspólnie fragmentach operacji, oraz analizowania możliwości udzielania pomocy,
- kryteriów oceny morale,
- określania konkretnych zadań do prowadzenia rozpoznania w tym także do rozpoznania sytuacji wychowawczej nieprzyjaciela,
- poznawania i oceny wartości moralno-bojowych nieprzyjaciela,
- koncepcji przeciwdziałania skutkom akcji kierowanych na naszych żołnierzy przez aparat walki psychologicznej nieprzyjaciela,
- poszukiwania coraz to nowych metod przygotowywania żołnierzy w warunkach stosowania przez nieprzyjaciela nowych środków walki /precyzyjnych broni konwencjonalnych/.

Obieg informacji w warunkach bojowych na szczeblu taktycznym przedstawia schemat nr 5.

Obieg informacji może być również ujmowany w poziomie i pionie. Obieg poziomy obejmuje zarówno kontaktowanie się wzajemne między związaki taktycznymi i operacyjnymi, w celu uzupełnienia posiadanych informacji lub też poinformowaniu o zaistniałej sy-

Schemat nr 5

SCHEMAT OBIEGU I WYMIANY INFORMACJI O SYTUACJI WYCHOWAWCZEJ
W DZIAŁANIACH BOJOWYCH NA SZCZEBLU TAKTYCZNYM
/ wariant /



tuacji związanej z działaniem wychowawczym na polu walki. Dla działalności wychowawczej bardzo istotną sprawą jest współdziałanie wewnątrz sztabu, a szczególnie wykonawców działalności wychowawczej z komórkami operacyjnymi i rozpoznawczymi w zakresie wzajemnej wymiany informacji o sytuacji wychowawczej. Uważam, że powinna ona polegać między innymi na:

- wspólnym planowaniu, opracowywaniu i realizowaniu przedsięwzięć zapewniających gotowość bojową wojsk i wykonanie przez nie zadań bojowych;
- stałym kontakcie osobistym oficerów sztabu i oficerów rodzajów wojsk oraz wzajemnym ich informowaniu o sprawach wychowawczych wymagających wspólnego działania.

Z oklei, w celu zapewnienia zgodności organizacyjnej działalności wychowawczej z pracą sztabu z punktu widzenia informacyjnego - sztab powinien:

- powiadamiać wykonawców przedsięwzięć wychowawczych o terminie i treściach otrzymywanych zadań oraz decyzjach dowódcy;
- stale informować o przebiegu działań bojowych, możliwościach bojowych wojsk własnych i nieprzyjaciela; a także o wszystkich innych sprawach wymagających odpowiednich przedsięwzięć wychowawczych.

Ze swej strony sztab powinien być informowany o:

- morale wojsk własnych /aktualnym i przewidywanym/;
- nastrojach miejscowej ludności i jej działalności;
- o dywersyjnej, agenturalnej i propagandowej działalności nieprzyjaciela - w aspekcie wpływu tych czynników na sposób wykonania zadań bojowych,

- o tym wszystkim, co dotyczy ducha bojowego, silnych i słabych stron poszczególnych oddziałów nieprzyjaciela.

Szczególnie istotne będu tu informacje o wyczerpaniu żołnierzy walką i stopniu ich zmęczenia fizycznego i psychicznego, o natężeniu strachu przed bronią masowego i precyzyjnego rażenia, o zdyscyplinowaniu i stosunku do walki /wojny/, o zdolnościach dowódców, a nawet - tak pozornie mało istotne informacje, które mówią o sytuacjach powstałych w rodzinnych stronach żołnierzy, pośród ich bliskich itp. Jednym słowem muszą to być informacje, których zakres i charakter będzie zmuszał do głębszych przemyśleń, do ich uwzględniania w procesie podejmowania decyzji.

Na szczeblu armii /korpusu/ podstawową formą wymiany informacji między elementami SD jest przesyłanie meldunków zgodnie z obowiązującym harmonogramem lub stosownie do sytuacji. Wielkościami zmiennymi w tym procesie są:

- liczba meldunków,
- czas ich trwania,
- liczba korespondujących elementów SD w jednostce czasu,
- kierunek przesyłania meldunków[1].

Wyróżnikiem omawianego systemu wymiany informacji jest duży udział kontaktów osób funkcyjnych w procesach związanych z jego działaniem.

Jednoczesne uwzględnianie wszystkich wymienionych parametrów oraz relacji zachodzących między ni-

---

1. J. Telep, M. Gniłka, Analiza obiegu informacji..., wyd. cyt., s. 147.

mi w czasie wykorzystania systemu informacyjnego jest zadaniem trudnym i złożonym. Jedną z dróg rozwiązania tego problemu może być zastosowanie wskaźnika obciążenia każdego elementu funkcjonującego systemu informacyjnego, co może pozwolić na kompleksowe ujęcie stanu analizowanego systemu.

Elementami stanowiska dowodzenia armii uczestniczącymi w wymianie informacji są:

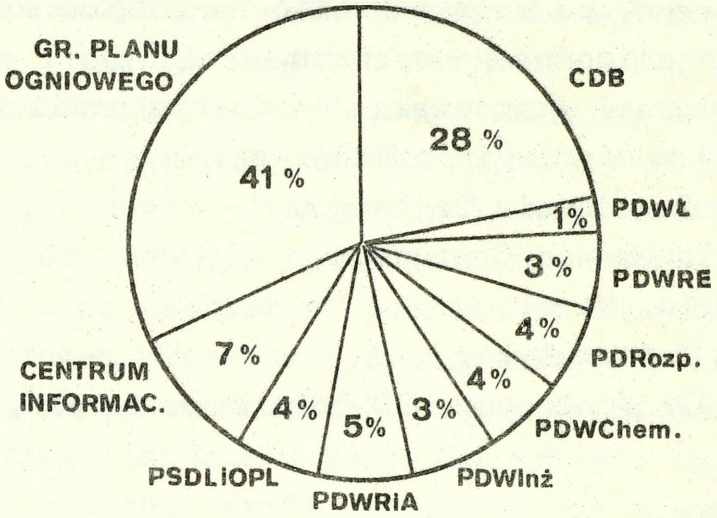
- Centrum Dowodzenia Bojowego,
- Grupa Planowania Ogniowego,
- Grupa Ofic. Kier.,
- Centrum Informatyki,
- PSDL i OPL /połączone SD lotnictwa i opl/,
- PD WRiA,
- PD WInż.,
- PD WChem.,
- PD rozpz.,
- PD WŁ,
- Ruchome Centrum Obliczeniowe,
- Wydział Topograficzny,
- Grupa Operacyjna Tyłów,
- Grupa Operacyjna F, A, ZO,
- Grupa Operacyjna PD,
- PD WRE.

Udział poszczególnych elementów stanowiska dowodzenia armii w nadawaniu i przyjmowaniu informacji został przedstawiony na schemacie nr 6.

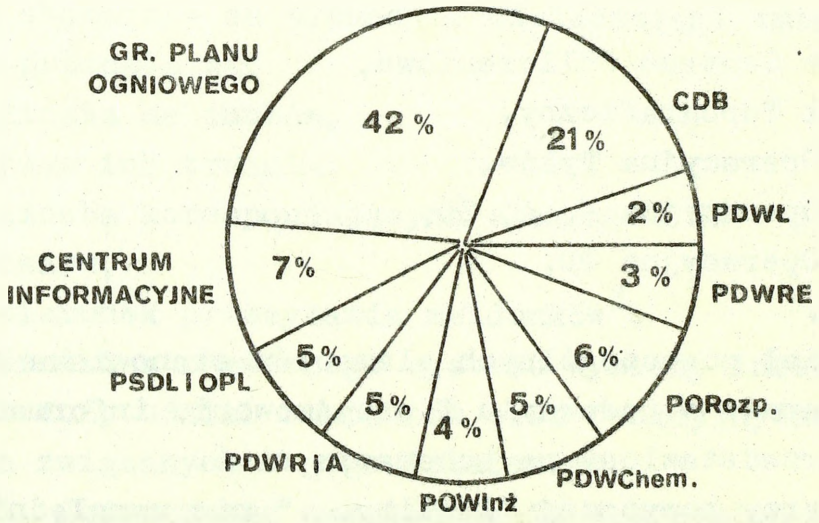
Autorzy powyższej "Analizy..." nie uwzględnili informacji wychowawczej jako jednego z istotnych czynników obciążających system obiegu informacji. Zatem model obiegu i przetwarzania informacji o sytuacji wychowawczej w armii /korpusie/ został przedstawiony

Schemat nr 6

ROZKŁAD INFORMACJI WYCHODZĄCEJ I DOPŁYWAJĄCEJ [1/]



ROZKŁAD INFORMACJI WYCHODZĄCEJ



ROZKŁAD INFORMACJI DOPŁYWAJĄCEJ

[1/] J. Telep, M.Gnilka, Analiza obiegu informacji..... wyd. cyt. str.147

na schemacie nr 7.

Po to, aby w należyty sposób kierować działalnością wychowawczą, krążące w sztabie informacje muszą dotrzeć do dowódcy w odpowiednim czasie, muszą zostać przetworzone i wykorzystane przy podejmowaniu decyzji.

Podejmowane decyzje są oparte nie tylko o aktualne informacje, ale także o informacje zdobyte i utrwalone w pamięci kierownika działalności wychowawczej. To właśnie zdobyte wcześniej wiadomości i umiejętności, zasób doświadczeń powodują, że zebrane informacje bieżące są przetwarzane i weryfikowane w oparciu o wiedzę, umiejętności i doświadczenie oraz w oparciu o zdolności przewidywania przyszłych zdarzeń. Prawidłowe decyzje mogą być podejmowane przez dowódców tylko wtedy, gdy będą oni dysponować gruntowną wiedzą, posiadać wykształcone umiejętności i nawyki racjonalnego, samodzielnego myślenia, które muszą być kształtowane w procesie ćwiczeń dowódczo-sztabowych i ćwiczeń z wojskami, a więc w procesie działania kierowniczego. Poprzez ćwiczenia i treningi, wiedza poparta zostaje praktyką działania.

Obieg informacji w "pionie" obejmuje dwa typy informacji:

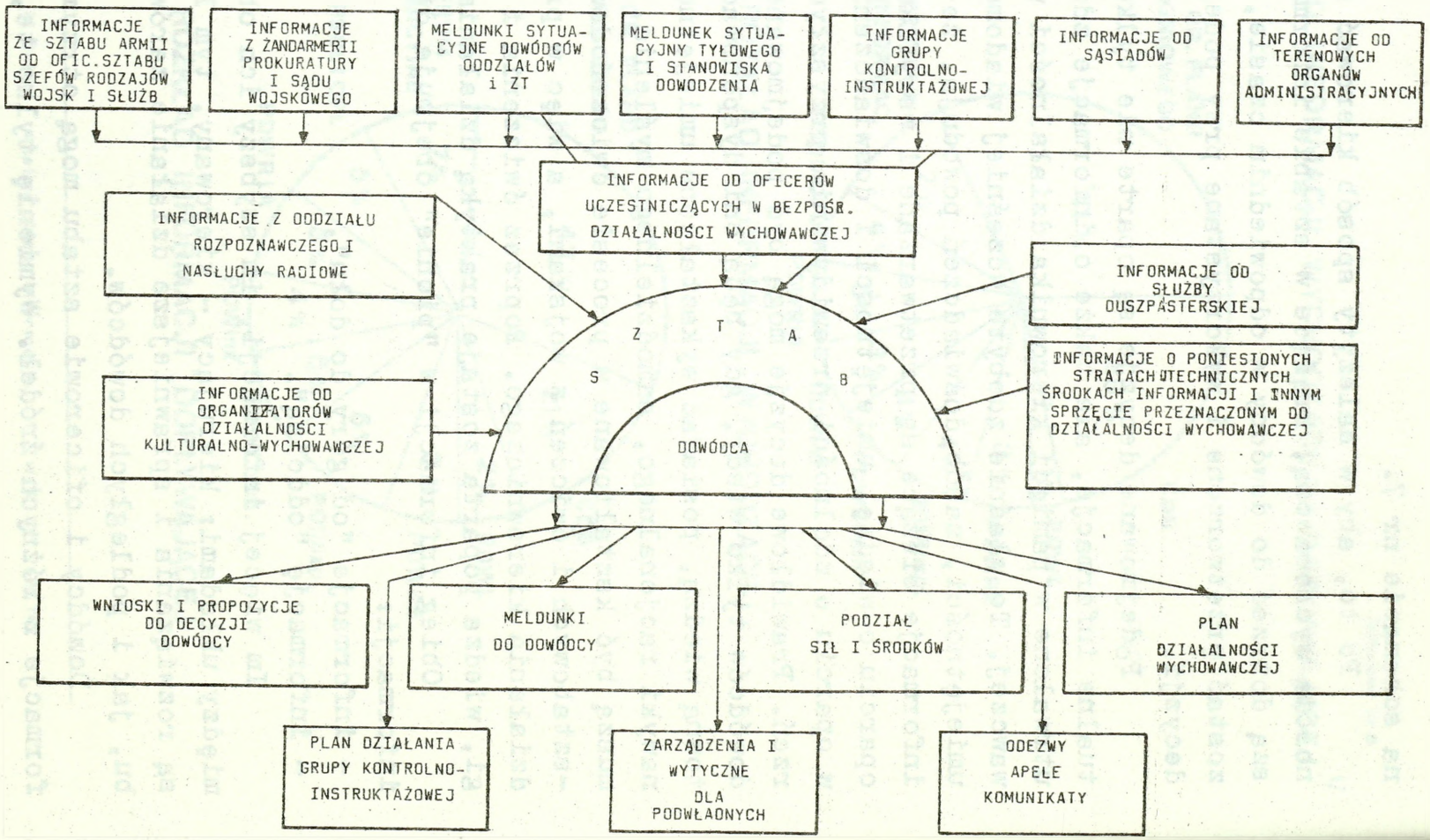
- informacje "od góry do dołu",
- informację "oddolną".

Im więcej informacji, im szybszy ich obieg między układami: kierujący - kierowany, tym lepsze są rozwiązania i sprawniejsze działanie zarówno sztabu, jak i podległych dowódców.

Dowódcy i oficerowie sztabu mogą otrzymywać informacje z różnych źródeł. Wymienię tylko te, z któ-

SCHEMAT SYSTEMU OBIEGU i PRZETWARZANIA INFORMACJI W ARMII (KORPUSIE)

Schemat nr 7



rych najczęściej będą korzystać:

1/ zarządzeń i wytycznych przełożonych wyższego szczebla dostarczanych w różnych sytuacjach bojowych wszystkimi dostępnymi środkami;

2/ informacji pochodzących ze sztabu /służb rozpoznawczych, szefów rodzajów wojsk i służb itp./;

3/ sprawozdań i meldunków od podwładnych /podległych dowódców/;

4/ informacji od ludności zamieszkującej pas działania i władz terenowych;

5/ od dowódców i sztabów jednostek sąsiednich;

6/ od organów rozpoznania /w czasie działań bojowych każdy żołnierz winien meldować swemu przełożonemu o zaobserwowanych ruchach wojsk, zmianach morale itp./;

7/ poprzez bezpośrednie kontakty oficerów z żołnierzami w związkach operacyjnych /taktycznych/;

8/ z nasłuchów radiowych, wydawnictw wojskowych i cywilnych nieprzyjaciela, prasy, programów radiowych i telewizyjnych, itp.;

9/ z relacji zbiegów i uczestniczenia w przesłuchiwaniach jeńców;

10/ poprzez oględziny zdobytej techniki bojowej nieprzyjaciela oraz analizy pozostawionej przez niego na polu walki korespondencji służbowej i prywatnej, zdobytych dokumentów.

Zbieranie informacji odbywa się najczęściej podczas walki, rozpoznania, odpraw, spotkań, kontaktów osobistych z podległymi dowódcami oraz żołnierzami, składanych pisemnie meldunków. Sposoby otrzymywania wiadomości będą uzależnione przede wszystkim od sytuacji taktycznej, rozmieszczenia wojsk, rodzaju

działań bojowych.

Sztab związku taktycznego podczas działań bojowych może stworzyć odpowiednią do zadań nieetatową strukturę organizacyjną. Podział może wyglądać w sposób następujący /przykład/:

- zespół zbierania i przetwarzania informacji wychowawczej;
- zespół planowania działania wychowawczego;
- zespół instruktorsko-kontrolny;
- zespół wychowawczy tyłowego stanowiska dowodzenia.

W skład zespołu zajmującego się zbieraniem i przetwarzaniem informacji o sytuacji wychowawczej mogą wchodzić na przykład: oficer wydziału operacyjnego, rozpoznawczego, oficer kwatermistrzostwa, oficer wychowawczy[1]. Zadania takiego zespołu będą następujące: zbieranie danych z rozpoznania wojsk przeciwnika i ludności cywilnej, informowanie o sytuacji społeczno-militarnej, o nastrojach panujących w oddziałach i u sąsiadów, przetwarzanie i opracowywanie danych oraz wymiana informacji ze sztabem wyższego szczebla, oddziałami i sąsiadami, również zadaniem będzie naniesienie elementów sytuacji kulturalno-wychowawczej na mapę sztabu.

Obieg informacji niezbędnych w działalności wychowawczej na szczeblu związku taktycznego i oddziału przedstawiają schematy nr 8 i 9.

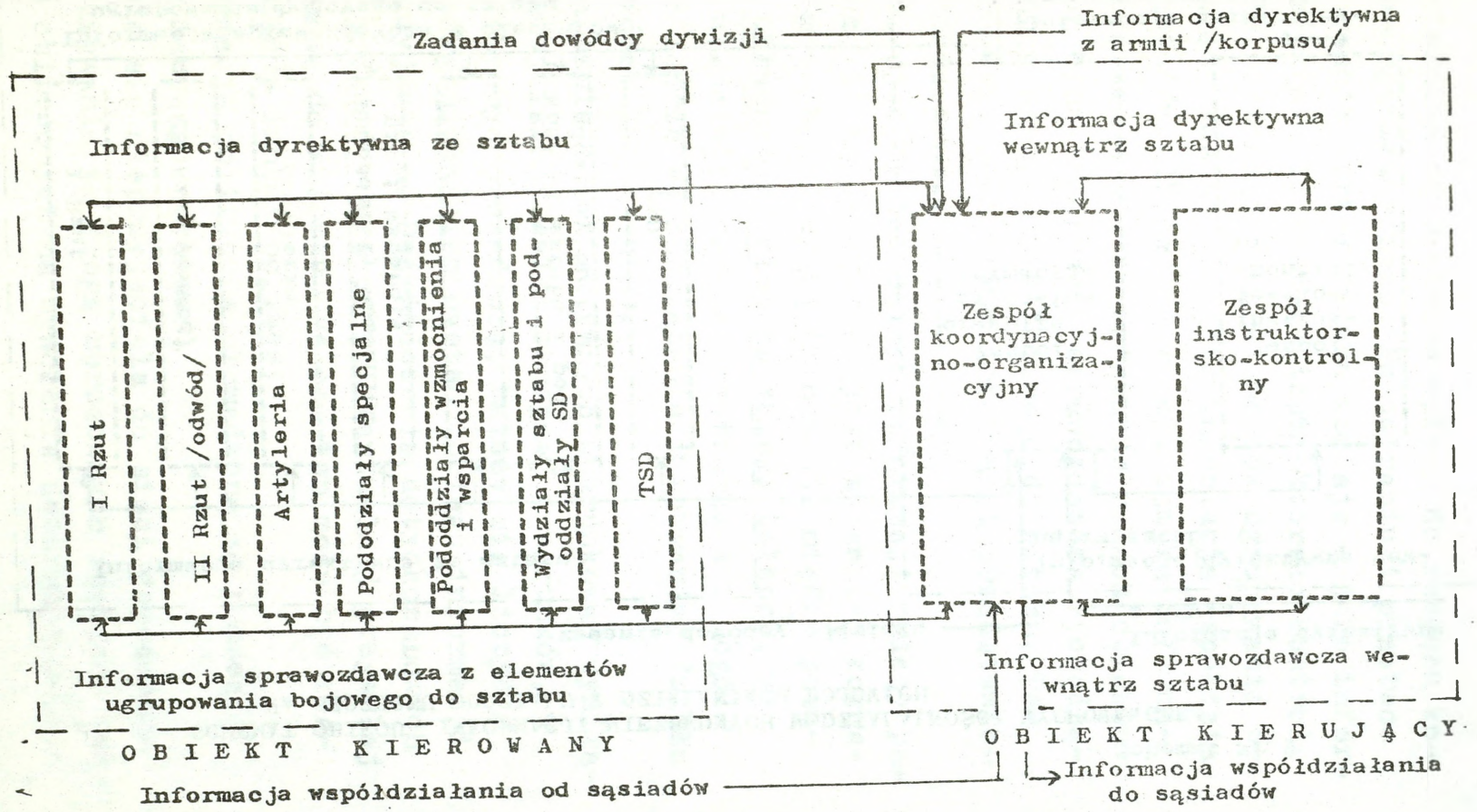
Na schemacie nr 8 widzimy, iż zadanie dowódcy dywizji; informacja dyrektywna z armii oraz informa-

---

1. Pod warunkiem, że stanowiska oficerów wychowawczych zostaną zachowane. Jeśli nie ich funkcje przejmą inni oficerowie sztabu.

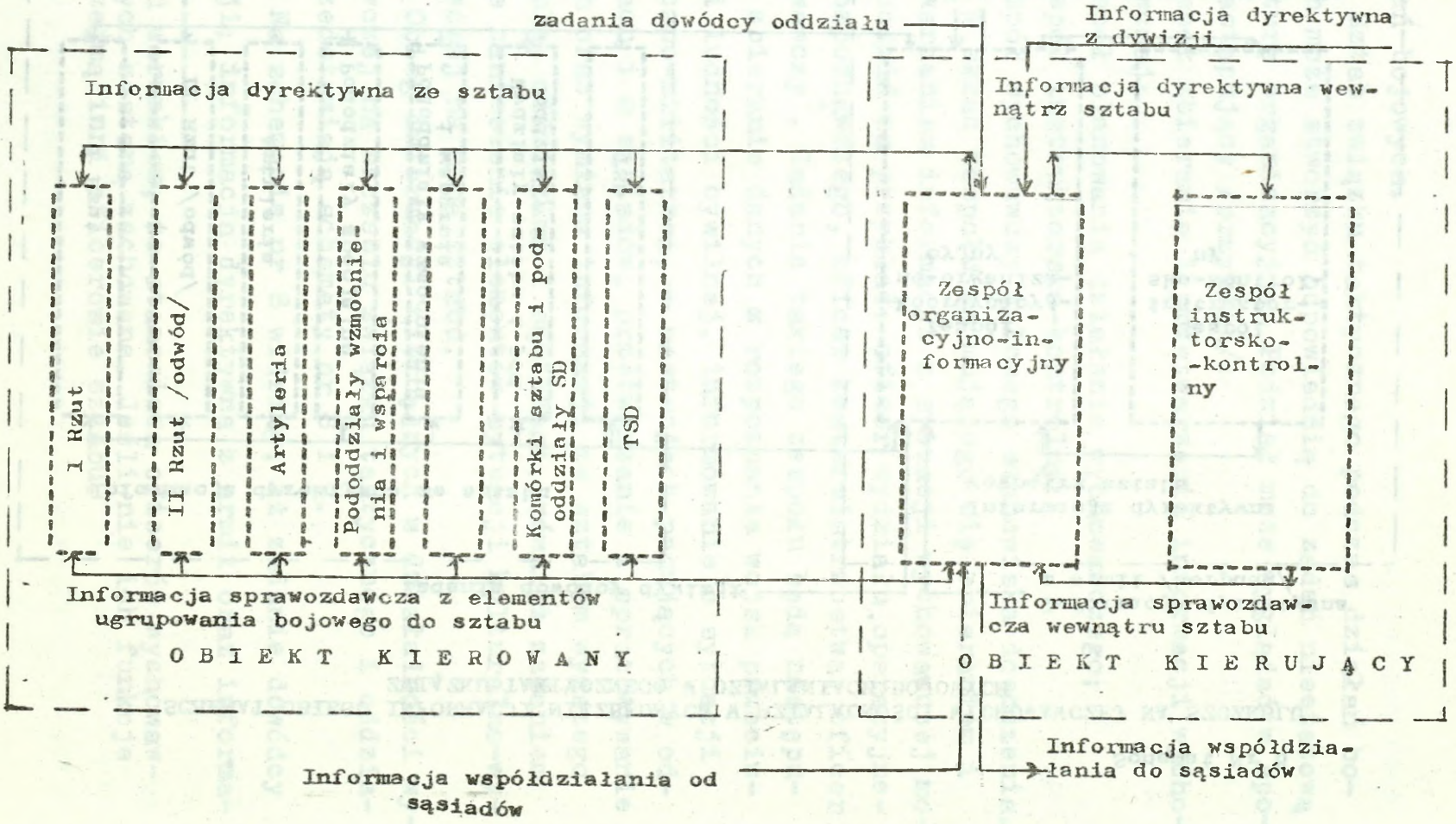
Schemat Nr 8

SCHEMAT OBIEGU INFORMACJI NIEZBĘDNYCH W DZIAŁALNOŚCI WYCHOWAWCZEJ NA SZCZEBLU ZWIĄZKU TAKTYCZNEGO W DZIAŁANIACH BOJOWYCH



Schemat Nr 9

SCHEMAT OBIEGU INFORMACJI NIEZBĘDNYCH W DZIAŁALNOŚCI WYCHOWAWCZEJ NA SZCZEBLU ODDZIAŁU W DZIAŁANIACH BOJOWYCH



cja współdziałania od sąsiadów wpływa do zespołu koordynacyjno-organizacyjnego. Po zebraniu i przetworzeniu informacji, przekazywana zostaje - jako informacja dyrektywna - do zespołu instruktorsko-kontrolnego oraz do poszczególnych elementów ugrupowania bojowego. Wysłana zostaje również informacja współdziałania do sąsiadów. Obieg informacji zamyka informacja sprawozdawcza wewnątrz sztabu /w ramach obiektu kierującego/ oraz informacja sprawozdawcza wychodząca z elementów ugrupowania bojowego do sztabu. Tak można scharakteryzować obieg informacji przedstawiony na schemacie nr 8.

Organizując system obiegu informacji należy pamiętać o tym, iż im proces ten jest sprawniej zorganizowany, im szybciej krążą informacje między poszczególnymi układami i mniej są zniekształcone, im szybciej i właściwiej są one przetwarzane i uogólnione - tym lepsze są rozwiązania i sprawniej działa zarówno dowódca jak i sztab.

Niezależnie od obiektywnych uwarunkowań wynikających z samej istoty walki zbrojnej i warunków, w jakich mogłaby być prowadzona, należy się liczyć z celowym dezorganizowaniem systemu obiegu informacji przez nieprzyjaciela. Doświadczenia dotychczasowych wojen oraz przewidywania co do ewentualnej przyszłej wojny prowadzą do wniosku, że cel ten może być realizowany między innymi poprzez:

- dezinformację polityczną prowadzoną za pomocą środków masowego przekazu,
- włączenie się nieprzyjaciela do sieci dowodzenia i przekazywania tą drogą sprzecznych rozkazów oraz poleceń obliczonych na wywołanie dezorganizacji,

obniżenie morale oraz podważenie zaufania do dowódców,
- preparowanie i rozpowszechnianie wygodnych dla nieprzyjaciela pogłosek i plotek,
- dostarczanie żołnierzom odbiorników radiowych i emitowanie jedynie własnych, tak przygotowanych programów, by potencjalny odbiorca treści propagandowych był przekonany, iż ma do czynienia z oficjalnymi źródłami informacji,
- działalność specjalnych grup dywersyjnych w elementach ugrupowania bojowego naszych wojsk.

Efektywność tego rodzaju działań, w warunkach znacznej deprywacji informacyjnej, zwłaszcza w sytuacji braku odpowiedniego przeciwdziałania ze strony dowódców i oficerów sztabu może być - jak wynika z doświadczeń historycznych - stosunkowo duża.

Konsekwencją powyższych okoliczności będzie niewątpliwie częstszy niż w warunkach pokojowych niedobór informacji niezbędnych zarówno w procesie planowania działalności wychowawczej jak i tych, które warunkują normalne, niezakłócone działanie uczestników walki zbrojnej. Z punktu widzenia tych ostatnich, deprywacja może mieć charakter nie tylko psychofizjologiczny, lecz także społeczny.

2.4. Organizowanie działalności wychowawczej

Przechodząc do analizy kolejnej funkcji kierowania polegającej na organizowaniu działań zespołowych, mam na uwadze tworzenie takiego układu czynności zespołu, który jest niezbędny do wykonania zadań oraz określenia odpowiedzialności poszczególnych wykonawców za powierzone zadania. Sens organizowania polega na wprowadzeniu w życie zaplanowanych przedsięwzięć.

W ramach tego zagadnienia rozważyć należy podział obowiązków indywidualnie i wewnątrz zespołu, przydział zadań szczegółowych oraz zakres spraw,którymi zajmuje się bezpośrednio kierownik działalności wychowawczej[1].

Zadaniem organizowania jest ujęcie współdziałania zespołu w określone ramy, sprzyjające osiągnięciu zamierzonego celu. Natomiast organizowanie działalności zespołu przez dowódcę oznacza organizowanie pracy, ludzi i stosunków między nimi, stwarzanie realnych i materialnych warunków zapewniających wykonanie zadań bojowych.

Dowódca organizując działanie w oparciu o plan określa komu i jakie powierzone będą zadania i z czyją pomocą i z użyciem jakich sił i środków będą wykonywane. Chodzi o to, aby wykonanie każdego częściowego zadania połączone było w zintegrowaną całość,

---

1. Ponieważ to zagadnienie jest już szczegółowo opracowane w formie poradników, instrukcji o obowiązkach osób funkcyjnych uważam, że niecelowe zamieszczanie pokaźnych objętościowo dokumentów w tym opracowaniu.

która jest przedmiotem kierowania.

Oddzielnego potraktowania wymaga kwestia pracy koncepcyjnej sztabu. Tworzywem do tej pracy są niewątpliwie zarządzenia i wytyczne dowódcy wyższego szczebla oraz analiza sytuacji wychowawczej, morale i nastrojów żołnierzy dokonywana przez sztab. W oparciu o zarządzenia odgórne i własne oceny wypracowuje on wytyczne do działalności wychowawczej jako dokument dyrektywny dla podległych ogniw dowodzenia.

Zakres pracy koncepcyjnej z jej bardzo ważnym elementem analizą i oceną morale - wymaga dogłębnego opracowania, ponieważ stanowi nieodłączną część problematyki organizowania pracy wewnątrz zespołu kierującego działalnością wychowawczą.

Wreszcie styl pracy zespołu oraz ocena skuteczności jego pracy są zagadnieniami wynikającymi z organizatorskiej funkcji kierowania.

a/ Podział zadań wewnątrz zespołu a zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności

Sprawne kierowanie działalnością wychowawczą wymaga jasnego określenia zadań każdego członka zespołu i zespołu jako całości. Wyznaczając zadania, trzeba określać niezbędne środki do ich wykonania. Jednym z tych środków są odpowiednie uprawnienia przyjęte w przepisach lub zwyczajowo. Określenie obowiązków i uprawnień w instrukcjach lub regulaminach bądź przyjętych zwyczajowo jest niezbędne dla ustalenia odpowiedzialności za wykonanie zadań. Zwięzłe określenie odpowiedzialności podaje K. Adamie-

cki, który twierdzi, że: "odpowiedzialność jest zrozumieniem obowiązków"[1].

Każda zbiorowa działalność składa się z szeregu wzajemnie uwarunowanych czynności jednostkowych. Zadaniem organizowania "jest ujęcie współdziałania zespołu w określone ramy, sprzyjające osiągnięciu zamierzonego celu. Organizowanie działalności sztabu oznacza także organizowanie pracy poszczególnych oficerów i stosunków między nimi, stwarzanie moralnych i materialnych warunków zapewniających wykonanie zadań.

W czynności organizowania występuje zwykle podział całości pracy na odcinki jednorodne lub podobne, następnie wyznaczenie tak zgrupowanych prac /zadań/ wykonawcom, z jednoczesnym przekazaniem im odpowiednich kompetencji i wymagań odpowiedzialności.

Podział pracy i wyznaczenie długofalowych obowiązków jest wynikiem praktyki działania zespołu, powtarzające się czynności stają się źródłem specjalizacji. Specjalizacja polega na wdrożeniu się w jedną dziedzinę pracy i uzyskaniu w niej wyższej sprawności wykonania zadań /obowiązków/. Specjalizacja w zespole podnosi wydajność jego działania i zespala go w organiczną całość, zdolną wykonać podstawowe zadania całego zespołu. Faktem jest jednak, że zbytnie wyspecjalizowanie się w jednych dziedzinach pracy osłabia zaradność w innych. Dlatego dowódca powinien dbać o takie przydziały zadań i takie sprecyzowanie obowiązków, które gwarantują wykonanie zadań zespołu, a

---

1. K. Adamiecki, Kierownictwo ludźmi w pracy, Warszawa 1948, s. 34.

jednocześnie sprzyjają wykształceniu umiejętności wzajemnego zastępowania się w wykonawstwie poszczególnych zadań zespołu.

Podmiotem decydującym o przydziale zadań i uprawnień /jeśli tego nie określają instrukcje i regulaminy/ jest dowódca. On posiada prawo decydowania w jednych sprawach, uznanych za najważniejsze, w innych zaś - upoważnia podległe sobie osoby, stosownie do stanowiska, funkcji, zaufania do poszczególnych pracowników itp. Mówimy wówczas o delegowaniu części posiadanych uprawnień na szczebel niższy lub podległych współpracowników. Zakres delegowanych uprawnień może być różny w zależności od warunków bojowych, obsady personalnej i cech osobowych podwładnych.

Tendencja do koncentrowania w swych rękach maksymalnej liczby uprawnień i rozstrzygnięcie osobiście niemal we wszystkich sprawach, ingerowanie w drobiazgi i określanie wszelkich poczynań podwładnych może być bardzo szkodliwe w działaniach bojowych. Powoduje bowiem zgubienie się i nie dostrzeganie głównych problemów działalności wychowawczej.

Należy tu zasygnalizować problem współzależności między dowódcą a jego zastępcami oraz oficerami sztabu. Sprawa wiąże się z odpowiedzialnością za proces umacniania zdolności bojowej i morale podwładnych żołnierzy. Z jednorodności tego procesu wynika konieczność ścisłego współdziałania w dowodzeniu. W tzw. "funkcjonalizmie", to znaczy w zbyt wąskim traktowaniu swych powinności i odpowiedzialności przez dowódcę i jego zastępców, kryje się wiele zjawisk ujemnych. Wszelki podział na zadania liniowe i wychowawcze oraz wiązanie z tym podziałem odpowie-

działalności jest szkodliwe, gdyż gotowość bojowa jest wynikiem pełnej integracji procesu szkolenia i wychowania. Również w tendencji do nadmiernej centralizacji władzy może kryć się uzurpowanie nadmiernych uprawnień przez dowódcę obawiającego się dążeń do rywalizowania ze strony szefa sztabu czy zastępcy dowódcy do spraw liniowych.

Wszelkie spory kompetencyjne na tle uprawnień bez powiązania ich z powinnościami i odpowiedzialnością za określoną dziedzinę pracy mogą się odbić ujemnie na konkretnej działalności wychowawczej.

b/ Przydział zadań poszczególnym pracownikom zespołu

W pracy S. Kowalewskiego "Przełożony i podwładny"[1] rozpatrywane są trzy teoretyczne warianty przydzielania podwładnym zadań szczegółowych:

- zadania są ponad siły i możliwości pracownika,
- zadania są poniżej możliwości pracownika,
- zadania są na górnej granicy możliwości pracownika.

Wariant pierwszy - przydzielenie zadań ponad siły i możliwości podwładnego nie ma sensu, ponieważ pracownik zadania nie potrafi wykonać. U samego zaś wykonawcy powstają niekorzystne stany psychiczne, pewne straty moralne i fizyczne, a ze względu na cel

---

1. S. Kowalewski, Przełożony - podwładny. W świetle teorii organizacji, Warszawa 1967, s. 59.

działania uzyskujemy nieskuteczne efekty działania i nieekonomiczne. Można natomiast przydzielać takie zadania w celach szkoleniowych, gdy zabezpiecza się pomoc i wskazówki kierownika.

Wariant drugi. Z punktu widzenia interesu społecznego mamy do czynienia z marnotrawstwem sił i możliwości człowieka. Marnotrawimy bowiem konkretną wiedzę, doświadczenie i praktykę konkretnych ludzi. Z punktu widzenia samego pracownika może nastąpić zatrzymanie się w dalszym jego rozwoju i doskonaleniu się; może nawet wystąpić niezadowolenie z wykonywanej pracy, a w dalszej konsekwencji - lekceważenie pracy. W rezultacie mamy mało ekonomiczną, mało efektywną i nieskuteczną pracę.

Wariant trzeci. Istnieje tu możliwość spożytkowania kwalifikacji, doświadczenia i praktyki podwładnego. Równocześnie eliminujemy tu ujemne konsekwencje, jak: niezadowolenie z wykonywanych zadań, chęć zmiany pracy, lekceważenie swoich obowiązków itp.

W związku z przydziałem zadań poszczególnym wykonawcom zarysowują się pewne zasady odnoszące się do metod stawiania zadań i wydawania poleceń. Przydzielając zadania podwładnym, nie wolno stawiać ich w sytuacji kolizyjnej: wykonywania kilku zadań w tym samym czasie, co w sytuacji bojowej może wydawać się przełożonemu uzasadnione. Tego rodzaju sytuacje mogą demoralizować podwładnego i powodować lekceważenie jakiejś kategorii obowiązków. Dla uniknięcia dezorientacji i sprzeczności zarządzeń należy przestrzegać zasady wydawania poleceń zgodnie z hierarchią służbową, bez pomijania ogniw pośrednich.

Przyjmuje się, że po przyjęciu zadań bojowych,

dowódca przystępuje do stawiania zadań także do działalności wychowawczej i udziela instrukcji na wypadek różnych wariantów działania. Zadania stawia: podległym dowódcom, zastępcom oraz oficerom sztabu. Formy i metody stawiania zadań mogą być zastosowane w wielu wariantach, dla przykładu:

- w tym czasie, gdy sztab i dowódcy podległych związków taktycznych zebrali się na stanowisku dowodzenia by wysłuchać zadań bojowych stawianych przez dowódcę związku operacyjnego,
- wyznacza się oficerów kierunkowych do przekazania zadań ogólnowojskowych. Tym oficerom dowódca może przekazać zadania do działalności wychowawczej, które to z kolei oni przekazują wykonawcom w związkach taktycznych,
- zadania do działalności wychowawczej muszą być przekazywane na piśmie lub też za pomocą technicznych środków łączności. Przekazywanie zadań za pomocą technicznych środków łączności odbywać się może wraz z przekazywaniem zadań przez dowódcę, szefa sztabu czy szefów rodzajów wojsk i służb,
- systematyczne informowanie dowódcy o sytuacji społeczno-militarnej, morale i treściach działania wychowawczego jest pomocne także w tym celu, aby dowódca mógł z zadaniami ogólnowojskowymi przekazywać równocześnie zadania do działalności wychowawczej,
- przekazywanie zadań może mieć miejsce również w czasie bezpośrednich kontaktów przełożonych z podwładnymi. Sytuacji zaistnienia takich kontaktów może być wiele /w czasie kontroli, obecności przełożonego w ZT pierwszego rzutu, przeznaczonych do

działania jako oddział wydzielony itp.

Z powyższego wynika, iż dowódca może wykorzystać wiele "kanałów" do przekazywania zadań. Jest to korzystne z tego względu, że przyszłe pole walki charakteryzować się będzie dużą dynamicznością, ciągle zmieniającą się sytuacją bojową, a co za tym idzie, wymagać będzie odpowiedniej i szybkiej reakcji ze strony dowódcy. Jest rzeczą oczywistą, że charakter zadań każdorazowo zależny jest od sytuacji społeczno-militarnej, otrzymanego zadania do wykonania, warunków, w jakich działa związek operacyjny /taktyczny/.

Charakterystyczną cechą organizacji działalności wychowawczej w warunkach bojowych będą ponadto - jak należy przypuszczać - pewne przewartościowania dotyczące samego sposobu kierowania tą działalnością. Otóż: "O ile w okresie pokojowym w systemie działalności wychowawczej regułą jest /zwłaszcza na niższych szczeblach struktury organizacyjnej wojska/ kierowanie poprzez zadania i czynności, to w warunkach walki zbrojnej znacznie częściej będzie to kierowanie poprzez cele, a nawet zamiary. W pierwszym wypadku kierownik /dowódca danego szczebla/ określa nie tylko cele, zadania i wykonawców określonych przedsięwzięć działalności wychowawczej, lecz często także terminy, metody i formy oraz treści ich realizacji. Natomiast kierowanie poprzez zamiary i cele ogranicza się do określonego celu działania wychowawczego oraz wykonawców. Przyjmując, że powyższy podział niemal nigdy nie występuje w czystej postaci, to i tak - uwzględniając warunki potencjalnego pola walki - należy się liczyć z tendencją do rozszerzenia zakresu drugiego

ze wspomnianych sposobów kierowania, zarówno w działalności dowódczej, jak i wychowawczej. A im wyższy szczebel struktury organizacyjnej wojska, tym zakres kierowania poprzez zamiary i cele będzie większy.

W czasie działań bojowych, wyższe zaangażowanie podwładnych w realizacji zadań można również uzyskać stosując metodę przekonywania i dyskusji w czasie ustalania poleceń[1], która polega na wspólnym zastanowieniu się nad rozwiązaniem trudniejszych problemów taktycznych i wychowawczych. Z reguły wykonawca winien mieć jakiś pogląd na rozwiązanie problemu. Jeśli przełożony nie zgadza się ze stanowiskiem podwładnego powinien je odpowiednio skorygować i zlecić do wykonania. Głos decydujący należy do przełożonego, lecz powodzenie w działaniu zależy od samopoczucia wykonawcy, jego przekonania o słuszności przewidywanego działania, stopnia gotowości do wykonania zadań itp. Wszelka obojętność, pasywna postawa lub bierny opór nie sprzyjają aktywnemu działaniu, co szczególnie jest ważne w rozwiązywaniu spraw trudnych i rzadziej występujących, jakie mogą mieć miejsce na polu walki.

Kolejna zasada wiąże się ze sposobem wydawania poleceń. Otrzymujący polecenie powinien sobie zdawać sprawę, że gdyby był na miejscu przełożonego, zająłby podobne stanowisko i wydał podobne polecenie /wytyczne, zarządzenia/.

Następna zasada sprowadza się do jasności, precyzyjności i niedwuznaczności wytycznych i zarządzeń.

Polecenie powinno spełniać trzy warunki, by zo-

---

1. Patrz: K. Törngvist, Rozwój metod wojny psychologicznej, Warszawa 1978.

stało z chęcią wykonane:

- wynikać z otrzymanego zadania bojowego oraz zarządzeń /wytycznych/ wyższego przełożonego;
- musi być zrozumiałe, to znaczy wyraźnie i jasno sformułowane, aby interpretacja polecenia w zastosowaniu do konkretnych okoliczności nie nastręczała trudności;
- oficer otrzymujący polecenie musi być przekonany, że nie jest ono sprzeczne z ogólnymi celami działalności wychowawczej. W przeciwnym razie paraliżuje to aktywność;
- polecenie powinno być wykonywalne z uwagi na czas, warunki, siły i środki itp.;
- odpowiadać potrzebom chwili.

Dodajmy, że wytyczne i polecenia powinny uwzględniać inicjatywę i samodzielność postępowania podwładnego. Z innych przesłanek prakseologicznych można by wskazać na eliminowanie przy wydawaniu poleceń lub rozstrzyganiu spraw trudnych stanów zachwianej równowagi psychicznej /zdenerwowanie, gniew itp./, tak u przełożonego, jak i u podwładnych. Wiadomo bowiem, że wszelkie stany podniecenia nie sprzyjają dobrej atmosferze i rozsądnej organizacji pracy.

Przy organizowaniu działania wychowawczego na polu walki musi istnieć atmosfera wzajemnego zrozumienia dowódcy z podwładnymi. Kierownik działalności wychowawczej powinien aktywnie włączyć się do realizacji zadań. Nie może on przebywać cały okres działań bojowych na stanowisku dowodzenia. Powinien on przebywać także w poszczególnych elementach ugrupowania bojowego i na miejscu orientować się w sytuacji wychowawczej, nastrojach i morale żołnierzy, udzielać

pomocy dowódcom i oficerom sztabu w realizacji zamierzeń. Konfrontować w oparciu o rozmowy wpływ działalności wychowawczej na wykonanie zadań bojowych, znać z własnej obserwacji warunki materialno-bytowe i medyczno-sanitarne. Również pobyt oficerów sztabu w elementach ugrupowania bojowego powinien mieć określony cel, bowiem zasadą jest, że informowanie dowódcy o morale i rezultatach organizowanych zamierzeń, warunkach materialno-bojowych nie może odbywać się tylko w oparciu o relacje ustne podwładnych i meldunki pisemne.

Przekazując zadania do działalności wychowawczej, oficerowie realizujący zadania wychowawcze powinni unikać takich pojęć, jak: kształcić, rozwijać, tworzyć itp. Słowa te sygnalizują konieczność rozwijania długotrwałych oddziaływań, a w warunkach bojowych nie mamy przecież na to czasu. Zadania trzeba więc stawiać krótko i zdecydowanie. Powinny być używane tutaj takie określenia, jak: zapewnić, utrzymać, zmuszać, umacniać, doskonalić itp. Spełnienie tych warunków przy stawianiu zadań gwarantuje właściwą ich realizację.

2.5. Decydowanie i przekazywanie decyzji do wykonania

Decydowanie - jako jedna z podstawowych funkcji kierowania - znajduje wyraz w decyzjach. Decyzja jest, mówiąc najogólniej, aktem świadomego wyboru jednej spośród wielu możliwości działania, przy czym dokonując wyboru, włączamy pozostałe[1].

Istnieje wiele prac naukowych z zakresu teorii podejmowania decyzji, między innymi O. Langego: "Optymalne decyzje", W. Sadowskiego: "Teoria podejmowania decyzji"[2], w których wykorzystując zdobycze wyższej matematyki oraz cybernetyki, określa się warianty wyboru i optymalizację decyzji /np. ekonomicznych/.

Nie wchodząc bliżej w tą problematykę, możemy jedynie powiedzieć, iż w praktyce codziennego kierowania rozstrzygamy przede wszystkim nie warianty optymalne, lecz z a d a w a l a j ą c e , ponieważ wybór optymalnych rozwiązań jest dosyć trudny.

Łatwiej natomiast jest znaleźć rozwiązanie zadawalające, nie pytając o to, czy jest ono najlepsze z możliwych w danej sytuacji.

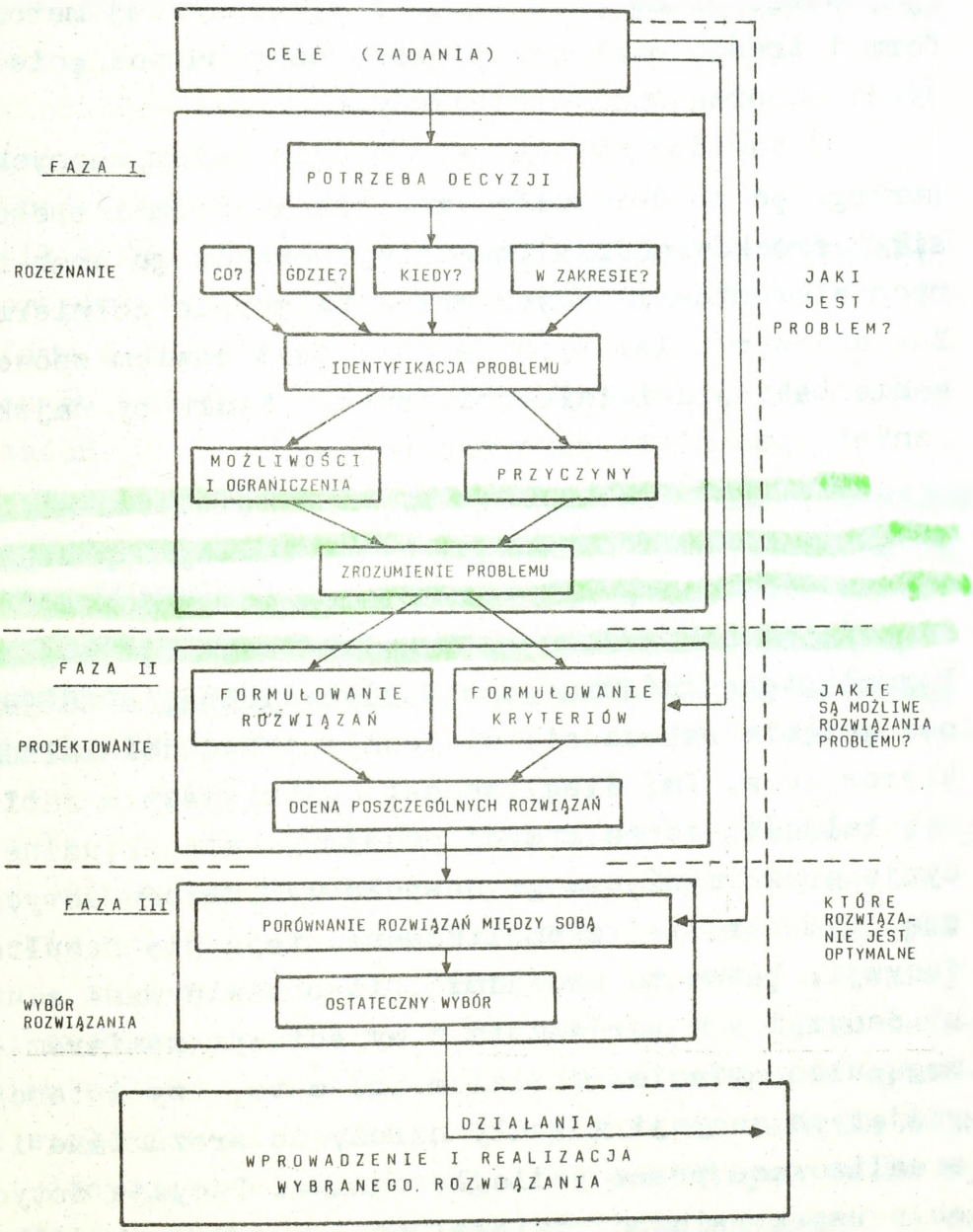
Rozważmy sprawę decydowania ze względu na sprawność działania /zob. schemat nr 10/. Zwykle decyzją nazywamy taki wybór, który określa kierunki, sposoby i formy wykonania zadania przez podwładnych. Przy

---

1. Patrz: S.J. Sokołowski, Decyzja a działanie, Warszawa 1975; B. Wawrzyniak, Decyzje kierownicze w teorii i praktyce zarządzania, Warszawa 1980.
2. O. Lange, Optymalne decyzje, PWN, Warszawa 1964; W. Sadowski, Teoria podejmowania decyzji, Warszawa 1960.

Schemat nr 10

FAZY PODEJMOWANIA DECYZJI W DZIAŁALNOŚCI WYCHOWAWCZEJ



czym interesują nas te decyzje, które mają wpływ na myślenie, postępowanie i działanie podwładnych.

W działalności dowódczej funkcja decydowania rysuje się szczególnie ostro. Określać ją będą warunki przyszłego pola walki. Trudności w ocenie sytuacji, wybór celów działalności wychowawczej metod, form i treści oraz ograniczony czas na podjęcie decyzji stworzą wiele problemów.

Od dowódcy wymagać się będzie zatem ważnych rozstrzygnięć co do: celów, kierunków, form i sposobów sił i środków oddziaływania wychowawczego oraz innych elementów mających wpływ na morale żołnierzy. Zasadniczym celem tych decyzji jest bowiem spowodowanie takiej działalności innych, które by najskuteczniej wzmacniały gotowość bojową.

Dowódca związku operacyjnego /taktycznego/ po zebraniu danych o sytuacji wychowawczej i przeanalizowaniu ich podejmuje decyzje co do organizacji działalności wychowawczej w aktualnej sytuacji bojowej. Formuła tego zadania jest bardzo ogólna, a na jego osiągnięcie składa się wieloczynnikowa działalność kierownicza. Im odleglejsza i ogólniejsza w zamiarze działalność, co do której podejmuje się aktualne decyzje oraz im większego zespołu wykonawców dotyczy ona, tym bardziej skomplikowane stają się rezultaty decyzji. Łatwo to uzasadnić, iż przewidywane skutki decyzji - w porównaniu z wyjściowym zamiarem - mogą ulec zmianie. Chodzi m.in. o to, czy intencje podjętych decyzji zostały należycie zrozumiane i zrealizowane przez podległe ogniwa. Decyzje dotyczące perspektywicznej działalności nie mogą być zbyt szczegółowe i sztywne, należy się nastawić raczej na

ich korygowanie w trakcie realizacji. Również istotne znaczenie ma wyjaśnienie i uzasadnienie postanowień oraz pomoc w wykonaniu zleconych zadań.

Przed podjęciem decyzji należy rozważyć problemy dotyczące:

- zasadniczego celu działania wychowawczego w konkretnie powstałej sytuacji;
- kierunków działania;
- zadań wychowawczych;
- treści działalności wychowawczej;
- sił i środków do realizacji postawionych zadań;
- przedmiotu działania wychowawczego;
- form i metod działania;
- czasu, miejsca i warunków wykonywania stawianych zadań.

W takiej sytuacji od dowódcy należałoby wymagać, aby każda z podjętych decyzji do działalności wychowawczej w warunkach bojowych była zwięzła, konkretna, zrozumiale sformułowana, posiadała dokładnie ustalonych, odpowiedzialnych za realizację poszczególnych zamierzeń. Winna zawierać także w miarę precyzyjne terminy oraz czas na kontrolę.

Na szczeblu związku taktycznego /oddziału/ przy ustaleniu celów działania wychowawczego na dany okres nie należałoby ich określać na całość walki jak to się robi na szczeblu armii czy korpusu, a lepiej jest precyzować cele na zadania dnia. Za takim ustaleniem celów przemawiać będzie duża zmienność sytuacji społeczno-militarnej, co wpłynie na zadania bojowe i decyzję dowódcy. Ustalenie konkretnych celów wyprzedzających zadania bojowe jest nie wskazane, a nawet szkodliwe dla różnych poczynań wychowawczych.

Dobór celu lub celów, które byłyby adekwatne do aktualnych potrzeb działań bojowych, jest pierwszą, zasadniczą czynnością przygotowania działania i stanowi przesłankę sprawności tego działania. Cel działania nie może przekraczać możliwości jakimi dysponuje organizator działania oraz wykonawcy. Bez odpowiednich sił, środków, warunków, metod, reguł, systemu organizacyjnego, kierownictwa, kontroli - najlepiej dobrany i sformułowany cel może być nieosiągalny. Cel formułuje się przed rozpoczęciem działania. Drogą wiodącą do celu jest działanie. Jeśli cel został osiągnięty, działanie było skuteczne.

W działalności wychowawczej mamy do czynienia z problemami złożonymi, a więc z wiązką celów i zbiorem rezultatów. W walce występuje co najmniej kilka celów długodystansowych. Większość tych celów podyktowana jest potrzebami tworzenia i umacniania gotowości i zdolności bojowej.

Cele długodystansowe działania wychowawczego odnoszą się do odpowiedniego kształtowania czynnika ludzkiego, a wynikają z potrzeby społeczno-obywatelskiego i kulturalnego oddziaływania na żołnierzy i tworzenia na osiągniętych wartościach pożądanego morale zespołów bojowych. Realizacja celów długodystansowych, wymaga poważnego nakładu pracy, opracowania treści, form i metod, zagwarantowania odpowiednio długiego odcinka czasu. W działaniach bojowych będzie na to mało czasu i możliwości do realizacji takich celów. W walce - o czym już wspomniałem - częściej korzystać się będzie z tego, co zrealizowane w okresie pokoju niż kształtować i rozwijać nowe. Nie oznacza to wcale, że gdy tylko okoliczności będą

sprzyjały nie będziemy rozwijać celów długodystansowych.

W walce zbrojnej decydujące znaczenie ma uruchomienie potencjału ludzkiego, wyzwalanie energii moralnej, ochrona psychiki przed destrukcją, utrzymanie morale itp. Dlatego znacznie częściej dochodzą do głosu cele doraźne krótkodystansowe, sygnalizujące możliwości uzyskania oczekiwanych rezultatów, w krótkim czasie.

Do realizacji głównych celów działalności wychowawczej w działaniach bojowych wyznaczone są kierunki działania. Kierunki to inaczej drogi, które prowadzą do realizacji głównego celu zamierzeń wychowawczych na przyszłym polu walki.

Treści działalności wychowawczej formułowane przy podjęciu decyzji winny być konkretne i odpowiadać celom, kierunkom i wynikać z zaistniałej sytuacji społeczno-militarnej, otrzymanego zadania bojowego, morale wojsk własnych.

Dowódca związku operacyjnego /taktycznego/ ustalając siły do realizacji postawionych zadań może uwzględniać:

- oficerów sztabu związku operacyjnego /taktycznego/, których zakres obowiązków w danej sytuacji pozwala na aktywne włączenie się do działalności wychowawczej;
- możliwości związku operacyjnego /taktycznego/, w zakresie samodzielnego realizowania określonych przedsięwzięć;
- sposoby zbierania informacji o realizacji wykonywanych zadań wychowawczych.

Przy ustalaniu środków działania wychowawczego nale-

ży brać pod uwagę ich możliwości taktyczno-techniczne oraz sposoby wykorzystania w różnych warunkach i sytuacjach. Stosowane środki do realizacji zamierzeń wychowawczych nie mogą dezorganizować innych zamierzeń zaplanowanych uprzednio, a mających istotne znaczenie w wykonywanym zadaniu. Zachodzi tu konieczność nie tylko znajomości zadań, ale i współdziałania poszczególnych komórek sztabu.

W warunkach pola walki spotykamy się głównie z decyzjami jednoosobowymi, chociaż nie są nam obce decyzje kolegialne, szczególnie na szczeblu operacyjnym. Do tych ostatnich należą decyzje podejmowane przez dyskusję, bądź głosowanie. W praktyce różnica między nimi polega na tym, że decyzje kolegialne wymagają z reguły więcej czasu, wyważenia różnych warunków i w wyniku dyskusji/głosowania/przyjęcia jednego rozwiązania. W walce, wymaga się jak najszybszego podjęcia decyzji na podstawie aktualnego rozeznania sytuacji, oceny możliwości własnych i przeciwnika.

Z zasady jednoosobowego dowodzenia wynika potrzeba jednoosobowej decyzji, a co za tym idzie - odpowiedzialności za jej wykonanie. Forma decyzji kolegialnych znajduje zastosowanie także w organizacjach społecznych. Zastosowanie tej formy decyzji w działalności wyższych organów wojska /radach wojskowych, Społecznej Radzie Programowej/ dyskontują względy ważności decyzji tych ogniw. Rady wojskowe i zespoły spełniają bowiem funkcje doradcze i opiniodawcze, a wypracowane wspólnie wnioski i postulaty są wprowadzane w życie jednoosobowymi aktami wykonawczymi /rozkazami i zarządzeniami/ dowódców.

Udział kompetencyjny współpracowników i koordynowanie zamierzeń przed podjęciem decyzji to zjawisko wynikające z procesu specjalizacji. W warunkach ścisłej zależności gotowości bojowej do wychowania obywatelskiego umiejętność podejmowania decyzji wyraża się często we wnikliwym i wszechstronnym rozpatrzeniu problemów ze względu na skutki społeczne tych decyzji. Dlatego nieodzowne staje się uzyskanie pomocy i kompetencji dla rady od współpracowników. Zespół doradczy pozwala dowódcy zobaczyć problem w ocenie innych, zorientować się w przypuszczalnej reakcji wykonawców, rozpatrzyć warianty rozwiązań, stworzyć przesłanki do zrozumienia intencji przełożonego i przeniesienia decyzji z wyważonymi argumentami do podległych ogniw wykonawczych.

Efektywność zbiorowej pomocy przy podejmowaniu decyzji przez przełożonych zależy od kilku warunków, między innymi od:

- atmosfery narady, każdy może zgłaszać krytyczne uwagi mające na względzie najlepsze rozwiązanie zadania;
- niewielka liczba uczestników narady, którzy kompetentnie mogą orzekać o rozstrzyganej sprawie;
- przestrzeganie przez każdego uczestnika obowiązku umotywowania swej oceny lub swego wniosku;
- zorientowanie się w poglądach uczestników, zanim ktoś wypowie własne zdanie;
- przemyślenie wyników pracy zespołu przed powzięciem decyzji.

Nie zwalnia to jednak dowódcę od osobistej odpowiedzialności za podjęte decyzje wynikające z zajmowanego stanowiska.

Głównym ogniwem łączącym decyzję z jej wykonaniem jest rozkaz, zarządzenie, wytyczne, polecenie. A zatem, aby decyzja mogła działać, musi być przekazana podwładnym do wykonania. Przekazywanie decyzji można podzielić na: stawianie zadań i udzielenie wytycznych. Kiedy mówimy o stawianiu zadań, mamy na uwadze głównie przekazywanie danych co do celu i kierunków działania; mówiąc o udzielaniu wytycznych, mówimy o instruowaniu o wariantach działania. Przy czym zadania i instrukcje mogą być stopniowe ze względu na szczegółowość.

Dla osiągnięcia końcowego efektu działania istotne jest zrozumienie przez podwładnych intencji decyzji przełożonego. Decyduje o tym odpowiedni stopień szczegółowości czy ogólności sformułowania. Nadmierna ogólność powoduje, że podwładni nie dysponujący odpowiednią wiedzą o faktach, nie zawsze są przekonani o słuszności decyzji, mogą więc osłabiać lub wypaczać jej wykonanie.

Natomiast nadmiar bardzo szczegółowych wytycznych może powodować niezapamiętanie wszystkiego lub niedostrzeżenie najważniejszych postanowień przełożonego. Nadmierne uszczegółowienie utrudnia dostosowanie decyzji do konkretnej sytuacji, a także zwalnia wykonawcę z samodzielności myślenia przy wykonaniu decyzji.

Stopień szczegółowości lub ogólności wytycznych i zaleceń zależy między innymi od przygotowania i wyrobienia zawodowego podwładnych, utożsamiania ich indywidualnych celów z celami formułowanymi przez przełożonego, kwalifikacji moralnych itd.

Zależnie od tego, jakiego rodzaju decyzje są

przekazywane i jaki jest stopień ich szczegółowości, można mówić o zróżnicowaniu stanowczości wyrażonej w wytycznych. Zarządzenie konkretyzuje decyzję, formułując ją w trybie nakazu lub zakazu. Zobowiązuje to do dokładnego wykonania decyzji pod rygorem i w wyznaczonym terminie. Jeśli się nie określa terminu, to z reguły wymagane jest natychmiastowe przystąpienie do jej wykonania.

Mniejszym stopniem stanowczości charakteryzują się polecenia lub wytyczne do działalności wychowawczej. Co prawda również zobowiązują one podwładnych do wykonania decyzji jednak pozostawiają pewne luzy w terminach wykonania, sposobach i formach działania. Dowódca posługujący się poleceniami, wytycznymi opiera się na przekonaniu, że wyrobienie fachowe i społeczne podwładnych oraz jego autorytet wśród nich są wystarczające, by jego zalecenia były respektowane i jak najlepiej wykonywane.

Dobre dowodzenie zakłada również ograniczenie liczby rozkazów, zarządzeń i poleceń do niezbędnego minimum i pozostawienie maksimum czasu na ich wykonanie oraz egzekwowanie wykonania.

Sądzić zatem należy, że przy podejmowaniu decyzji wychowawczych zachodzi konieczność dokładnej analizy warunków w jakich znalazł się związek operacyjny /taktyczny/ i możliwości ludzkich. Chodzi tu między innymi o to, czy planowane zamierzenia z kadrą zawodową; żołnierzami służby zasadniczej, ludnością cywilną, są realne w danych warunkach do wykonania, czy też nie. Jakimi siłami i środkami dysponują dowódcy różnych szczebli oraz sztaby w realizacji planowanych przedsięwzięć wychowawczych. Nieuwzględnia-

nie tych problemów może spowodować ogólnikowe zrealizowanie zadań, zniechęcić wielu wykonawców do dalszych działań.

Formy i metody działania wychowawczego mogą być różne. Zależne to jest od warunków w jakich znalazły się wojska oraz sił i środków będących w dyspozycji oficerów wykonujących zadania wychowawcze /w związku z tym nie omawiam ich w niniejszym opracowaniu/.

Podejmując decyzję do działalności wychowawczej, zagadnienie czasu jakim dysponujemy nie może pozostać na uboczu. Wojska prowadzące działania bojowe będą miały czas poważnie ograniczony. Dlatego też dowódca musi określić czas na organizację i prowadzenie działalności wychowawczej. Nie chodzi tu o określenie, że od godz. ... do godz. ... w całym związku operacyjnym /taktycznym/ prowadzić takie to zajęcia, ale o sprecyzowanie, iż w okresie od, do lub w tym rejonie, przed wykonaniem takiego zadania, względnie w toku jego realizacji przeprowadzić przedsięwzięcia wychowawcze ukierunkowane na ... - wykorzystując do tego określone siły i środki/. Na szczeblu oddziału, a w pododdziałach szczególnie - zadania winny być już konkretne.

2.6. Motywowanie w działalności wychowawczej w warunkach bojowych

Poznawanie stosowanych w dotychczasowych konfliktach zbrojnych metod kształcenia motywów żołnierzy jest niezwykle przydatne. Zatem doświadczenie oraz wiedza naukowa z zakresu motywacji i postaw powinna być podstawą analiz wzajemnych zależności, jakie zachodzą między stanem motywacji i postaw cechujących ludzi a stanem danego systemu walki zbrojnej. Sądzić bowiem należy, że jakość morale zależy między innymi od umiejętności motywowania żołnierzy. Umiejętność tą można uruchamiać w dwojaki sposób: stwarzając warunki, które zagrażają temu co człowiek już osiągnął lub też umożliwiając osiągnięcie lepszego niż dotychczas poziomu zaspokajania potrzeb[1]. Dostarczyć motywów do działania może nie tylko osoba czy instytucja. Sytuacją motywacyjną może być także zagrożenie zniszczenia warunków życia narodu - w wyniku prowadzenia działań bojowych przez nieprzyjaciela. Motyw ten ma niezwykle istotne znaczenie w realizacji zadań wychowawczych w warunkach bojowych.

Pobudzanie do działania obejmuje całokształt oddziaływań koordynowanych przez dowódców, których celem jest wyzwalanie oraz utrzymanie na odpowiednim poziomie silnej i trwałej motywacji żołnierzy do aktywnego uczestnictwa w wojnie. Idzie zatem o zaktywizowanie energii psychofizycznej uczestników walki zbrojnej, przeciwdziałanie niekorzystnym stanom i

---

1. Patrz: J. Reykowski, Teoria motywacji a zarządzanie, Warszawa 1979, s. 133.

procesom psychospołecznym oraz wyzwalanie odwagi, męstwa i innych walorów moralno-bojowych niezbędnych do pomyślnej realizacji zadań bojowych.

Sztuka rozbudzania i rozwijania pożądanej aktywności podwładnych w walce, umiejętnego wyzwalania ich rzeczywistego, opartego nie tylko na sile rozkazu zaangażowania stanowi integralny element dowodzenia. Choć obowiązek tak rozumianego pobudzania ciąży na dowódcach, zwłaszcza niższych szczebli, pozostających z podwładnymi w stałym, bezpośrednim kontakcie, to ważną rolę w tym względzie spełniają również zastępcy dowódcy, oficerowie sztabu, szefowie rodzajów wojsk i służb. Dowódca zmierza bowiem głównie do stworzenia jak najkorzystniejszych organizacyjnych,technicznych, materiałowych i osobowych, warunków do walki, zapewniających realizację podjętej decyzji. Natomiast tworzenie i umacnianie moralnych i psychologicznych przesłanek wzmacniających oddziaływania dyrektywne jest zadaniem wykonawców. Nie oznacza to jednak wcale aż tak precyzyjnego rozdziału kompetencji a tylko przewagę działań kierowniczych właściwych dowódcom.

Podstawą motywacji aktywności człowieka są, jak wiadomo, potrzeby i zadania i w tym sensie mówimy, iż aktywność człowieka znajduje wyraz bądź w zaspokajaniu potrzeb, bądź w wykonywaniu zadań. Uruchomienie motywacji polega natomiast zgodnie z założeniami nowoczesnych technik kierowania, na stawianiu zadań i wskazywaniu celów, jakie mają być osiągane oraz operowaniu czynnikami wpływającymi na pozytywny, oparty na racjonalnych i emocjonalnych przesłankach stosunek człowieka do owych zadań[1].

1. Patrz:K.Zimniewicz, Nauka o organizacji i zarządzaniu, Warszawa-Poznań 1984, s. 74 i nast.

Rzeczywiste zachowanie się i działanie żołnierza w określonej sytuacji na polu walki stanowi w tym układzie wypadkową różnych motywów wewnętrznych i zewnętrznych. W działalności wychowawczej idzie - z jednej strony - o wzmocnienie motywacji zewnętrznej powstałej na gruncie oddziaływań informacyjnych oraz dyrektywach o różnym stopniu stanowczości /normy prawne, nakazy regulaminów, rozkazy, zarządzenia, wytyczne itp./, z drugiej zaś - o jej stopniowe przekształcanie w motywację wewnętrzną.

Stopień internalizacji decyzji i zarządzeń przełożonych jest determinowany indywidualnym systemem wartości każdego podwładnego[1]. Szczególne miejsce wśród nich zajmują motywy moralne. Ich określająca rola wynika z tego, że oddziaływują na świadomość człowieka i mogą uruchamiać takie motywy jego zachowań, jak: patriotyzm, religijność, koleżeństwo. Godne podkreślenia jest także i to, że motywację moralną cechuje większa trwałość w porównaniu z innymi rodzajami motywacji. W działalności wychowawczej w warunkach bojowych przyjmuje się tę metodę motywowania za najbardziej istotną, to jednak nie pomija się i innych.

Do metod za pomocą których można osiągnąć wiążący charakter wykonania decyzji zalicza się trzy podstawowe, a mianowicie:

- przymus i zachętę,
- przekonanie i perswazję,

---

1. J. Trębicki, Miejsce wartości moralnych w ogólnym systemie wartości, /w:/ Wartości a sposób życia, pod red. M. Michalika, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1979, s. 85 i nast.

- autorytet.

P r z y m u s polega na skłonieniu podwładnych przez zwierzchników do zachowania się /wykonania polecenia/ zgodnego z wolą przełożonego, nawet wbrew woli podwładnego. Element przymusu występuje w działaniach każdego ośrodka władzy, ale zakres jego stosowania i formy, jakie przybiera, mogą być różnorodne. Może to być forma przymusu służbowego, albo forma przymusu opinii grupy czy środowiska wspierającego ośrodek władzy.

W wojsku znane są formy przymusu wyrażanego w postaci wymuszania posłuchu, karności i posłuszeństwa. Również przymus opinii może mieć różny charakter. Może to być np. przymus grupy koleżeńskiej w stosunku do osobnika zachowującego się nonkonformistycznie albo też przymus opinii zebrania oficerskiego w stosunku do oficera wyłamującego się spod przyjętych reguł zachowania się lub działania nakreślonego przez te ośrodki władzy.

Podobnie ujmuje sprawę J. Zieleniewski, który rozpatrując źródła akceptacji władzy, stwierdza: "Obawa podwładnego, że w razie nieposłuszeństwa spotkają go przykre konsekwencje, czyli p r z y m u s , którego stopień może być różny: od ledwo wyczuwalnego aż do odczuwanego jako nieodparty". I dalej: "w ostatecznym rachunku władza sprowadza się do możności stosowania przymusu i /lub/zachęty" [1].

W systemie działalności wychowawczej w warunkach bojowych podstawowymi przesłankami, na których

---

1. J. Zieleniewski, Organizacja zespołów ludzkich, Warszawa 1966, s. 386-387.

można i należy w sposób trwały budować właściwą, racjonalną dyscyplinę wykonawczą, jest przede wszystkim dążenie do zaszczepienia świadomości celów walki, wyrobienie wewnętrznej potrzeby podporządkowania się przełożonym i ich rozkazom. Wszystkie inne czynniki, jak np.: przymus, kara dyscyplinarna, zagrożenie karą sądową to tylko pomocnicze atrybuty w kształtowaniu dyscypliny i wykonawstwa rozkazów. Stąd nieprzypadkowo w systemie wychowania wojskowego dano wyraźny priorytet wszelkim pozytywnym środkom i formom oddziaływania wychowawczego.

W jaki sposób można uzyskać urzeczywistnienie postulatów przełożonych przez zachętę? Metoda ta oznacza, że organizacja wojskowa dysponuje nie tylko systemem sankcji karnych, lecz i zespołem nagród. Nagrody te - jako zachęta do respektowania zarządzeń i poleceń - mogą być natury materialnej lub prestiżowej w rodzaju: odznaczenia, pochwały, awansu na wyższy stopień itp. Operowanie nimi ma na celu wyrobienie poczucia obowiązku, odpowiedzialności oraz zakłada, że decyzje dowódcy zostaną spełnione bez wymuszenia posłuszeństwa drogą kar dyscyplinarnych.

Z psychologicznego punktu widzenia władza jest możnością kierowania podwładnym przez pobudzanie ich do działania. Sprawować władzę można przez stwarzanie podwładnym sytuacji przymusowej lub zachęcającej. Te sytuacje można "potraktować jako szczególne przypadki s y t u a c j i p o b u d z a j ą c e j /do działania/ lub inaczej s y t u a c j i m o t y w a c y j n e j , a ich elementy aktualnie oddziałujące na podmiot nazwać bodźcami"[1]. Kwestia motywacji, pobudek czy bodźców działania to ważne za-

1. Tamże, s. 388.

gadnienia rozpatrywane przez psychologię ogólną i społeczną. Turaj wyjaśnimy tę terminologię w kontekście sprawności działania przełożonych w stosunku do podwładnych.

Przez bodźce rozumie się te czynniki, które wywołują reakcje organizmu. Nas interesują te czynniki, których reakcja wyraża się w działaniu. Mogą być zatem, stosowane przez przełożonych w celu pobudzania podwładnych do wykonania zadań bojowych. Bodźce wywołują określone działanie poprzez stworzenie w psychice działającego odpowiednich motywów, które to mogą wpływać na kierowanych bądź negatywnie /zniechęcająco/ bądź pozytywnie /zachęcająco/.

Kształtowanie motywacji pozytywnej dowódca /oficer sztabu/ wzmacniać może poprzez p r z e k o n y w a n i e i p e r s w a z j ę . Nie są to pojęcia tożsame. Przekonywanie polega bowiem na uzmysłowieniu podwładnym związku między potrzebami, których rzecznikiem jest dowódca, a motywami działania, których nośnikiem jest podwładny. Perswadowanie natomiast oznacza nie tylko przekonywanie, lecz także nakłanianie i namawianie, to znaczy wpływanie na czyjeś stany uczuciowe i zamiary. Działanie perswazyjne jest o wiele głębsze i dłuższe: wpływa na kształtowanie się postaw i nawyków.

Najdalej posuniętym skutkiem łącznego oddziaływania /poprzez przekonywanie i perswazję/ jest trwałe utrzymanie sytuacji pobudzających oraz utożsamianie celów indywidualnych z celami nakreślonymi przez przełożonych.

Identyfikacja własnych dążeń z celami realizowanymi w systemie działalności wychowawczej oraz cha-

rakterystyczna dla walki zbrojnej więź wspólnego losu i wspólnie realizowanych zadań stanowią zarazem ważną przesłankę integracji społecznej żołnierzy. Dodać należy, że poczucie przynależności do zespołu stanowi istotny czynnik łagodzący niekorzystne doznania psychiczne uczestników walki zbrojnej. Rola tego czynnika wraz z tendencją do zwiększenia znaczenia działań zespołowych na polu walki niebywale wzrasta.

Rola, jaką spełnia zespołowe działanie w łagodzeniu niekorzystnych doznań uczestników walki zbrojnej, stawia przed dowódcami ważne zadanie. Idzie mianowicie o to, by z nowo utworzonych zespołów, a także w wypadku rozbicia dotychczasowych struktur w wyniku uderzeń przeciwnika, możliwie szybko stworzyć silnie zintegrowane grupy i pododdziały. Na podstawie doświadczeń minionych wojen można przyjąć, że jeśli zespół nie jest zgrany, to dowódca, nawet najzdolniejszy, nie odniesie zwycięstwa, a jeśli je odniesie, to za stosunkowo wysoką cenę. W tych warunkach rodzi się potrzeba, a zarazem możliwość dyskontowania w działalności wychowawczej takich ważnych determinant zachowania się i działania żołnierzy, jak: wpływ opinii pododdziału, chęć wyróżnienia się w walce itp. Szczególnie ważnym zadaniem działalności wychowawczej w ramach omawianej funkcji pobudzania do działania będzie zatem kształtowanie wysokiego poziomu indentyfikacji z zespołem, bowiem - jak wykazuje praktyka - jakość realizacji zadań bojowych przez poszczególnych żołnierzy w warunkach bojowych pozostaje w prostej zależności od poziomu ich utożsamiania z grupą, której są członkami.

Należy mieć na uwadze i to, że postępowanie żołnierzy może być warunkowane różnymi motywami indywidualnymi. Było tak wielokrotnie na polach walk, że żołnierze zgłaszali się do wykonania zadań, licząc się z dużym prawdopodobieństwem utraty życia, a motywy tego postępowania były bardzo różne, np. poczucie dumy, honoru, obowiązku, nienawiści do wroga, zemsta za śmierć najbliższych.

W wyniku uświadomienia sobie przez żołnierzy celów i zadań prawdopodobnie niektóre z motywów będą zanikały w walce a w ich miejsce będą powstawały nowe. Wielu autorów wspomnień z okresu minionych wojen stwierdza, że bezpośredni uczestnicy walki zbrojnej uważali, iż chęć osiągnięcia zwycięstwa jest w walce wielką siłą pobudzającą. Wprawdzie uczucie to cechuje żołnierzy również przed walką, jednakże wówczas ma ono bardzo ogólny charakter. Są bowiem takie motywy, które pojawiają się dopiero podczas wykonywania zadania bojowego i poza tę realną sytuację nie wykraczają. Z tego względu można stwierdzić, że mają one charakter sytuacyjny.

Istnieje dość istotny związek między pobudzaniem do działania a rozkazywaniem. Jeśli rozkazy i polecenia mają być respektowane przez podwładnych muszą pochodzić z uznawanych źródeł. Władza ta jest skoncentrowana wśród osób zajmujących stanowiska dowódcy jego zastępców, oficerów sztabu i innych. To uznanie władzy może mieć dwojaką postać: może to być posłuszeństwo rozkazom pochodzącym od pewnych stanowisk, którym przypisane są określone uprawnienia, lub od osób, które reprezentują duże wartości /np. głęboka wiedza, autorytet moralny czy fachowy/. W drugim

przypadku mówimy o osobistym autorytecie przełożonego.

Istota tego a u t o r y t e t u polega na tym, że podwładni oceniają pozytywnie walory charakteru, umysłu swego przełożonego i wskutek tego są nastawieni na podporządkowanie się jemu. Autorytet ten opiera się na zaufaniu do przełożonego i przekonaniu o słuszności i trafności jego decyzji. Zaufanie to ma swe źródło w lojalności i życzliwości przełożonych wobec podwładnych, korzystaniu z wiedzy i doświadczeń podwładnych przy podejmowaniu decyzji.

Autorytet osobisty powstaje w czasie wzajemnego poznawania się i kontaktu osobistego przełożonego z podwładnymi. Posiadanie autorytetu formalnego wynikającego z zajmowanego stanowiska ułatwia wykonywanie czynności kierowniczych. Zdobycie autorytetu osobistego wymaga czasu, aby w świadomości podwładnych formalny przywódca stał się przywódcą naturalnym, co w warunkach bojowych jest bardzo utrudnione.

Skuteczność pobudzania podwładnych do działania należy widzieć w spójnym stosowaniu omówionych metod.

Istotnym wyznacznikiem zachowania się uczestników walki zbrojnej, a tym samym czynnikiem określającym organizację oraz cele i zadania działalności wychowawczej jest także rodzaj działań bojowych. Rezygnując z przedstawiania specyficznych form i metod pobudzania do działania w zależności od sytuacji bojowej i charakteru działań, ograniczę się do przedstawienia niektórych psychologicznych uwarunkowań działalności wychowawczej w dwóch podstawowych rodzajach działań. Otóż, o ile działania obronne stwarzają z

reguły korzystniejsze organizacyjne warunki do realizacji poszczególnych przedsięwzięć działalności wychowawczej, to sam fakt prowadzenia działań zaczepnych utwierdza żołnierzy w przekonaniu o przewadze /choćby lokalnej i tylko czasowej/ nad nieprzyjacielem, mobilizuje ich do zwiększonego wysiłki, sprzyja obiektywnie kształtowaniu się pożądanych nastrojów.

W obronie natomiast, niezależnie od stopnia jej aktywności, broniący się zawsze działa jedynie w granicach, jakie wyznacza nacierający, co oczywiście nie pozostaje bez wpływu na subiektywną ocenę sytuacji przez tych pierwszych. Niezależnie od kalkulacji taktycznych, traktują oni tę formę działań jako przejaw określonej słabości[1]. Warto dodać, iż możliwość kierowania przez żołnierzy własnym zachowaniem jest w działaniach obronnych znacznie ograniczona nawet wówczas, gdy obiektywnie posiada się przewagę nad przeciwnikiem, a przejście do tej formy działań wynika z decyzji dowódcy.

Niwelowanie niekorzystnych właściwości psychologicznych działań obronnych powinna służyć systematyczna działalność wychowawcza. W szczególności należy wyjaśnić żołnierzom, że umiejętne wykorzystanie terenu, jego naturalnych właściwości obronnych w znacznej mierze chroni ich przed skutkami akcji bojowych i broni nieprzyjaciela. Natomiast właściwie zorganizowany system ognia i własna aktywność pozwalają skutecznie odpierać natarcie nawet znacznie silniejszego

---

1. M. Dyrda, B. Rokicki, Możliwe psychologiczne implikacje obrony manewrowej, /w:/ Właściwości obrony manewrowej organizowanej na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej, AON, Warszawa 1991.

przeciwnika, zadawać mu duże straty, a tym samym stwarzają korzystne warunki przejścia w stosownym czasie do natarcia.

Analiza każdego rodzaju działań bojowych z punktu widzenia możliwych doznań i zachowań żołnierzy stwarza warunki dla adekwatnego w danej sytuacji taktycznej oddziaływania motywacyjnego.

2.7. Kontrola działalności wychowawczej w warunkach bojowych

Organizowanie kontroli działalności wychowawczej jest obiektywnie koniecznym składnikiem kierowania. W warunkach działań bojowych winna się charakteryzować możliwie jak najczęstszym bezpośrednim kontaktem przełożonego z kontrolowanymi.

Kontrolowanie polega na porównaniu przebiegu, wyników wykonania zaplanowanych zadań z wzorcem[1]. Jest ono jedną z ważnych funkcji kierowania, ponieważ pozwala śledzić przebieg organizowanych działań, wprowadzać do planu działania pewne korekty, aby uwzględniać aktualne warunki wykonawstwa, uzyskać pożądane efekty kierowania. Kontrola umożliwia dowódcy związku operacyjnego /taktycznego/ realnie ocenić sytuację wychowawczą, morale i nastroje żołnierzy oraz wpływ organizowanych przedsięwzięć na wykonywanie zadania bojowego, a tym samym dalsze ukierunkowanie działalności wychowawczej. Funkcją jej jest zapewnie-

---

1. Por. L. Krzyżanowski, Podstawy nauki zarządzania, Warszawa 1985, s. 236.

nie jedności między decyzją, a realizacją decyzji z optymalnym wynikiem, poprzez pomoc i wskazówki dla realizujących i kształtowanie umiejętności w kierunku świadomego i konsekwentnego realizowania decyzji.

W funkcji kontrolowania znajdują wyraz - z jednej strony - pewne zobowiązania kierownika działalności wychowawczej wobec jego przełożonych, iż zlecone zadania zostaną wykonane wzorowo - z drugiej zaś - określona powinność przeprowadzającego kontrolę, ujawniająca się w wyjaśnianiu podwładnym ogólnych założeń i wytycznych przełożonego, rozstrzyganiu na miejscu wyłaniających się wątpliwości, usuwaniu usterek i braków oraz w pomocy skierowanej na podniesienie jakości wykonawstwa.

Kontrola nosi więc wyraźne znamiona kierowania /dowodzenia/ na określonym szczeblu hierarchii organizacyjnej. J. Zieleniewski tak formułuje pojęcie kontroli: "Cykl działania zorganizowanego obejmuje wreszcie, jako konieczne zamknięcie, etap logicznie końcowy /choć w praktyce działań i on przeplata się w czasie z innymi/. Jest to k o n t r o l a realizacji polegająca na porównaniu realizacji z odpowiednim wzorem i wyciągnięcie z tego porównania wniosków na przyszłość. Z reguły wzorem przyjętym dla porównania jest zamiar lub plan działania. Niekiedy jednak dokonujemy kontroli porównując nie działanie z zamiarem /z planem/ lecz dzieło z zamierzeniem /skutek działania z jego celem/"[1]. Zatem określa on kontrolę jako etap zorganizowanego działania, którego funkcją jest regulacja działania w tym kie-

---

1. J. Zieleniewski, Organizacja..., wyd. cyt., s.325.

runku, by było ono skuteczne, korzystne i ekonomiczne.

Kontrola w warunkach bojowych może spełniać następujące funkcje:

- informująca strona kontroli polega na zbieraniu i weryfikowaniu danych o sytuacji wychowawczej w kontrolowanym związku operacyjnym /taktycznym/ oraz podjęciu odpowiednich kroków w celu poprawy istniejącego stanu rzeczy. Informację o sytuacji wychowawczej powinna cechować komunikatywność, rzeczowość i prawdziwość. Komunikatywność polega głównie na zwięzłości i przestrzeganiu syntetyczności w analizie kontrolowanych faktów i zjawisk społecznych w oddziale, związku taktycznym bądź operacyjnym. Rzeczowość informacji to przede wszystkim selekcja i uporządkowanie materiału ze względu na hierarchię ważności i potrzeb. Eksponuje się tu zagadnienia, które mają zasadniczy wpływ na osiąganie celu głównego - wykonanie zadania bojowego. Prawdziwość informacji polega na obiektywnym odzwierciedlaniu sytuacji w kontrolowanych korpusach, dywizjach i pułkach;

- usprawniająca strona kontroli. Wyraża się w czynnej postawie kontrolującego, który nie tylko"fotografuje" badaną rzeczywistość, ale w miarę możliwości pomaga usuwać usterki i braki. Aktywne przeciwstawienie się wszelkim nieprawidłowościom można interpretować także jako przyczynianie się do osiągnięcia sukcesu w walce;

- regulująca strona kontroli. Chodzi tu o możliwość porównania stanu faktycznego kontrolowanego korpusu, dywizji, pułku ze stanem obowiązującym.

Porównanie może prowadzić do wniosków, które

powinny obejmować:

- wyjaśnienie przyczyn niezgodności - jeżeli taka jest sytuacja - pomiędzy stanem rzeczywistym i obowiązującym w przypadku zgodności - ustalenie tych czynników, które mogą być spożytkowane w działalności innych korpusów /dywizji/. Ze względu na to, że zaistnienie niezgodności może powodować wyciągnięcie konsekwencji wobec winnych, zachodzi potrzeba określenia przyczyn obiektywnych i subiektywnych oraz stopnia odpowiedzialności poszczególnych osób;
- wyszczególnienie przedsięwzięć umożliwiających usunięcie stwierdzonych braków, uchybień i niedopracowań dla osiągnięcia zamierzonych celów wychowawczych.

Podstawowym celem kontroli jest zapewnienie sprawności oddziaływania wychowawczego poprzez wykrywanie nieprawidłowości, formułowanie na tej podstawie wniosków, informowanie odpowiednich przełożonych oraz usunięciu braków.

Decyzję o rozpoczęciu kontroli może podjąć dowódca lub jego zastępca po uprzednim uzgodnieniu z dowódcą. Kontrola może być prowadzona przez oficerów sztabu odpowiedniego szczebla. Sytuacja taka uzależniona jest od możliwości, miejsca i czasu. Kontrolę prowadzoną w warunkach bojowych powinna cechować bezpośredniość i życzliwość w kontaktach z kontrolowanymi, Jeżeli są możliwości i czas do przeprowadzenia kontroli, może ją przeprowadzić zespół instruktorsko-kontrolny, którego skład ustala szef sztabu związku taktycznego /operacyjnego/.

Przewidywany charakter ewentualnego pola walki

i wynikające z niego obiektywne sytuacyjno-organizacyjne utrudnienia kontroli zewnętrznej skłaniają do wyrażenia przypuszczenia, że w warunkach bojowych zdecydowanie wzrośnie znaczenie kontroli wewnętrznej oraz samokontroli. A to z kolei będzie wymagało wysokiego obiektywizmu i krytycyzmu zarówno dowódców, jak i oficerów sztabu w ocenie efektów własnej działalności oraz woli natychmiastowego korygowania ewentualnych stwierdzonych w toku kontroli odchyleń od założonych celów wychowawczych.

Zmniejszeniu ilości kontroli zewnętrznych towarzyszyć również będzie, jak należy sądzić, tendencja do zmniejszenia stopnia formalizacji dokumentacji działalności kontrolnej. Podstawową miarą skuteczności działalności wychowawczej będzie poziom morale oraz psychologicznego przygotowania do wykonania zadań bojowych, a zwłaszcza faktyczny stopień ich realizacji. Temu zasadniczemu kryterium oceny będą podporządkowane takie wskaźniki, jak: zasadność doboru celów, treści, form i metod działalności wychowawczej w odniesieniu do realizacji decyzji dowódcy oraz specyfiki realizowanych zadań racjonalność podziału zadań i obowiązków pomiędzy oficerów sztabu, zakres i efekty współdziałania z poszczególnymi ogniwami funkcjonalnymi sztabu oraz sztabami sąsiadów, sprawność funkcjonowania systemu obiegu informacji społecznej oraz zaopatrywanie w sprzęt, prasę i materiały, a także - zgodnie z ogólnymi zasadami działalności kontrolnej - zakres i jakość bezpośredniej działalności wychowawczej w podległych związkach operacyjnych /taktycznych/.

W wyniku kontroli należy ustalić jakościowe i

i terminowe wykonanie nakazanych przedsięwzięć wychowawczych, pomóc w organizowaniu i prowadzeniu działalności wychowawczej w związkach operacyjnych /taktycznych/ i oddziałach.

Nawet w warunkach bojowych każdą kontrolę należy poprzedzić odpowiednim instruktażem. Nie mogą w kontroli brać udziału oficerowie nie przygotowani chociażby i z tego względu, iż może okazać się, że kontrolowanym w pewnych sytuacjach należy udzielić praktycznej pomocy. Niezależnie od tego, kto ją prowadzi, powinna charakteryzować się głębokim i wszechstronnym wniknięciem w realizowaną działalność wychowawczą poszczególnych związków operacyjnych i oddziałów. Nie może być ona przeprowadzana tylko w celu ujawnienia braków, lecz w jej trakcie muszą być podjęte odpowiednie przedsięwzięcia dla ich usunięcia. Musi ona przede wszystkim wykazać to, co należy usprawnić w działalności wychowawczej.

Kontrola działalności wychowawczej w warunkach bojowych powinna obejmować:

1/ zbieranie informacji o sytuacji wychowawczej, nastrojach i morale żołnierzy;
2/ określenie stopnia zabezpieczenia potrzeb duchowych i materialno-bytowych żołnierzy;
3/ stwierdzenie stanu realizacji nakazanych przedsięwzięć działania wychowawczego. Porównanie z celami, zadaniami i kierunkami postawionymi do wykonania;
4/ rozpoznanie jakości stosowanych form i metod działalności wychowawczej i ich wpływu na wykonanie zadań bojowych /związku operacyjnego, taktycznego i oddziału/;

5/ określenie stopnia znajomości przez żołnierzy swoich zadań i obowiązków oraz sytuacji bojowej;

6/ zapobieżenie na miejscu zjawiskom niekorzystnym lub niepożądanym, będących wynikiem nie zrozumienia stawianych zadań, brakiem doświadczenia lub niechęcią ich realizacji.

Kontrola przeprowadzona w tak szerokim zakresie powinna umożliwiać kontrolującemu wyjaśnienie przyczyn niezgodności z obowiązującymi normami. W wyniku tego porównania i analizy przyczyn, które spowodowały niezgodność kontrolujący są w stanie wyszczególnić przedsięwzięcia umożliwiające usunięcie stwierdzonych braków, uchybień czy też skutków.

Po zakończeniu kontroli sporządza się z niej notatkę, która powinna zawierać pozytywne elementy i osiągnięcia w działalności wychowawczej, braku lub niedociągnięcia, ustalenie winnych zaniedbań, wnioski do realizacji postawionych zadań oraz konsekwencji w stosunku do winnych zaniedbań i niedociągnięć, Kontrolowany winien zapoznać się z treścią notatki.

Aby kontrola spełniała swoje zadanie, winna być w miarę możliwości omówiona z kontrolowanymi. Niezwykle istotne jest również społeczne znaczenie kontroli. W warunkach bojowych ten warunek zostaje spełniony jeżeli obok oceny stanu działalności wychowawczej i jej wpływu na jakość wykonywanych zadań bojowych na szczeblu związku operacyjnego /taktycznego/ zostaną spopularyzowani wyróżniający się w walce żołnierze oraz pododdziały /załogi/. Stąd też duże znaczenie ma również upowszechnianie doświadczeń bojowych oraz efektywnych rozwiązań w działalności wychowawczej.

R o z d z i a ł III

MODELOWANIE DZIAŁALNOŚCI WYCHOWAWCZEJ W WARUNKACH BOJOWYCH

Cechą charakterystyczną działań militarnych jest rywalizacja dwu przeciwstawnych stron zmierzających do odniesienia zdecydowanego zwycięstwa[1]. Dlatego w zagadnieniach wojskowych występuje wiele cech szczególnych, różniących je od cywilnych zjawisk społecznych. Trudności pogłębia fakt, że do badania zasadniczych zagadnień militarnych nie może być wykorzystany eksperyment np. prowadzenia walki przez związek operacyjny /taktyczny/ w warunkach stosowania broni precyzyjnych, masowego rażenia oraz klasycznych o dużej sile niszczenia i innych.

Postęp w technice umożliwiający tworzenie wizji przyszłego pola walki, rozwój społeczeństwa w różnorodnych dziedzinach sprawiły, że nauce i praktyce wojskowej postawione zostały nowe zadania. Konieczne jest zatem zastosowanie metod zapewniających rozwiązanie tych zadań. Jedną z nich jest modelowanie.

Na co dzień dokonujemy opisu i wyjaśnienia otaczającego świata przy pomocy pojęć; dotyczy to zarów-

---

1. Por. T. Kotarbiński, Z zagadnień ogólnej teorii walki, /w:/ Wybór pism, t. I, Warszawa 1957, s. 549; J. Rudniański, Elementy prakseologicznej teorii walki, Warszawa 1983, s. 9 i nast.

no świata fizycznego jak i społecznego. Nauka również posługuje się pojęciami - czasem już znanymi, a czasem nie - lecz dąży do powiązania ich w sieć wzajemnie powiązanych twierdzeń. Działalność tę P. Abell nazywa budową modeli[1]. Traktując modelowanie jako odwzorowywanie badanego fragmentu rzeczywistości można powiedzieć, że model to: "... dający się pomyśleć, lub materialnie zrealizować układ, który odzwierciedlając lub odtwarzając przedmiot badania zdolny jest zastępować tak, że jego badanie dostarcza nam nowej informacji o przedmiocie"[2].

Pojęciem modelu posiłkują się autorzy reprezentujący różne dyscypliny naukowe. I tak np. P.Sztompka wiąże model z normą: "... model w sensie normatywnym to tyle, co opis stanu rzeczy pożądanego, ocenianego pozytywnie /.../. W języku potocznym termin model bywa często kojarzony z pewnym standardem doskonałości i z czymś co być powinno, do czego należy dążyć"[3]. Uważam, że uzupełnieniem tego poglądu może być sposób rozumienia A. Kłoskowskiej, która uważa, że: "model to, słowne, obrazowe przedstawienie zachowania ludzkiego /instytucji/ mogące służyć za przedmiot ocen i skonstruowane dla praktycznych celów społecznych"[4]. Zatem model spełnia funkcję prakseolo-

---

1. P. Abell, Modele w socjologii, Warszawa 1975, s. 11. Termin model rozumie on jako zbiór istotnych zmiennych, jak i określone związki funkcjonalne między nimi.
2. W. Staff, Modelowanie i filozofia, Warszawa 1971.
3. P. Sztompka, O pojęciu modelu w socjologii, Studia Socjologiczne, 1968, nr 1, s. 29.
4. A. Kłoskowska, Modele społeczne a kultura masowa, Przegląd Socjologiczny 1959, nr 2, s. 50.

giczną gdy jest skonstruowany na podstawie analizy działalności ludzi i w związku z tym obejmuje takie składniki, które znajdują się u podstaw skutecznej realizacji zadań właściwych rozpatrywanej dziedzinie aktywności człowieka.

Z analogicznego punktu widzenia modelem naukowym jest zatem konstrukcja teoretyczna, która opisuje i analizuje określone działy rzeczywistości w sposób możliwie prosty i pozbawiony wewnętrznych sprzeczności. Takie określenie modelu zawiera w sobie nie tylko pojęcie konstrukcji teoretycznej lecz równocześnie koncepcję realizacyjną. Współczesna nauka rozszerza pojmowanie pojęcia "model" i "modelowanie" kładąc nacisk nie na odzwierciedlenie zewnętrznych /fizycznych/ właściwości obiektów, nie na zewnętrzne podobieństwo modelu i oryginału, lecz na odpowiedniość ich właściwości wewnętrznych[1].

W literaturze pojęcie modelu - co uważam za słuszne - odnosi się nie tylko do rzeczy. Model jest czymś nieporównanie szerszym. Ponieważ pomiędzy rzeczą a jej modelem istnieje szczególny rodzaj zależności. Model nie jest rzeczą ale jest syntezą tego co w rzeczy jest istotne - jej charakteru i funkcji. Jest on od rzeczy prostszy i w pewnym sensie uboższy o całą warstwę materialną związaną z tworzywem, techniką, wykonania, stopniem zużycia[2]. Równocześnie jest on od rzeczy doskonalszy ponieważ zawiera w sobie jej isto-

---

1. Por. J.Szaniawski, Model i metoda, Warszawa 1965, s. 14; a także: L. Kuleszyński, Dowodzenie wojskami a cybernetyka, Warszawa 1967, s. 297.
2. Niemniej jednak w modelu prakseologicznym, rzeczy również należy uwzględniać w relacjach z pozostałymi elementami modelu.

tę oraz istotę całego zbioru rzeczy dających się wyprowadzić z jednego modelu.

Zatem pojęcie modelu można odnosić do wszelkich całości. W tym rozumieniu modelem jest schemat konstrukcji czołgu, jak i związek operacyjny /taktyczny/, sztab dywizji /pułku/ traktowane jako określony układ o trwałych i regularnych proporcjach[1].

Model jest nie tylko syntezą zbiorów rzeczy, które są, ale odnosi się on również do rzeczy, których nie ma, lecz które być mogą. Dlatego człowiek w swojej spekulacji intelektualnej może rozdzielać to co istnieje od tego co jest możliwe. Konsekwencją tego jest tworzenie dwu porządków - idealnego /wyobrażenia/ i realnego /porządek realizacji/. Pomiędzy nimi istnieje rozdźwięk[2]. Uważam, że jest to źródło postępu, bowiem aby w praktyce stosować modele wyobrażalne, człowiek musi podjąć rozliczne działania badawcze.

Konsekwencją myślenia modelowego jest dążenie do schematyzacji. Istotą modelu myślowego jest to, że jest on prosty, a zarazem skończony i wszystkie jego elementy są kompletne. Rzeczywistość materialna ani społeczna, tych cech nie posiada. Dlatego dla potrzeb działalności badawczej przyjmuje się założenie, iż model jest układem względnie odosobnionym, to znaczy takim, który posiada następujące właściwości:

---

1. Ogólniejsze rozważania prowadzi na ten temat: por. K.T. Toeplitz, Zaćmienie informacyjne, Warszawa 1986, s. 40-41.
2. Rozdźwięk ten jest traktowany najczęściej jako brak spójności między modelem a praktyczną realizacją jego założeń.

- otoczenie oddziaływuje na układ, lecz to oddziaływanie odbywa się na wejściach zewnętrznych układu;
- układ oddziaływuje na otoczenie, lecz to oddziaływanie odbywa się za pośrednictwem wyjść zewnętrznych;
- układ oddziaływuje sam na siebie poprzez wyjścia i wejścia wewnętrzne[1].

Zatem istotą właściwości układów względnie odosobnionych jest to, że występują w nich oddziaływania, które idą bądź w kierunku otoczenia - układ, bądź układ - otoczenie.

Ogólnie modele można podzielić ze względu na ich przeznaczenie i wyróżnić:

a/ model teoretyczny dotyczący badań podstawowych. Odnosić go należy do eksplanacyjnej funkcji nauki;

b/ model empiryczny obejmujący zagadnienia dotyczące organizacji i kierowania działalnością wychowawczą. Jest to ten rodzaj praktyki, która uwidacznia się w działaniach organizacyjnych a także badawczych i kształceniowych;

c/ model prakseologiczny obejmuje między innymi zagadnienia praktyczne rozważane z punktu widzenia warunków sprawnego działania[2].

Model teoretyczny jest typowy dla badań, które mają na celu wyjaśnienie pewnych zależności, mogących występować w społeczności wojskowej na poszczególnych

---

1. H. Greniewski, Elementy cybernetyki, Warszawa 1959, s. 11-12; a także: Wybrane zagadnienia cybernetyki ogólnej i wojskowej, Warszawa 1971, s. 20.
2. F. Sienkiewicz, Inżynieria systemów, Warszawa 1983, s. 40-41.

szczeblach struktury organizacyjnej. Natomiast w modelu empirycznym zwraca się uwagę przede wszystkim na zagadnienia o wyraźnej użyteczności praktycznej, chociaż nie pozbawiony on jest także walorów poznawczych. W modelu prakseologicznym koncentruje się uwagę na warunkach, które mogą zapewnić efektywną realizację podjętych działań.

Spośród istniejących sposobów modelowania dla potrzeb działalności wychowawczej w warunkach bojowych najbardziej przydatne są modele empiryczny i prakseologiczny ponieważ reprezentatywna tematyka prakseologiczna dotyczy głównie zagadnień praktycznych. Odnoszą się one przede wszystkim do warunków sprawnego działania, czyli takich, które by zapewniały działającemu efektywną realizację zamierzonego celu. Zaś model empiryczny dotyczy praktyki organizacji i kierowania działalnością wychowawczą - także w warunkach bojowych.

Pożądaną z punktu widzenia moich rozważań cechą tych modeli jest możliwość badania procesów niezależnie od tego, czy dają się opisać pod względem matematycznym, a także duża poglądowość uzyskiwanych wyników.

Do metod modelowania empirycznego można zaliczyć prowadzenie gier wojennych i ćwiczeń dowódczo-sztabowych a także ćwiczeń z wojskami w terenie[1]. Rzecz oczywista nie mieszczą się w tym modelu "próby rzeczywiste" jakimi są wojny bądź konflikty lokalne. Chociaż powszechnie wiadomo, że konflikty lokalne są

---

1. Zob. J. Czujew, Badania operacji w wojsku, Warszawa 1972, s. 14.

wykorzystywane jako doświadczalne poligony dla ludzi i sprzętu bojowego[1].

Pozornie mogłoby się wydawać, iż metody, które już dawno znalazły zastosowanie w wojsku - jak na przykład ćwiczenia z wojskami a na pewno wcześniej niż pojawił się termin "modelowanie działalności wychowawczej" mogą zapewnić uzyskanie odpowiedzi na każde pytanie. Takie rozumowanie jest niezupełnie prawdziwe. Ponieważ jeden z najważniejszych elementów systemu walki zbrojnej - przeciwnik, a także sytuacje pola walki w czasie ćwiczeń uwzględniane są umownie, co może mieć negatywny wpływ na ich końcowy wynik. Zaletą modelowania empirycznego i prakseologicznego jest możliwość formułowania twierdzeń odzwierciedlających rzeczywiste procesy wychowawcze i udział w nich człowieka, którego działanie trudno jest opisać w konkretnej sytuacji za pomocą takich lub innych algorytmów. W działalności wychowawczej w warunkach bojowych może znaleźć zastosowanie modelowanie matematyczne[2]. Nim jednak zacznie się coś matematyzować /idzie oczywiście o kierowanie działalnością wychowawczą/, najpierw należy to opisać niematematycznie[3].

---

1. Przykładem może być wojna w Afganistanie, Wietnamie, Zatoce Perskiej w czasie trwania których przeszkalano poszczególne jednostki wojskowe oraz wypróbowywano coraz to nowe generacje sprzętu. Najogólniej ujmując testowany model wojny.
2. Model matematyczny stanowi układ równań matematycznych i reguł logicznych, za pomocą których można dla każdego wybranego wariantu warunków - przy danych parametrach - obliczyć wartość kryterium. Patrz: J. Czujew, Badania operacji w wojsku, Warszawa 1972, s. 15.
3. Zob. J.Konieczny, Cybernetyka walki, Warszawa 1970, s. 19.

Interesujące wyniki można uzyskać łącząc modelowanie empiryczne i prakseologiczne z badaniami operacji[1], przy czym łączenie może odbywać się w trakcie poszczególnych, wybranych etapów. W czasie ćwiczeń dowódczo-sztabowych na mapach z kursem przeszkolenia operacyjno-taktycznego obok modeli prakseologicznych działalności wychowawczej tworzono matematyczny model sytuacji operacyjnej[2]. Poszczególnym czynnikom określającym tę sytuację np. możliwości bojowe, uzbrojenie, teren, warunki atmosferyczne i inne, przyporządkowano pewne wartości liczbowe. W oparciu o uzyskane wskaźniki o wojskach własnych i nieprzyjaciela dokonywano oceny sytuacji i wyprowadzano wnioski dotyczące powodzenia planowanej operacji. Może to być przykładem zastosowania badań operacyjnych w konkretnej sytuacji operacyjno-taktycznej.

Można zatem wyprowadzić wniosek, że w badaniach działalności wychowawczej w warunkach bojowych mamy i będziemy mieli do czynienia z jednym z narzędzi badawczych, a mianowicie modelowaniem, czyli odwzorowywaniem w określonym języki badanego fragmentu rzeczywistości.

W tworzeniu cybernetycznych modeli działań wychowawczych korzysta się z procedury badawczej ok-

---

1. Badania operacji polegają na zastosowaniu zasad, metod i środków naukowych zapewniających opracowanie liczbowych podstaw niezbędnych do powzięcia decyzji. Niekiedy w badaniach operacji mówi się, iż jest to zmatematyzowany zdrowy rozsądek. Patrz: J. Czujem, Badania operacji..., wyd. cyt., s. 11-12.
2. Ćwiczenie nt.: "Organizacja i prowadzenie operacji zaczepnej armii", Ćwiczenie dowódczo-sztabowe w SOD, ASG WP, 1986, 1987 r.

reślanej mianem idealizacji. Istota postępowania badawczego tego typu polega na poznawaniu zasadniczych zależności występujących w przebiegu badanych działań. Z kolei poprzez konkretyzację utworzonego modelu abstrakcyjnego należy przejść do twierdzeń empirycznych, odzwierciedlających rzeczywiste procesy. Za takie zależności można przyjąć relacje pomiędzy poszczególnymi elementami systemu działalności wychowawczej w warunkach bojowych, a warunkami działań właściwymi szczeblom taktycznemu i operacyjnemu mającymi wpływ na jego funkcjonowanie.

Konstruując model działalności wychowawczej w warunkach bojowych możemy też wykryć nowe powiązania pomiędzy poszczególnymi elementami analizując konstrukcję całości. W cybernetycznym ujęciu modelu wychowawczego i jego struktury prakseologicznej zwrócić należy uwagę na zależność jednego ogniwa od pozostałych. Wynika z tego, iż w warunkach konstruowania modeli i analizowania zależności w nim występujących można wyprowadzać twierdzenia empiryczne dotyczące funkcjonowania całego modelu.

W ćwiczeniach na szczeblu operacyjnym /taktycznym/ wynikiem modelowania empirycznego i prakseologicznego są rozwiązania formułowane w postaci rozkazów, zarządzeń i wytycznych, planów działalności wychowawczej, wniosków do decyzji, meldunków i sprawozdań, niezbędnych do prowadzenia działalności wychowawczej. Jak już wspomniałem mogą one być opracowane również z uwzględnieniem danych liczbowych otrzymywanych za pomocą analizy modeli matematycznych[1]. Do uzyskiwania

---

1. Częścią cybernetyki są badania operacji. Zapewniają one opracowanie liczbowych danych niezbędnych /dalszy ciąg przypisu na str.137/

tych danych nie zawsze wykorzystuje się elektroniczne maszyny matematyczne a w warunkach ćwiczeń w terenie także komputery pracujące w systemie.

Jednak dostrzegane już współcześnie takie czynniki jak możliwość szybkiej zmiany sytuacji na polu walki w wyniku stosowania nowoczesnych środków, użycie "broni inteligentnych", duży rozmach działań, napływ dużej ilości informacji, sprawiają, że na wszystkich szczeblach dowodzenia i kierowania działalnością wychowawczą odczuwa się deficyt czasu. Wynika z tego fakt, że skuteczne kierowanie jest niemożliwe bez częściowej chociażby automatyzacji tego procesu. W zautomatyzowanych systemach część funkcji spełniają elektroniczne urządzenia. Możliwości ich zastosowania opracowane już zostały dla potrzeb dowodzenia[1]. Jednak w działalności wychowawczej to zagadnienie jest jeszcze sprawą przyszłości.

W aktualnej sytuacji teoria i praktyka realizacji funkcji kierowniczych dowódcy w sferze wychowawczej, jakkolwiek znana w warunkach pokoju wymaga nowego teoretycznego opracowania dla potrzeb kierowania w warunkach potencjalnego pola walki[2]. Kierownik działalności wychowawczej w relacjach z podwładnymi, przełożonymi i sąsiadami mógłby posługiwać się kompu-

---

dalszy ciąg przypisu ze str. 136
do powzięcia decyzji. Zob. J.Czujew, Badania operacji..., wyd. cyt.; a także: K.Zimniewicz, Nauka o organizacji i zarządzaniu, Warszawa 1984.

1. Zob. P. Sienkiewicz, M. Szczepaniak, W. Więckowski, Dowodzenie z komputerem, Warszawa 1984.
2. Rozważania zawarte są w rozdziale drugim, zob. 2.1.1; 2.1.3; 2.1.4; 2.1.5; 2.1.6.

terem. Idzie tu o zapewnienie drożności i szybkości przekazywania danych ze źródła informacji, którym jest przełożony, podwładny, siąsiad przez urządzenie transmisji i obrazowania danych /UTD/ do decydenta, a po podjęciu decyzji stosownie do potrzeb ponownie przez UTD do przełożonego, podwładnego, sąsiada. Komputer spełniałby także rolę elektronicznego konsultanta, bądź "banku informacji".

Pełny model realizacji funkcji kierowniczych przez poszczególne szczeble organizacyjne wraz z właściwymi im zakresami przedstawiłem na schemacie nr 3.

Równie istotnym zagadnieniem a świadczącym o realności modelu działalności wychowawczej w warunkach bojowych jest jego zgodność z założeniami zawartymi w doktrynie wojennej. Z niej bowiem wynika wiele celów oraz zadań wychowawczych. Bowiem każda doktryna wojenna jest modelem wojny najbliższej[1]. Przy tworzeniu doktryny wojennej analizowana jest przeszłość po to, aby po stwierdzeniu pewnych prawidłowości budować model przyszłej wojny. Jeśli model ten zostałby zweryfikowany, w praktycznych decyzjach, to może wywierać istotny wpływ na różne dziedziny funkcjonowania sił zbrojnych, w tym również na organizację i kierowanie działalnością wychowawczą.

Metodyka badania modelu działań wychowawczych w warunkach bojowych sprowadzać się będzie do:
- budowy modelu[2] działań wychowawczych, polegającym

---

1. Por. J. Konieczny, Cybernetyka walki, Warszawa 1970, s. 19.
2. Zob. P. Abell, Modele w socjologii..., cyt.wyd., s. 11; por. K. Zimniewicz, Nauka o organizacji..., /dalszy ciąg przypisu na str. 139/

na określeniu celu i przedmiotu, czynników pozostających pod kontrolą i niezależnych od podejmującego decyzje oraz zależności pomiędzy elementami modelu ze względu na założony cel;
- określenia ilości, typu, rodzaju informacji wejściowych doprowadzanych do modelu oraz wyjściowych wyprowadzanych z modelu;
- wyboru kryterium optymalizacji. Mogą nimi być: kryterium użytych sił i środków, kryterium liczby przedsięwzięć wychowawczych, kryterium wykonania zadania bojowego, kryterium pożądanego morale, kryterium gotowości bojowej;
- optymalizacji funkcji kierowniczych, o ile będzie to możliwe także z wykorzystaniem techniki komputerowej;
- sformułowania wniosków metodologicznych i merytorycznych wynikających z przyjętego rozwiązania oraz funkcjonowania systemu kontroli działalności wychowawczej.

W działalności wychowawczej, żaden z wymienionych pięciu problemów nie znalazł pełnego rozwiązania a realizowane badania nie zawsze są prowadzone we właściwym kierunku.

W przedstawionym schemacie postępowania uwagę z reguły koncentruje się na etapie czwartym, tj. optymalizacji funkcji kierowniczych. W. Sadowski w związku z tym uważa, że: "Sprawa umiejętności wyznaczania decyzji optymalnej jest rzeczą podstawową - jeśli ba-

---

dalszy ciąg przypisu ze str.138
wyd.cyt.,s.65; por.G.Leśniak-Łebkowska, B.Wawrzyniak, Organizacyjne problemy zarządzania przedsiębiorstwami w warunkach kryzysu, Warszawa 1982; W. Staff, Modelowanie i filozofia, Warszawa 1971.

dania modelowe mają mieć jakiś sens"[1]. W warunkach działań bojowych wykonanie zadania przy jak najmniejszych stratach, czy też realizacja zamierzeń wychowawczych przy optymalnym wykorzystaniu sił i środków, między innymi określają jakość decyzji.

Model kierowania działalnością wychowawczą w wadunkach bojowych /zawarty w rozdziale II/ jest systemem założeń myślowych, zawierającym koncepcję optymalnego kierowania. Nie można zatem do końca zgodzić się z charakterystyką modelu wojskowego zawartą w literaturze z zakresu organizacji i zarządzania, a prezentowaną przez K. Zimniewicza, który uważa, że model wojskowy określają:

- funkcje kierownicze, a mianowicie: ocena położenia, podejmowanie decyzji; planowanie walki, rozkazywanie, wymuszanie urzeczywistnienia celu;
- styl kierowania polegający na tym, że przełożony zobowiązany jest do kierowania podwładnymi, podwładni zobowiązani są do posłuszeństwa;
- techniki kierowania zawarte są w regulaminach a ich znajomość nabywa się przez szkolenie.

Jest on bardzo uproszczony i spłyca funkcje kierowania, pomija całkowitym milczeniem aktywną rolę podwładnych w procesie decyzyjnym, jak również cały szereg stosowanych w wojsku nowoczesnych technik kierowania oraz inne elementy tego systemu /zob. schemat nr 11/.

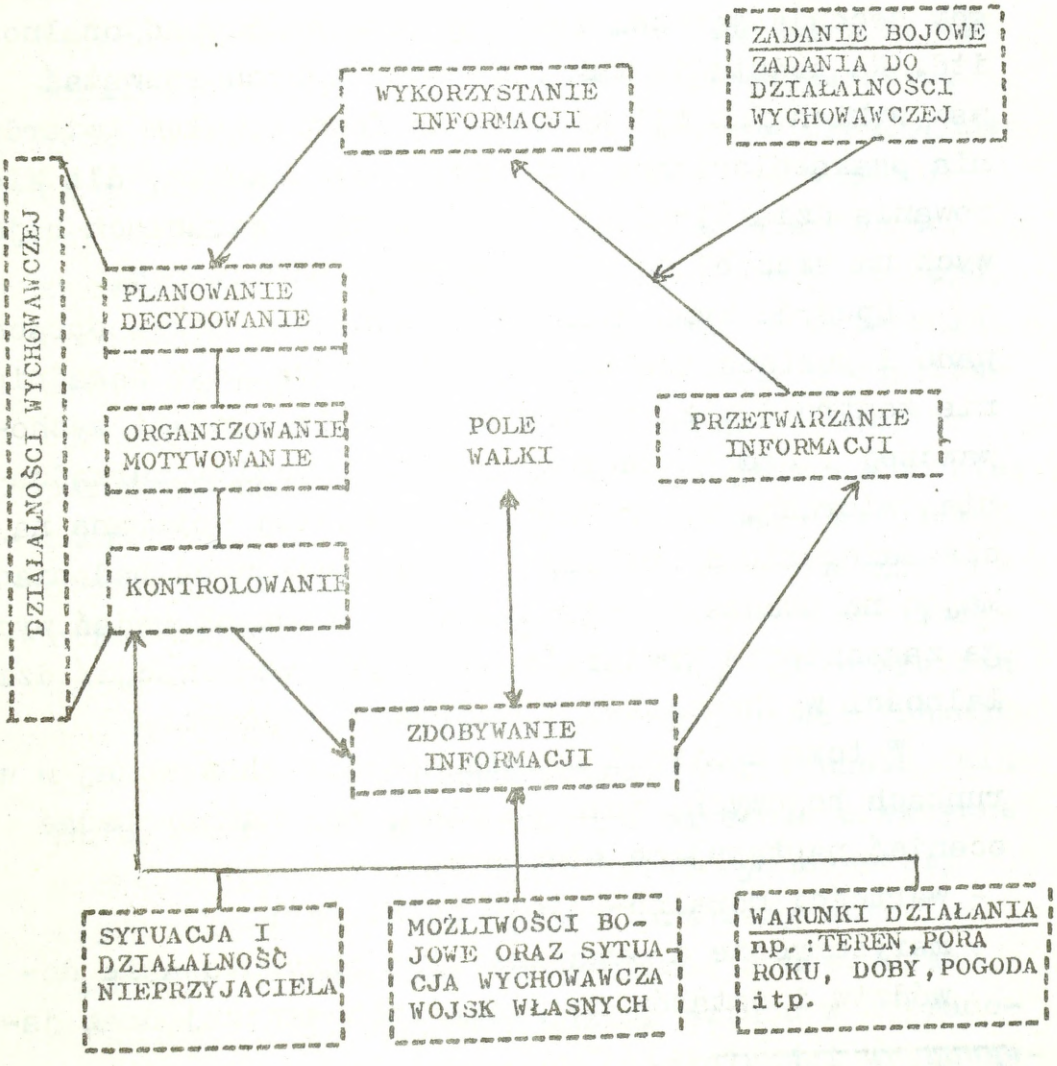
Rozważając w poprzednim rozdziale podejmowanie decyzji, zgodnie z założeniami prakseologii - abstra-

---

1. W. Sadowski, Teoria podejmowania decyzji, Warszawa 1976, s. 15-18.

Schemat Nr 11

MODEL SYSTEMU KIEROWANIA DZIAŁALNOŚCIĄ WYCHOWAWCZĄ
W WARUNKACH BOJOWYCH



howałem do konkretnych przypadków podejmowania takich decyzji, zmierzając do wydobycia tych właściwości, które są wspólne decyzjom jako takim. Na podstawie przeprowadzanych analiz mogę stwierdzić, że każda decyzja jest prakseologicznie efektywna wówczas, gdy cechują ją: celowość, wykonalność, racjonalność itd. Na podstawie tak przeprowadzonych rozważań wszystkich funkcji kierowania formułowałem twierdzenia prakseologiczne istotne, moim zdaniem, dla kierowania działalnością wychowawczą w warunkach bojowych na szczeblach taktycznym i operacyjnym.

Spośród wymienionych stosunkowo dobrze opracowane i posiadające bogatą literaturę jest zagadnienie kontroli i kryteriów oceny działalności wychowawczej[1]. Jednak teoretycy organizacji i zarządzania twierdzą, że kryteria są częściej opierane na doświadczeniu i intuicji niż na naukowych badaniach[2]. Mając na uwadze te ograniczenia dalszych badań wymaga zagadnienie kryteriów oceny /optymalizacji/ działalności wychowawczej w warunkach bojowych.

W toku kontroli działalności wychowawczej w warunkach bojowych, moim zdaniem, należałoby badać i oceniać następujące elementy:

- wartości moralno-bojowe żołnierzy;
- merytoryczne i organizacyjne przygotowanie dowództw i sztabów do pracy wychowawczej oraz ja-

---

1. Chociaż podzielam też wątpliwości W. Magonia, który twierdzi, że: "Problem oceny jest jednym z najbardziej dyskusyjnych we współczesnej pedagogice". W. Magoń, Metodyczne problemy wychowania wojskowego, Warszawa 1976, s. 373.
2. Patrz: B. Wawrzyniak, Decyzje kierownicze w teorii i praktyce zarządzania, Warszawa 1980, s. 35 i następne.

kość realizacji zadań wychowawczych;
- jakość przygotowania psychologicznego.

Po zebraniu i analizie danych proponuję oceniać następująco:

- w pełni zadowalająco, gdy żołnierze prezentują pożądane postawy świadczące o wysokich wartościach moralno-bojowych; zaplanowane przedsięwzięcia, wyczerpujące zakres celów i kierunków działalności wychowawczej, zostały zrealizowane w pełni lub stwierdzone niedopracowania są nieznaczne, zwłaszcza w zakresie zagadnienia priorytetowego, obejmującego sprawność i operatywność działania wychowawczego; żołnierze angażują się w realizację zadania bojowego a poziom morale i stopień psychicznej odporności zapewniają jego wykonanie;
- zadawalająco, gdy zachowania żołnierzy świadczą o pewnych niedoskonałościach w przygotowaniu moralno-bojowym, większość zaplanowanych przedsięwzięć wychowawczych jest właściwa; nie stwierdza się istotnych niedopracowań w sprawności funkcjonowania systemu wychowawczego, operatywność działania poszczególnych oficerów zapewnia efektywne prowadzenie realnej działalności wychowawczej wśród żołnierzy, zbieranie i przekazywanie informacji o postawach, dyscyplinie i nastrojach żołnierzy jest sprawne; udział sztabu w wypracowywaniu decyzji dowódcy do działalności wychowawczej jest widoczny, zauważalne są niewielkie braki w psychologicznym przygotowaniu żołnierzy;
- ledwie zadowalająco, gdy wartości moralno-bojowe ograniczają zakres użycia związku operacyjnego /taktycznego/; sprawność i operatywność działania

wychowawczego nie jest tylko dostateczna, zwłaszcza w dziedzinie utrzymania wysokiego morale walczących związków operacyjnych, taktycznych i oddziałów oraz ich psychicznej odporności; kierowanie działalnością wychowawczą podległych oficerów jest mało operatywne; zbieranie i przekazywanie informacji o nastrojach jest mało efektywne i często opóźnione, udział sztabu w wypracowywaniu decyzji dowódcy do działalności wychowawczej jest mało widoczny, konieczna jest pomoc szczebla nadrzędnego;

- niezadowalająco, gdy działanie wychowawcze nie zapewniło poziomu morale i psychicznej odporności odpowiadającego potrzebom wykonania zadania bojowego, a udział sztabu w procesie decyzyjnym dowódcy w sferze wychowawczej nie odpowiada wymogom.

Podniesienie do pożądanego poziomu wartości moralno-bojowych, odporności psychicznej oraz sprawności kierowania działalnością wychowawczą wymaga aktywnego włączenia się szczebla nadrzędnego.

Podczas kontroli merytorycznego i organizacyjnego przygotowania do działalności wychowawczej w warunkach bojowych, sprawdzać i oceniać można ponadto takie zagadnienia jak:

- zasadność doboru celów, treści i form działalności wychowawczej oraz jej powiązanie z zadaniami bojowymi,
- realność podziału zadań i obowiązków w dowództwie, sztabie oraz ich znajomość przez poszczególne osoby funkcyjne,
- sprawność i operatywność działania wychowawczego w prowadzeniu realnej pracy,
- sprawność kierowania działalnością wychowawczą w

podległych dowództwach i sztabach oraz współdziałanie z sąsiadami,
- wyposażenie w urządzenia i sprzęt, w tym techniczne środki informacji oraz ich utrzymanie i sposób wykorzystania,
- organizacja i sprawność systemu zaopatrywania w prasę i materiały informacyjne oraz ich kolportaż,
- zgodność opracowanych dokumentów z ustaleniami zawartymi w obowiązujących dokumentach normatywnych oraz rozkazach, zarządzeniach i wytycznych przełożonych.

Kolejnym elementem metodyki badania modelu wymagającym nowego opracowania jest zagadnienie układu względnie odosobnionego ze szczególnym uwzględnieniem układów informacyjnych. Problem ten był przedmiotem moich szczegółowych rozważań w rozdziale drugim /zob. 2.3/. Przedstawione modele obiegu informacji na szczeblach operacyjnym i taktycznym z uwzględnieniem aktualnych zmian strukturalnych i terminologicznych obrazują stan pożądany w przyszłych ewentualnych działaniach bojowych. Przedstawione zostały powiązania i zależności występujące pomiędzy poszczególnymi elementami systemu oraz operacje dokonywane na informacjach.

Wychodząc z trzech podstawowych operacji wykonywanych na informacjach w procesie sterowania /zbieranie, opracowywanie i przekazywanie informacji/ można wyróżnić trzy grupy informacji operacyjno-taktycznych.

Pierwszą tworzą przekazywane do organów dowodzenia i kierowania działalnością wychowawczą dane o sytuacji, w jakiej działają jednostki podległe i sąsiedzi.

Do drugiej grupy zalicza się informacje zawarte w regulaminach i innych dokumentach.

Do trzeciej grupy zalicza się informacje przekazywane z organu dowodzenia i kierowania działalnością wychowawczą do podwładnych.

Można zatem wyprowadzić wniosek, że działania na informacjach są możliwe wówczas, gdy układ spełnia warunki układu względnie odosobnionego.

O prowadzonej działalności wychowawczej w warunkach bojowych należy sądzić według określonych kryteriów, tj. konkretnych ilościowych i jakościowych wskaźników. Mogą one być sformułowane dla całościowej oceny działalności wychowawczej jak i dla poszczególnych jej form.

Metodologiczną zasadą określania kryteriów oceny działalności wychowawczej jest stwierdzenie, że sądzić o osobach można tylko według ich społecznej działalności, to znaczy według społecznych faktów.

A zatem praktyczne działanie żołnierzy, ich morale oraz obywatelska i wojskowo-profesjonalna aktywność są obiektywnymi wskaźnikami działalności wychowawczej w warunkach bojowych. Przy tym konieczne jest poznawanie systemu wartości, motywów konkretnych zachowań żołnierzy.

Samo pojęcie "kryterium" jest różnie rozumiane i rozmaicie interpretowane w literaturze. S. Racinowski za kryteria ocen przyjmuje elementy /składniki/, tworzące w sumie przedmiot oceny[1]. Wyróżnia on kryteria ogólne odnoszące się do wszystkich przedmiotów nauczania oraz kryteria szczegółowe, mające zastoso-

---

1. Patrz: S. Racinowski, Problemy oceny szkolnej, Warszawa 1968, s. 34.

wanie w poszczególnych przedmiotach. Natomiast w "Małym Słowniku Języka Polskiego" autorzy wyjaśniają, że: "Kryterium to miernik służący za podstawę oceny"[2].

Uważam, że w modelowaniu działalności wychowawczej, która ma być prowadzona w warunkach bojowych można przyjąć, iż w oparciu o sformułowane intuicyjnie i zweryfikowane w czasie ćwiczeń z wojskami kryteria może być optymalizowana działalność wychowawcza.

Kryterium powinno odpowiadać pewnym wymaganiom. Do najważniejszych w badaniach modelowych zalicza się:

- reprezentatywność,
- krytyczność w stosunku do badanych zjawisk,
- maksymalna prostota,
- uwzględnienie możliwie wszystkich uwarunkowań badanej działalności.

Kryterium trzeba dobierać z uwzględnieniem systemowego ujmowania problemu tzn. należy rozpatrywać wszystkie możliwe czynniki mające wpływ na działania wychowawcze. Na przykład rozpatrując zagadnienie prowadzenia działalności wychowawczej w operacji obronnej należy określić nakład pracy sił ludzkich i wykorzystanie sprzętu oraz materiałów informacyjnych niezbędnych dla realizacji założonych w planie działalności wychowawczej w armii /dywizji/ celów. Nie można też pomijać i innych czynników subiektywnych i obiektywnych, które tworzą warunki wpływające na

---

1. Mały Słownik Języka Polskiego, Warszawa 1968, s. 320.

powodzenie podejmowanych działań wychowawczych. Niektóre z nich będą przedmiotem rozważań przy analizie modelu cybernetycznego /zob. schemat nr 12/.

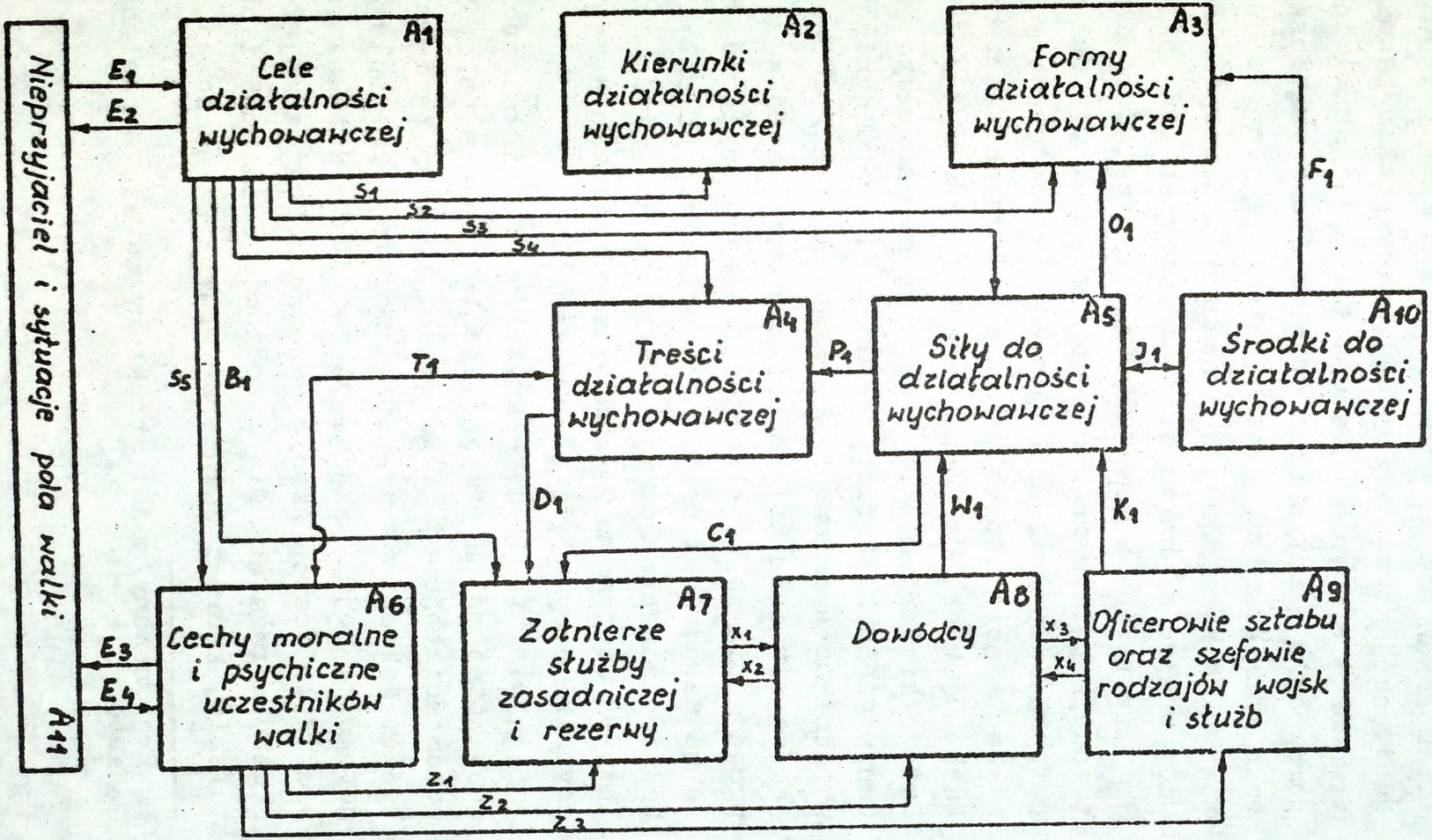
Aby kryterium było reprezentatywne powinno umożliwić ocenę rozwiązania podstawowego celu działań wychowawczych, a nie tylko celów drugorzędnych. Niewłaściwy wybór kryterium może spowodować, że wszystkie działania okażą się małocelowe, toteż zasadniczą uwagę należy zwrócić na wyjaśnienie celu działań wychowawczych w operacjach, sformułowanie i opisanie ich w taki sposób, aby były jednoznaczne i zrozumiałe dla podwładnych. W praktyce działalności wychowawczej w warunkach ćwiczeń przyjmuje się, iż podstawowym celem zabiegów wychowawczych jest zapewnienie wykonania zadania bojowego. Ten ogólny cel formułowany na szczeblu operacyjnym, winien znaleźć swe odzwierciedlenie w zadaniach formułowanych bardzo konkretnie na szczeblu taktycznym.

Kryterium powinno być krytyczne tzn. czułe na zmiany badanych parametrów. Im wyższa jest krytyczność tym ocena jest bardziej precyzyjna. Jeśli dla przykładu badanym parametrem będą nastroje, kryterium winno niezwykle precyzyjnie reagować na ich zmiany. A powszechnie wiadomo, że nastroje chociaż mogą bardzo szybko zmieniać się w czasie. Zatem w ślad za nimi winna podążać krytyczność kryterium.

Kryterium powinno być maksymalnie proste. Wprowadzanie bowiem do niego wielkości skomplikowanych i drugorzędnych może utrudnić badania, nie zapewniając żadnego wzrostu precyzji poznania zjawiska. Przykładem mogą być kryteria poznawania morale, których duża ilość, skomplikowany układ a także pewna nieostrość

Schemat nr 12

MODEL CYBERNETYCZNY. STRUKTURA PRAKSEOLOGICZNA
DZIAŁALNOŚCI WYCHOWAWCZEJ W WARUNKACH BOJOWYCH



sformułowań nie są potwierdzeniem zasady prostoty[1]. Nastręczają one i sądzę będą nastręczały pewnych trudności w ocenie morale żołnierzy, jakkolwiek w porównaniu z dotychczas obowiązującymi są doskonalszym rozwiązaniem. Uważam zatem, iż jest to jeden z kierunków wymagających prowadzenia dalszych badań i udoskonaleń z punktu widzenia potrzeb praktyki.

Kryterium trzeba dobierać z uwzględnieniem systemowego ujmowania badanego problemu, tj. należy rozpatrywać współzależność wszystkich podstawowych czynników mających wpływ na działania wychowawcze w warunkach bojowych. Wskazane jest też, aby w danej dziedzinie kryterium było jedyne, ponieważ przy zastosowaniu wielu kryteriów, łatwo jest o wyciągnięcie nie w pełni uzasadnionych wniosków. A więc np. rozpatrując zagadnienie działalności wychowawczej w czasie prowadzenia walki obronnej nie można opierać się tylko na zasadzie koncentracji podstawowych sił i środków do działalności wychowawczej. Rozważyć bowiem należy we wzajemnym uwarunkowaniu możliwie wszystkie czynniki decydujące o powodzeniu.

Wybierając jedyne kryterium w działalności wychowawczej można przyjąć, że będzie nim np. poziom gotowości bojowej. W gotowości bojowej zawierają się bowiem jakościowe wskaźniki morale i psychologicznej gotowości wojsk, akumulują rezultaty działalności dowództw, oficerów sztabu, szefów rodzajów wojsk i służb, wyrażające się w poziomie świadomości obywatelskiej kadry i żołnierzy służby zasadniczej, ich

---

1. Proponowany model struktury morale w posiadaniu autora.

przekonaniach, zdyscyplinowaniu, gotowości do wypełniania postawionych zadań, odporności psychicznej i fizycznej. Pomiędzy morale a gotowością bojową występuje też sprzężenie zwrotne. Przyjąć bowiem należy, że również morale oddziałuje na gotowość bojową. Zatem jest to kryterium spełniające wszystkie warunki kryterium zasadniczego.

Najrzadziej podejmowanym zagadnieniem metodyki badań modelu a przez to: najsłabiej opracowanym jest problem budowy modelu działalności wychowawczej w warunkach bojowych. Jest on w niewielkim stopniu zbadany, chociaż dowódcy zajmują się poszczególnymi jego elementami w codziennej działalności wychowawczej, a także w szkoleniu bojowym wojsk.

Działalność wychowawcza w warunkach bojowych stanowi system, czyli zbiór wzajemnie na siebie oddziaływujących elementów, które to muszą być przedmiotem analiz.

Poznawanie działalności wychowawczej może być dokonywane zarówno na podstawie realnych przedsięwzięć, jak również poprzez analizowanie ich w oparciu o skonstruowany model. Moim zdaniem podstawowym sposobem badań jest badanie modeli. Uzasadnieniem może być następujący przykład: zadanie będzie polegało na określeniu systemu działalności wychowawczej w warunkach bojowych. Precyzyjnie można by to zadanie wykonać dokonując prób szeregu wariantów w toku działań bojowych. Doświadczenia i przyjęte założenie wskazują, że w operacjach prowadzonych na lądowych teatrach działań wojennych będą istniały zadania o znaczeniu taktycznym, operacyjnym a nawet strategicznym, które mogą być wykonywane przez wydzielone

grupy wojsk. Równocześnie, uwzględniając wzrastające w warunkach współczesnych skale i zasięg walki i operacji określa się, że podstawowym wymogiem wobec dużych jednostek operacyjnych, który może zapewnić skuteczne działanie, jest między innymi duża możliwość i zdolność do szybkiego przemieszczania się i docierania do rejonów w których mają być wykonywane zadania bojowe. Powinny one zatem dysponować prędkością, manewrowością, większą niż mogły osiągnąć wojska dotychczas. Szczególne uwarunkowania prowadzenia operacji sprawiają, że również działalność wychowawcza w takiej sytuacji winna stanowić przedmiot modelowania. Proponowany model stanowi wynik badań w konstruowaniu modeli działalności wychowawczej w warunkach bojowych.

Analiza literatury, jak również potrzeb prowadzenia działalności wychowawczej w warunkach bojowych doprowadza mnie do wniosku, że w przypadku konstruowania modelu tej działalności wskazane jest uwzględnienie elementów występujących między innymi powiązań, które obrazuje schemat nr 12.

W cybernetycznym ujęciu modelu działalności wychowawczej i jego struktury prakseologicznej zwrócić należy uwagę na współzależność celów działalności wychowawczej /A_1/ i co najmniej pięciu ogniw /A_2, A_3, A_4, A_5, A_6/ za pomocą relacji /S_1, S_2, S_3, S_4, S_5/. Nawet w wyniku wstępnej analizy można zauważyć rozstrzygające znaczenie jakie ma w tym przypadku teleologia wychowawcza. Wyraża ona takie wartości jak: tradycja kulturowa, podstawy społeczne sylwetki osobowej uczestnika walki zbrojnej oraz jego wartości moralno-bojowe. Rozstrzyga również o siłach i środkach konie-

cznych dla realizacji założonych celów. W analizie wymienionych ogniw modelu cybernetycznego można zwrócić uwagę na motywacyjną funkcję celów /S_5/ działalności wychowawczej w warunkach bojowych. Sformułowane cele w modelu cybernetycznym mają również aspekt aksjologiczny. W ich metodologicznej analizie zwraca się uwagę na to, iż jednym z celów działalności wychowawczej w warunkach bojowych jest umacnianie w świadomości podwładnych wartości prakseologicznych takich jak: sumienność, terminowość, odpowiedzialność.

Jednym z ważnych zadań modelu cybernetycznego działalności wychowawczej w warunkach bojowych jest uwypuklenie występujących sprzężeń zwrotnych. Dostrzegalne są one bardzo wyraźnie pomiędzy ogniwami /A_7, A_8, A_9/. Sprzężenia ta wynikają z wzajemnych zależności podmiotu i przedmiotu działalności wychowawczej. Podmiotem są dowódcy, zastępcy dowódcy, oficerowie sztabu, szefowie rodzajów wojsk i służb. Przedmiotem są żołnierze służby zasadniczej. Jednak w działalności wychowawczej należy wskazać na aktywną rolę podmiotu. Poprzez zabiegi wychowawcze osiągamy lub możemy osiągnąć taki stan, w którym żołnierze służby zasadniczej utożsamiając się z celami, internalizując treści działalności wychowawczej, oddziaływują na podmiot / X_1, X_2, X_3, X_4/, przejmując współodpowiedzialność za osiągnięcie celów walki zbrojnej /relacja B_1/.

Sprzężenia zwrotne występują również pomiędzy /A_1 ÷ A_{10}/ a /A_{11}/. Ponieważ nieprzyjaciel i sytuacje pola walki mają wpływ np. na morale naszych żołnierzy. Również poprzez wysokie morale wojsk włas-

nych skuteczniej oddziaływujemy na nieprzyjaciela /E_3, E_4/. Także cele, kierunki, formy i treści /A_1, A_2, A_3, A_4/ nie mogą być przyjmowane bez związku z działaniami nieprzyjaciela i sytuacjami pola walki /relacje E_1, E_2/.

Pożądane cechy moralno-bojowe i psychiczne dla uczestników walki zbrojnej są swego rodzaju ideałem wychowawczym. Spełniają one funkcję motywacyjną. Wskazują na to relacje /Z_1, Z_2, Z_3/ pomiędzy ogniwami /A_6, A_7, A_8, A_9/. Można wskazać na zależność /S_5/ celów działalności wychowawczej oraz cech moralnych i psychicznych uczestników walki. Formułując cele działalności wychowawczej /A_1/ należy uwzględniać jakość cech moralnych i psychicznych żołnierzy /A_6/. Ale i aktualny poziom wymienionych cech ma niewątpliwy wpływ na możliwości formułowania celów /A_1/. Pożądany poziom wartości moralnych i psychicznych /A_6/ należy odnosić do wszystkich uczestników walki /A_7, A_8, A_9/ relacje /Z_1, Z_2, Z_3/. Bowiem wysoki poziom wartości moralno-psychicznych osób kierujących walką i wykonujących postawione przez kierujących zadania bojowe jest jednym z warunków zwycięstwa.

Prowadzenie działalności wychowawczej jest realizowane poprzez określone formy /A_3, A_5/ relacja /O_1/ i uwarunkowane posiadanymi informacjami /treściami/ /A_4/ relacja /P_1/ oraz środkami /A_{10}/ relacja /I_1/. Na dobór treści niewątpliwie mają wpływ założone cele /A_1, A_4/, relacja /S_4/. Także system obiegu informacji od przełożonych do podwładnych i odwrotnie a także dane z rozpoznania przeciwnika będą wzbogacały lub zubożały treści realizowanej działalności wychowawczej.

Aby aktywnie wykorzystać właściwości modelowania, najbardziej celowym wydaje się porównanie za pomocą modeli różnych wariantów działań wychowawczych. Wybrany model można sprawdzić w czasie ćwiczeń z wojskami, poprzez zbadanie uzyskanych efektów wyrażających się w osiągnięciu celu ćwiczenia. Badania takie mogą być prowadzone przez dowódcę każdego szczebla.

Z a k o ń c z e n i e

Oddając do rąk Czytelnika niniejszy skrypt, autor posiada pełną świadomość jego niedoskonałości, jak też i tego, że nie poruszono w nim wszystkich problemów, które mogą bezpośrednio lub pośrednio łączyć się z rozważanym tematem. Nie pozwoliły na to również jej zakres i objętość. Stąd też z konieczności poruszono problemy najważniejsze z punktu widzenia celu pracy, którym było określenie teoretycznych podstaw działalności wychowawczej w warunkach bojowych. Z uwagi na brak możliwości stworzenia realnych warunków pola walki, zmienność badanych zjawisk i procesów, wiedza w tym zakresie ma charakter probabilistyczny.

W tej sytuacji rozwój poznania naukowego działalności wychowawczej w warunkach bojowych charakteryzują dwie tendencje. Obok stale rozszerzającego się zakresu rozwiązywanych zadań teoretycznych i praktycznych, dużo uwagi poświęca się metodom naukowym służącym poznaniu tej działalności. Pierwszą tendencję charakteryzuje rozwiązywanie praktycznych problemów wychowawczych w toku ćwiczeń z wojskami oraz szkolenia bojowego, przy jednoczesnej trosce o ich realizm. Wyrazem drugiej tendencji, której właściwa jest refleksja teoretyczna jest modelowanie działalności wychowawczej w warunkach bojowych.

Między owymi tendencjami nie ma bynajmniej sprzeczności, przeciwnie - wzajemnie się uzupełniają,

wzmacniają pozwalając tym samym zwiększać efektywność procesu wychowawczego, a w efekcie umacniać zdolność bojową wojsk.

Realizując cel, spośród wielu zagadnień o różnej randze wybrano te najistotniejsze, w przekonaniu autora, stanowiące teoretyczne podstawy działalności wychowawczej w warunkach bojowych.

Owe teoretyczne podstawy zawarte są w założeniach ustroju społecznego, uwarunkowaniach moralnych, militarnych i ekonomicznych oraz naukowo-technicznych znajdujących swe odzwierciedlenie w czynnikach decydujących o zwycięstwie w wojnie. Określenie ich znaczenia możliwe jest wówczas gdy rozpatruje się je zgodnie z założeniami teorii systemów. Takie ujęcie pozwala na rozpatrywanie związków i zależności występujących pomiędzy poszczególnymi czynnikami w skali wojska, przy jednoczesnym widzeniu tych czynników jako całości a jednocześnie części większego systemu, którym jest system moralny, ekonomiczny i militarny państwa. Wymienione czynniki wskazują liczne związki z działalnością wychowawczą a ich postępująca zmienność wymaga modyfikowania tej działalności stosownie do zmieniających się warunków.

Także w sferze kierowania działalnością wychowawczą w warunkach bojowych znajdują się teoretyczne podstawy. Kierowanie jest jednym z istotnych warunków osiągnięcia sukcesu na polu walki, chociaż nie stanowi wystarczającego warunku tego sukcesu. Kierowanie działalnością wychowawczą jako integralna część wszystkich przedsięwzięć organizowanych i realizowanych w warunkach bojowych ma na celu zapewnienie wykonania zadań bojowych. Zasięg i możliwości

kierowania wynikają ze społecznych, ekonomicznych i wojskowych racji czyli wykazują powiązania z czynnikami decydującymi o zwycięstwie w wojnie. Ale przyjąć należy, że wynikają one z ujmowania procesu kierowania działalnością wychowawczą w aspekcie prakseologicznym. Zatem kierowanie to winno wykazywać znamiona działalności opartej na podstawach naukowych. Warunek ten może zapewnić modelowanie, pozwalające wariantowo konstruować modele, stosownie do przewidywanych działań bojowych. Modelowanie zapewnia uwzględnienie wszystkich elementów systemu walki zbrojnej, ich powiązań wraz z realizowanymi przez dowódcę funkcjami kierowniczymi.

Nie sposób pominąć założeń doktryny wojennej, w określaniu teoretycznych podstaw działalności wychowawczej w warunkach bojowych. Z doktryny bowiem wynikają pokojowe, humanistyczne i obronne cele polityki państwa, cele, które określają kierunki działań wychowawczych. Stąd też zbadanie nowych tendencji i uwarunkowań pozwala na określenie kształtu działalności wychowawczej jaka ma być i będzie realizowana w najbliższej, dającej się przewidzieć przyszłości. Określenie owych kierunków i uwarunkowań ma istotne znaczenie w modelowaniu działalności wychowawczej, oczywiście przy traktowaniu doktryny wojennej jako działalności mającej na celu zapobieganie wojnie, a zarazem jako swoistego modelu przyszłej wojny. Dość duża trwałość założeń doktryny pozwala na umieszczenie stabilnych jej elementów w modelu wychowawczym.

Rozpatrując teoretyczne podstawy działalności wychowawczej w warunkach bojowych należy niewątpli-

wie uwzględnić zasady działalności wychowawczej. Stanowią one bowiem swoiste normy postępowania. Teoretyczne i metodologiczne uzasadnienie znajdują w założeniach demokratycznego ustroju państwa i prowadzonej przez nie polityce. Zasady działalności wychowawczej są wyrazem prawidłowości procesu wychowania. Normują określony typ postawy wobec obowiązku obrony ojczyzny - jaką jest postawa obywatelska. Nakazują bezwzględnie wykorzystywać najnowsze osiągnięcia nauki wojennej. Zawierają cały szereg norm prakseologicznych /ciągłość, operatywność, konkretność, celowość/ działania wychowawczego. Zasady tworzą system co oznacza, że należy je rozpatrywać we wzajemnych związkach i zależnościach. Nie sposób także pominąć i tego, iż tworzą one część większego systemu, a mianowicie systemu działalności wychowawczej.

Na pewno są i inne czynniki mające stanowić teoretyczne podstawy, których nie uwzględniłem. Mogą one mieć również znaczenie dla działalności wychowawczej w warunkach bojowych. Wskazanie na te czynniki oraz na ewentualne kierunki dalszych badań uważam za pożądane dla wytyczenia dalszej ogólnej strategii badawczej działalności wychowawczej w warunkach bojowych.

Przewiduje się, że w przyszłej wojnie jeszcze bardziej zwiększą się wymagania stawiane poszczególnym elementom systemu walki zbrojnej w sferach moralnej, ekonomicznej i militarnej. W związku z tym można przyjąć, że jakkolwiek ogólna formuła czynników decydujących o zwycięstwie w wojnie pozostanie taka sama, to jednak zmieniające się warunki materialne, moralne będą modyfikowały ich znaczenie. Dlatego też dalszych badań wymagają - jak się wydaje - zagadnienia

związane z przemianami w sferze moralnej, ekonomicznej, naukowo-technicznej i wojskowej.

Analizując doktrynę wojenną jako działalność ukierunkowaną na zapobieganie wojnie oraz model przyszłej wojny należy badać jej ewentualną ewolucję. Z obserwacji procesów zachodzących w krajach europejskich wnioskować można, że w najbliższej przyszłości będzie się zmieniała jej część polityczna co niewątpliwie będzie rzutowało na teorię i praktykę działalności wychowawczej. Nie bez znaczenia są rozpatrywane przez państwa europejskie propozycje tworzenia nowego modelu systemu zbiorowego bezpieczeństwa. Te fakty polityczne mogą mieć istotne znaczenie dla kształtu przyszłej doktryny wojennej.

To ujęcie teoretycznych podstaw działalności wychowawczej w warunkach bojowych, spełniające wymogi ujęcia systemowego, umożliwia modelowanie działalności wychowawczej. Skonstruowane modele cząstkowe i wreszcie całościowy model działalności wychowawczej w warunkach bojowych jest propozycją praktycznego rozwiązania mającego swe podstawy w rozważaniach teoretycznych.

Poruszone problemy działalności wychowawczej w warunkach bojowych obejmują różnorodne zjawiska z nią związane. Wiadomo jednak, że przemiany społeczne zachodzące w kraju, tendencje rozbrojeniowe i odprężeniowe obserwowane w polityce, zmiany obrazu pola walki spowodowane wprowadzaniem coraz nowszych systemów uzbrojenia, komplikują a jednocześnie oddziałują innowacyjnie na działalność wychowawczą w warunkach bojowych. Z tego względu wymaga ona ciągłej refleksji, rozważań teoretycznych, które mogą inspirować

praktyków do dokonywania zmian.

Dalszych pogłębionych badań - co ma wpływ na kierowanie działalnością wychowawczą w warunkach bojowych - wymagają takie zagadnienia, jak: istota, pojęcie, kryteria poznawania i oceny czynnika moralnego jako jednego z czynników decydujących o zwycięstwie w wojnie.

Dużo uwagi w nowoczesnej teorii organizacji i zarządzania przywiązuje się do kierunku zwanego Doskonaleniem Organizacji /DO/. Obok rozwijania teorii polega ono na poszukiwaniu niesprawności w kierowaniu i funkcjonowaniu organizacji. Obserwuje się zainteresowanie tym kierunkiem w wielu armiach. Sądzić należy, że podjęcie tego zagadnienia w Wojsku Polskim mogłoby przyczynić się do eliminacji niesprawności w sferze kierowania działalnością wychowawczą w warunkach bojowych.

Autor ma nadzieję, że praca ta będzie skromnym wkładem w rozwój myśli teoretycznej, pomoże dowództwom, oficerom sztabów, szefom rodzajów wojsk i służb pracującym na szczeblach operacyjnym i taktycznym, a równocześnie pobudzi do dyskusji nad podstawami działalności wychowawczej w warunkach bojowych.

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

1. Abell P., Modele w socjologii, Warszawa 1975.
2. Aponowicz A., Dowodzenie, Warszawa 1961.
3. Bańka J., Technika a środowisko psychiczne człowieka, Warszawa 1973.
4. Beer S., Cybernetyka a zarządzanie, Warszawa 1966.
5. L.von Bertalanffy, Ogólna teoria systemów, Warszawa 1984.
6. Cendrowski J., Swebocki S., Psychologia walki i dowodzenia, Warszawa 1973.
7. Chocha B., Rozważania o sztuce operacyjnej, Warszawa 1984.
8. Chocha B., Rozważania o taktyce, Warszawa 1982.
9. C.von Clauzewitz, O wojnie, Warszawa 1971.
10. Czarniawska B., Motywacyjne problemy zarządzania, Warszawa 1980.
11. Dąbrowski S., Zagadnienia obrony narodowej w wojnie nowoczesnej, Poznań 1925.
12. Dyrda M.J.- Morale w nauce wojennej, Warszawa 1991.
13. Eisenhower D.D., Krucjata w Europie, Warszawa 1959.
14. Ekiel J., Decyzyjno-informacyjny model czynności ludzkich, /w:/ Problemy psychologii matematycznej pod red. J. Kozieleckiego, Warszawa 1971.
15. Foch F., Zasady sztuki wojennej, Warszawa 1918.
16. Galewski Z., Czynniki powodzenia we współczesnej walce, Warszawa 1986.

17. Gawin J.M., Wojna i pokój w erze przestrzeni międzyplanetarnej, Warszawa 1961.
18. Jakubczak R., Realność sytuacji bojowej w ćwiczeniach z wojskami, Myśl Wojskowa 1987, nr 5.
19. Kingston - Mc Cloughry E.J., Kierowanie wojną, Warszawa 1959.
20. Kłoskowska A., Modele społeczne a kultura masowa, Przegląd Socjologiczny 1959, nr 2.
21. Kołodziejczak B., Co będzie jutro? Warszawa 1980.
22. Konieczny J., Cybernetyka walki, Warszawa 1970.
23. Konieczny J., Badania systemowe w wojsku. Studium metodologiczne, Warszawa 1980.
24. Konieczny J., Teoria efektywności systemów kierowania, Warszawa 1979.
25. Konieczny J., Makrowojenne modele cybernetyczne, Myśl Wojskowa 1967, nr 12.
26. Kuhn T.S., Dwa bieguny, tradycja i nowatorstwo w badaniach naukowych, Warszawa 1985.
27. Kuleszyński L., Dowodzenie wojskami a cybernetyka, Warszawa 1967.
28. Kuleszyński L., Wstęp do teorii gotowości bojowej, Myśl Wojskowa 1977, nr 9.
29. Kulikowski J.L., Zastosowanie nieklasycznych modeli logicznych w badaniach operacyjnych, /w:/ Współczesne Problemy Zarządzania, Warszawa 1974.
30. Nowacki T., Pióro T., Człowiek a technika wojenna, Warszawa 1964.
31. Nowicki J., Zautomatyzowane systemy dowodzenia i kierowania w armiach zachodnich, Warszawa 1972.
32. Nożko K., Zagadnienia współczesnej sztuki wojennej, Warszawa 1973.
33. Pawlus A., Żołnierz uświadomiony, Przegląd Pie-

choty 1936, nr 6.
34. Psychologia, pod red. E. Boringa, Warszawa 1960.
35. Rowecki S., Propaganda w przygotowaniu obrony kraju, Bellona 1933, z. 1.
36. Rudniański J., Elementy prakseologicznej teorii walki, Warszawa 1983.
37. Ryszka F., Polityka i wojna, Warszawa 1975.
38. Sadowski W., Teoria podejmowania decyzji. Wstęp do badań operacyjnych, Warszawa 1969.
39. Sadowski W., Teoria podejmowania decyzji, Warszawa 1976.
40. Sienkiewicz P., Inżynieria systemów, Warszawa 1983.
41. Sienkiewicz P., Szczepaniak M., Więckowski W., Dowodzenie z komputerem, Warszawa 1984.
42. Sikorski W., Przyszła wojna, Warszawa 1984.
43. Slessor J., Strategia zachodu, Warszawa 1958.
44. Sosabowski St., Wychowanie żołnierza - obywatela, Warszawa 1931.
45. Sosabowski S., Instynkt walki i jego kształcenie. Przegląd Piechoty 1936, nr 6.
46. Stępień R., Rozwój i doskonalenie kształcenia w wyższym szkolnictwie wojskowym, Warszawa 1990.
47. Szaniawski J., Model i metoda, Warszawa 1965.
48. Sztompka P., O pojęciu modelu w socjologii. Studia Socjologiczne 1968, nr 1.
49. Szyszkowski J., Przewaga w sferze intelektualnej. Myśl Wojskowa 1979, nr 3.
50. Targowski A., Informatyka, klucz do dobrobytu, Warszawa 1971.
51. Teoplitz K.T., Zaćmienie informacyjne, Warszawa 1986.

52. Toffler A., Trzecia fala, Warszawa 1985.
53. Waśniowski R., Systemowa analiza przyszłości, Wrocław 1983.
54. Wawrzyniak B., Decyzje kierownicze w teorii i praktyce zarządzania, Warszawa 1980.
55. Zakrzewski R., Organizowanie siły zbrojnej w państwie, Warszawa 1938.
56. Zieleniewski J., Organizacja zespołów ludzkich, Warszawa 1966.
57. Zimniewicz K., Nauka o organizacji i zarządzaniu, Warszawa 1984.

S p i s s c h e m a t ó w

Strona

Nr 1 - Kolejność czynności dowódcy i sztabu po otrzymaniu zadania bojowego i zadań do działalności wychowawczej 48

Nr 2 - Kierowanie działalnością wychowawczą podczas działań bojowych 51

Nr 3 - Struktura i funkcje kierownicze w działalności wychowawczej w warunkach bojowych /wariant/ 53

Nr 4 - Problemy podlegające najczęściej wymianie podczas działań bojowych 70

Nr 5 - Schemat obiegu i wymiany informacji o sytuacji wychowawczej w działaniach bojowych /wariant/ 76

Nr 6 - Rozkład informacji wychodzącej i dopływającej 80

Nr 7 - Schemat systemu obiegu i przetwarzania informacji w armii /korpusie/ 82

Nr 8 - Schemat obiegu informacji niezbędnych w działalności wychowawczej na szczeblu ZT w działaniach bojowych 85

Nr 9 - Schemat obiegu informacji niezbędnych w działalności wychowawczej na szczeblu oddziału w działaniach bojowych 86

Nr 10 - Podejmowanie decyzji w działalności wychowawczej 101

Strona

Nr 11 - Model systemu kierowania działalnością wychowawczą w warunkach bojowych 141

Nr 12 - Model cybernetyczny. Struktura prakseologiczna działalności wychowawczej w warunkach bojowych 149

S p i s t r e ś c i

	Strona
W s t ę p	3
ROZDZIAŁ I	
WYCHOWAWCZE I ORGANIZACYJNE IMPLIKACJE ZMIAN W SPOSOBACH PROWADZENIA DZIAŁAŃ BOJOWYCH	10
1.1. Charakter przyszłej wojny. Wojna współczesna a przyszła	10
1.2. Tendencje zmian w prowadzeniu działań bojowych	16
1.3. Wychowawcze i organizacyjne następstwa zmian w sposobach prowadzenia działań bojowych	27
ROZDZIAŁ II	
METODYCZNE PROBLEMY KIEROWANIA DZIAŁALNOŚCIĄ WYCHOWAWCZĄ W WARUNKACH BOJOWYCH	43
2.1. Metodyka kierowania	43
2.2. Planowanie działania wychowawczego ...	56
2.3. Źródła i sposoby gromadzenia wiadomości. System obiegu informacji o sytuacji wychowawczej podczas działań bojowych .	69
2.4. Organizowanie działalności wychowawczej	89
2.5. Decydowanie i przekazywanie decyzji do wykonania	100
2.6. Motywowanie w działalności wychowawczej w warunkach bojowych	111

Strona

2.7. Kontrola działalności wychowawczej w warunkach bojowych 121

ROZDZIAŁ III

MODELOWANIE DZIAŁALNOŚCI WYCHOWAWCZEJ W WARUNKACH BOJOWYCH 128

Z a k o ń c z e n i e 156

B i b l i o g r a f i a 163

S p i s s c h e m a t ó w 167

Druk AON nr 406/WW