

D,

6-197

BIBLIOTECZKA WYCHOWAWCZA

Tomik 1.

DOWÓDCA
I
PODWŁADNY

WYDZIAŁ PRAC KULTURALNO-OŚWIATOWYCH
MINISTERSTWA OBRONY NARODOWEJ
LONDYN, 1943

489821

BIBLIOTECZKA WYCHOWAWCZA

Tomik 1.

DOWÓDCA
|
PODWŁADNY

Biblioteka Polska POSK
w Londynie
WYMIANA

WYDZIAŁ PRAC KULTURALNO-OŚWIATOWYCH
MINISTERSTWA OBRONY NARODOWEJ
LONDYN, 1943

SPIS RZECZY:

Wyjątki z rozkazów Naczelnego Wodza: z dn. 4.XI.1940 i z nr. 8/43	3
Rozkaz wprowadzający Ministra Obrony Narodowej, 1. dz. 4255/K.O./Z.43	4
Wstęp	13
I. Dowódca wobec podwładnych	18
1. Rozmowa jakich wiele	18
2. Dowodzimy ludźmi	20
3. Szczerłość oraz unikanie sztuczności i fałszu	25
4. Troskliwość o materialny byt podwładnych	29
5. Czy nie za dużo tej opieki?	35
6. Sprawiedliwość	35
7. Siew i żniwo	39
II. Dowódca sam na sam ze sobą	42
1. Przykład osobisty	42
2. Oficer powinien być dżentelmenem	44
3. Oficer musi dużo wymagać od siebie	45
4. Lojalne wykonywanie rozkazów	46

„Pragnę, aby wszyscy żołnierze zrozumieli, że dyscyplina wojska polskiego polega na głębokiej znajomości i zamiłowani do jego misji, na pełnym autorytecie moralnym dowódcy, na rozumnie pojętej i zaaprobowanej szczerze karności podkomendnych i na wzajemnym zaufaniu“.

(Z rozkazu Naczelnego Wodza z 4.XI.1940).

„Wymagam właściwego stosunku do szeregowych, dla których oficer powinien być nie tylko zwierzchnikiem, lecz także opiekunem i wychowawcą w ramach rozumnie pojętej dyscypliny. Żołnierz płaci sercem za serce, łaknąc ciepła i pomocy moralnej, zwłaszcza w czasach obecnych, gdy prawie każdy Polak ma poza sobą ciężkie przejścia i nosi w duszy niejedną dramę osobistą. Koleżeństwo i wzajemne zaufanie, posłuch i dyscyplina z tych źródeł płynące są to zalety w znacznej mierze stanowiące o bitności wojska“.

(Z rozkazu Naczelnego Wodza nr 8/43).

MINISTER OBRONY NARODOWEJ

L. dz. 4255/K.O./Z/43.

Wychowanie żołnierza jest jednym z najistotniejszych czynników zwycięstwa. Od zrozumienia i znaczenia, jakie dowódca nadadzą wychowaniu, zależy wartość Sił Zbrojnych.

Cel jest zawsze ten sam: utrzymać wysoki poziom ducha żołnierza, jako obywatela świadomego swych obowiązków i praw.

Tylko taki żołnierz będzie się chciał bić i będzie się dobrze, tylko z takiego żołnierza sformowana armia będzie miała widoki zwycięstwa.

Jasną jest rzeczą, że nowoczesna armia musi mieć również warunki materialne, uzbrojenie i sprzęt, ale tamten warunek dobrego ducha wojska był i pozostanie zawsze podstawowym.

Natomiast środki wiodące do osiągnięcia dobrego ducha w armii zmieniają się i są inne prawie w każdej epoce i w każdym warunkach terytorialnych.

Chcąc sobie zdać sprawę, jak musimy postępować, aby Polskim Siłom Zbrojnym, tak długo pozostającym poza Krajem, zapewnić jak najlepszego ducha, musimy się najpierw zastanowić nad położeniem i warunkami, w jakich żyjemy, aby odpowiednio zastosować środki.

Położenie to jest następujące:

1. Nasze Siły Zbrojne zostały sformowane poza Krajem.

2. Nasze Siły Zbrojne składają się z najróżnorodniejszego elementu żołnierskiego.

3. Nasze Siły Zbrojne, jak każde Siły Zbrojne w czasie wojny, są złożone przeważnie z rezerwistów, wymagających innych metod wychowawczych niż armia pokojowa.

4. Nasze Siły Zbrojne mają inny skład w Wielkiej Brytanii, a inny na Środkowym Wschodzie.

5. Obecność znacznego procentu inteligentów w szeregach nakazuje inny język i inne metody w Wielkiej Brytanii niż na Środkowym Wschodzie.

6. Ewolucja zapatrywań co do stosunku oficera do szeregowego i szczególne warunki, w jakich się znajdujemy od 3 lat, wymagają szczególnych metod.

7. Nasze Siły Zbrojne są nowoczesne, złożone nie z jednorodnych mas, lecz z zespołów specjalistów.

8. Zawód i gorączka nękające ambitnego polskiego żołnierza po klęsce wrześniowej przyczyniły się do pochopności w krytyce i łatwych obwiniań — a co za tym idzie, do podważenia zaufania do przełożonych i kolegów.

9. Poza Lotnictwem i Marynarką jedynie drobne oddziały Wojsk Polskich brały udział w bojach, ogromna większość żołnierza asystuje raczej i przygląda się dotychczas wojnie, niż bierze w niej udział.

Oto tło i położenie, w których musimy powziąć decyzję co do metod wychowawczych, mających zapewnić Polskim Siłom Zbrojnym tężyznę, jednolitość i wysoki poziom ducha.

Nasze Siły Zbrojne zostały sformowane poza Krajem.

Następstwem tego jest przede wszystkim fakt, że Siły Zbrojne nie czerpią obsady i uzupełnień z normalnego poboru we własnym kraju, lecz składają się z ochotników i poborowych z emigracji.

Drugą konsekwencją jest uzależnienie pod względem uzbrojenia i sprzętu od Sprzymierzeńców, początkowo od Francji, następnie od Anglii.

Trzecią i najważniejszą konsekwencją jest zależność Polskich Sił Zbrojnych od Naczelnych Dowództw, a często też nawet niższych dowództw Sprzymierzonych.

Nasze Siły Zbrojne składają się z najróżnorodniejszego elementu żołnierskiego.

Nie poruszając na razie stosunku liczebnego rezerwistów do kadry zawodowej, podkreślić tu należy przede wszystkim różnorodność elementu żołnierskiego z punktu widzenia pochodzenia i tężyzny fizycznej. Mamy mianowicie w szeregach żołnierzy:

- z kampanii wrześniowej,
- z zaciągu ochotniczego na terenach europejskich,
- z zaciągu ochotniczego z terenów zamorskich (Kanada, Stany Zjednoczone, Ameryka Południowa itd.),
- zbiegłych z niewoli i internowania w różnych krajach,
- przybyłych z więzień, obozów i zesłania ze Wschodu.

Stan fizyczny i nastrój każdej z tych kategorii jest różny w zależności od przeżyć i doznanych przeżyć. Jasną jest więc rzeczą, że ludzie, którzy przebyli obozy jeńców i koncentracyjne, „łagry” i więzienia, uciekali — nieraz z narażeniem życia — przechodzili po kilka granic „na zielono”, dążyli do wojska „naokoło świata” o głódzie i chłódzie, zaciągali się na drugiej półkuli, rzucali dobre zarobki i rodziny, by służyć Polsce, wymagają indywidualnego w stosunku do każdej grupy traktowania.

Nasze Siły Zbrojne są tworem wojennym, złożonym przeważnie z rezerwistów, wymagających innych metod wychowawczych niż w czasie pokoju.

W czasie pokoju istnieje pewne podobieństwo roli oficera do roli nauczyciela w stosunku do uczniów. Rekrut bywa często dorosłym dzieckiem. Wiek, stan fizyczny, poziom umysłowy i wyrobienie życiowe są rocznikami mniej więcej równe.

W czasie wojny mamy w szeregach dwadzieścia kilka roczników żołnierzy o niezmiernie zróżnicowanym poziomie wiedzy, stanu zdrowia i wyrobienia życiowego. Są to przeważnie ludzie dojrzały, których dowódca musi szkolić i wychowywać zupełnie innymi metodami niż młode roczniki rekrutkie w Kraju, aby móc ich być pewnym w chwili boju.

W czasie pokoju strzela się ślepymi nabojami lub na ubezpieczonych strzelnicach. Szkoląc opowiada się, że na wojnie i na nas pociski polecą. Ale na wojnie te pociski lecą naprawdę. Podczas pokoju trzeba wstrzymać tempo natarć, na wojnie zaś trzeba żołnierza podrywać naprzód.

W szeregach Sił Zbrojnych podczas wojny mamy znaczną ilość ludzi o wyższym wykształceniu i często więcej wyrobionych życiowo niż ich młody nieraz dowódca.

Nasze Siły Zbrojne mają inny skład w Wielkiej Brytanii a inny na Środkowym Wschodzie.

Biorąc ogólnie, na terenie Wielkiej Brytanii mamy w szeregach ogromny procent inteligentów, daleko większe procentowo stany kadry oficerskiej w stosunku do szeregowych, a wśród szeregowych ogromną ilość podchorążych i szeregowych z cenzusem. Żołnierze ci przyszli nie tylko z Polski, ale z najróżnorodniejszych skupisk emigranckich.

Na terenie Środkowego Wschodu w armii dwukrotnie większej jest mniej oficerów, a wśród szeregowych poziom wykształcenia jest niższy: chłopcy ze sfer robotniczych i wiejskich, z pewnym tylko procentem studentów. Żołnierz ten pochodzi prawie wyłącznie z Kraju.

Metody wychowania muszą zatem być nieco odmienne tu, w Wielkiej Brytanii, i tam — na Wschodzie.

Gdyby chcieć w jednym zdaniu ująć tę różnicę, to można by powiedzieć: podstawą pracy wychowawczej musi być tu i tam dużo serca u dowódcy; ale tu zagadnienie jest trudniejsze: treść pracy szkoleniowej i oświatowej musi być wielostronniejsza i poziom wyższy, a w odniesieniu się oficera do żołnierza — więcej jeszcze uwagi na jego osobiste cechy i wartości.

Szczególne warunki chwili.

Sztywność, dystans, kastowość, dzielące oficera od żołnierza w armiach europejskich XIX wieku, ustąpiły ostatecznie miejsca bardziej ludzkiemu stosunkowi żołnierskiego koleżeństwa starszych i bardziej wykształconych przełożonych do młodszych lub o niższym poziomie wykształcenia wojskowego podkomendnych. Ten nowy stosunek ukształtował się w warunkach wojen nowoczesnych, a przede wszystkim pierwszej i obecnej wojny światowej.

Polski żołnierz miał na szczęście w tradycji dawnych wojen, w ciągu walk o niepodległość XVIII i XIX wieku, przykłady tego właśnie rzetelnego stosunku wzajemnego dowódców i żołnierzy. Dla Kościuszki i Poniatowskiego żołnierze-szeregowi byli to „kochani kamraci“. Ten duch braterstwa w szeregach był jedną z najcenniejszych części ich spuścizny.

Toteż nawrót do tej tradycji w odbudowanych Siłach

Zbrojnych przyszedł nam w XX wieku łatwo, bo był przejawem naszego własnego ducha.

Natomiast nowe zgrzyty, trzeba to sobie jasno powiedzieć, zadźwięczały po 2 kolejnych klęskach, tj. kampanii wrześniowej w Polsce i po upadku Francji.

Doznane upokorzenia i rozżalona duma żołnierza polskiego wyraziły się i dziś jeszcze się nieraz wyrażają w skłonności do pochopnej, gorzkiej, często radykalnej krytyki każdego błędu, nawet każdego niezawinionego niepowodzenia. Czasem ta krytyka jest słuszna i wynika z najlepszej intencji poprawy, czasem bywa w niej dużo powierzchowności, przesady, a nawet hysterii.

Tę osłabiającą nas passę musimy opanować, wrócić do naszego tak rzetelnego stosunku oficera do żołnierza i żołnierza do przełożonego. Są po temu wszelkie dane: sumienia, rzeczowa robota szkoleniowa w wojsku i pełna chwały praca bojowa lotnictwa i marynarki.

Będzie przede wszystkim rzeczą oficerów, by to zrozumieli i umieli swoją postawą i osobistymi zaletami dowódcy zapewnić należyłą wartość naszych Sił Zbrojnych.

Nasze Siły Zbrojne są nowoczesne, złożone przeważnie z zespołów specjalistów.

Następstwem unowocześnienia jest coraz większe różnicowanie w szeregach sił zbrojnych na zespoły specjalistów. Zespoły te są bądź to zgrupowane wokół sprzętu, jak obsługi czołgów, obsady bombowców, bądź też współpracują dla określonego celu, jak wyspecjalizowane zespoły saperskie itp.

W samolocie lecącym na wyprawę ludzie są zespoleni jednym zadaniem walki, jednym niebezpieczeństwem, jednym trudem. Niewątpliwie jest wśród nich dowódca oficer,

ale napięcie walki czyni z całej obsady bardzo zgrany zespół kolegów, wzajemnie sobie pomagających i precyzyjnie wykonywających każde swoje zadanie.

Te zmiany organizacyjne wymagają z gruntu odmiennych niż dawne metod wychowawczych. Wspaniały duch zespołowy Brytyjczyków musi przeniknąć nasze szeregi.

Odbudowa zaufania i opanowanie pesymistycznych nastrojów.

Tylko świadomi tych szczególnych cech naszych Sił Zbrojnych wychowawcy znajdują właściwy ton i sposób postępowania, aby odbudować wzajemne zaufanie.

Wiedzie do tego jedynie droga prawdy i szczerości.

Trzeba sobie powiedzieć:

- że stoją przed nami wielkie zadania walki o Kraj i odbudowy Polskich Sił Zbrojnych,
- że pochopne podejrzenia, nieuzasadnione krytyki, klótnie, osłabiają każdego niepomierne.

A my musimy być silni na chwilę ostatniego wysiłku, gdy nie tylko marynarka i lotnictwo, ale i nasze siły lądowe ruszą w bój. Czekamy na tę chwilę od 3 lat. Chwila ta przyjdzie niespodziewanie, lecz musi nas zastać w pełnej sprawności i gotowości wykonania obowiązku żołnierskiego po drodze do Polski i w Polsce.

Ten moment wychowawca wojskowy musi mieć przede wszystkim na oku, uprzytamniać go stale żołnierzom, dbając o ich nastrój i gotowość moralną do boju.

Na razie trzeba wielkiej tężyzny dowódców, aby spokojnie wykorzystywać pozostawienie naszej armii w rezerwie do coraz lepszego przygotowania się do boju oraz by opanować

- niecierpliwość żołnierzy,
- pochopność do łatwego krytykowania braku wysiłku

bojowego w wojsku, a zarazem do bagatelizowania wszystkiego, co w wyszkoleniu nie jest związane z bojem.

Wszystko to przy stałej zmienności składu jednostek Sił Zbrojnych przez napływ coraz to nowych grup żołnierzy oraz przy zmienności zadań kolejno stawianych naszemu wojsku, które zrazu sposobione do obrony przed inwazją, przezbrajane i reorganizowane, otrzymało nowe zadania, zadania zaczepne, zarazem zaś ma odegrać rolę zawiązku potężnego wojska narodowego.

W tych warunkach przystępujemy do rozważenia od nowa naszych zagadnień wychowawczych w Polskich Siłach Zbrojnych.

Istnieje odruchowa odraza do pisaniny, moralizatorstwa, wykładów, kaznodziejstwa. Mówi się: „ludzie mają dość wszystkiego“. „Robić swoje i milczeć. A jak wrócimy do Kraju, to zaczniemy inaczej“.

Byłoby to słuszne, gdybyśmy sami tu, w naszych szeregach, byli w porządku.

Ale tak nie jest.

Trzeba sobie wyraźnie powiedzieć: jesteśmy niecierpliwi, przesadni, za łatwi do sądenia każdej sprawy bez względu na to, czy ją znamy lub nie; jeżeli na polu wychowania nie weźmiemy porządknie w garść zarówno samych siebie jak też zespołów ludzkich, to nie podniesiemy całości Sił Zbrojnych na wymagany dziś poziom, a wówczas mogłoby się zdarzyć, że przyszlibyśmy do Polski wprawdzie z indywidualnymi zdobyczami jednostek, ale bez tej tężyzny i zwartości Sił Zbrojnych, jakiej odtworzenie jest naszym pierwszym i najważniejszym obowiązkiem.

Dbalność o żołnierza, traktowanie go przez przełożonych, wymagania, jakie mu się stawia, zagadnienia karności w służbie i warunki współżycia poza służbą — oto szereg zagadnień,

które zajmują obecnie umysły dowódców i wychowawców wojskowych.

Anglicy pracują na tym polu bez karności, bez morałów, ale umiejętnie, rozumnie, spokojnie i bardzo wydajnie.

Amerykanie wkładają w pracę nad budową ducha armii cały zapał i dynamizm narodu młodego, wolnego od przesądów i skostnienia wieków. Wydali oni obecnie instrukcję o opiece nad żołnierzem, nad którą pracowali długie lata.

Niemcy również potrafili strząsnąć z życia sił zbrojnych pozostałości dawnej armii cesarskiej: dystans dzielący oficera od szeregowego i kastowość korpusu oficerskiego.

Na początek wydajemy kilka broszur. Zamierzamy stworzyć kwartalnik dla omawiania zagadnień wychowawczych.

Poza własnymi naszymi pracami w dziedzinie wychowania podamy przykłady traktowania zagadnień wychowawczych we współczesnych armiach.

Praca niniejsza stanowi krok pierwszy. Oby przysłużyła się dobrej sprawie.

MINISTER OBRONY NARODOWEJ
M. KUKIEL
Gen. dyw.

W S T Ę P

Podobnie jak nie ma na świecie żadnej instytucji — obojętnej, czy to jest gospodarstwo, sklep, biuro czy fabryka — która by nie miała swego administratora, kierownika lub dyrektora, tak nie ma wojska, które by nie miało podziału na dowódców i podwładnych, oficerów i szeregowych.

Gdziekolwiek potrzebny jest wysiłek ilości ludzi większej nad jednego człowieka, musi być ktoś, kto tym wspólnym wysiłkiem czy pracą pokieruje.

W przeciwnym wypadku traci się czas i siły, a skutku się nie osiąga albo też osiąga się znacznie gorsze wyniki pracy.

W samej naturze ludzkiej leży zrozumienie tego. Gdziekolwiek zachodzi potrzeba wspólnej pracy wykonanej wysiłkiem kilku ludzi, ludzie ci instynktownie czekają, by ktoś z nich samorzutnie pokierował ich pracą, jeżeli kierownik pracy nie jest wyznaczony z góry.

Zazwyczaj tak jest, że kierownik zespołowej pracy jest wyznaczony z góry albo się samorzutnie wyłania z wspólnie pracującego zespołu.

W obu wypadkach cały zespół poddaje się temu kierownictwu bez oporu i wahania, ponieważ każdy członek tego zespołu jest zupełnie świadomy tego, że tylko pod kierownictwem jednego człowieka praca będzie wykonana najlepiej.

Świadomość potrzeby kierownictwa istnieje nawet u tłumu, u którego przecież zazwyczaj obserwuje się zanik wszelkich twórczych i pozytywnych reakcyj i uczuć właściwych poszczególnej jednostce ludzkiej.

Takie zbiorowisko ludzi jak oddział wojskowy zupełnie tak samo reaguje na kierownictwo i odczuwa jego potrzebę.

Co więcej, należy podkreślić tę doniosłą okoliczność, że w wojsku znaczenie kierownika, a więc dowódcy, nabiera znacznie większej doniosłości ze względu na swoiste cechy wojska. W wojsku zespół ludzki podległy kierownictwu wykonywa pracę na odmiennych zasadach niż w innych dziedzinach życia: praca w wojsku nie ma na celu, o ile chodzi o jednostki żołnierskie, ani walki o byt — a więc zdobycia środków utrzymania, ani też zaspokojenia pewnych pragnień duchowych — jak np. zamięłowanie lub natchnienie. Wojskowa służba to obowiązek obywatela w stosunku do państwa, narzucony przez to ostatnie arbitralnie dla celów znacznie bardziej abstrakcyjnych niż jednostkowe potrzeby ludzkie.

Praca żołnierza (mówiąc ogólnie) nie jest odpłatna, nie podlega elementarnym prawom rynku pracy, nie daje możliwości zarobku i dorobku.

Już te momenty dają przeczcucie istoty stosunku kierownika do zespołu ludzkiego w wojsku, a więc dowódcy do podwładnych: wobec nieistnienia w wojsku wielu z tych impulsów, które oddziaływiają na ludzi we wszystkich innych dziedzinach życia, stosunek ten w znacznie większej mierze oparty jest na obowiązku narzuconym przez państwo oraz na czynnikach należących do dziedziny tzw. imponderabiliów, jak miłość ojczyzny, uświadomienie obywatelskie, honor narodowy i żołnierski.

Wojsko w swoim rozwoju na przestrzeni tysiącleci stara się stworzyć pewne symbole, jako swojego rodzaju odpowiedniki tych rzeczy materialnych, które są celem działalności ludzkiej w innych dziedzinach życia. A więc sztanda-

ry, chorągwie, barwy, oznaki, odznaczenia, ceremonial wojskowy itp.

Rola dowódcy jest inna niż kierownika jakiegokolwiek przedsięwzięcia. Ten ostatni ma posłuch dla swych rozkazów, bo jego podwładny łączy to ze swoim osobistym dobrem materialnym — zarobkiem.

Dowódca za posłuch dla swoich rozkazów i za ich należyte wykonanie nie jest w możności dać podwładnemu więcej niż pochwałę lub stwierdzenie dobrze wykonanego obowiązku żołnierskiego.

W wojsku więc zachodzi konieczność istnienia po stronie dowódcy **znacznie większego autorytetu moralnego** niż w innych dziedzinach życia, aby pokryć tę rozpiętość między zapłatą materialną, namacalną, a zapłatą abstrakcyjną, tylko wyrozumowaną lub wyczułą.

Za honor, za szczyt, za order w zasadzie nic nie można kupić. Najistotniejszych pobudek działalności ludzkiej — zachowania gatunku i walki o byt — taka zapłata nie zaspakaja.

Żołnierz musi się więc oderwać od wielu wrodzonych człowiekowi nawyków i instynktów, musi zrozumieć swe nowe zadania, musi podnieść się do dziedziny pojęć oderwanych od codziennego życia, aby należycie wykonać swe obowiązki i spełnić to, do czego został powołany.

Dowódca musi mieć tyle siły sugestii, tyle wpływu moralnego i tyle autorytetu, by żołnierza **na codzień** w tym oderwaniu się od spraw ziemi utrzymać.

Na tym polega istotna różnica między dowódcą w wojsku a kierownikiem zespołu ludzkiego w każdej innej dziedzinie życia.

Różnica ta nabiera szczególnego wyrazu w warunkach bojowych, gdy w grę wchodzi niebezpieczeństwo dla ciała lub życia. Wówczas dowódca musi przewyciężyć w wielu wypadkach niezwykle silne uczucia i instynktowne odruchy

u podwładnych, przy czym uczucia te przez swoje napięcie często są zdolne zagłuszyć wszelkie odgłosy rozsądku i karności oraz świadomość konieczności podporządkowania się woli dowódcy.

Oto więc dwa istotne momenty, które są niewątpliwym handicapem dla dowódcy przy porównaniu go z kierownikiem zespołu w innych dziedzinach życia:

- a) brak impulsów sprzyjających świadomemu i chętnemu podporządkowaniu się przez podwładnych kierownictwu dowódcy;
- b) istnienie impulsów hamujących lub nawet niweczających wyrobione już poczucie konieczności podporządkowania się kierownictwu dowódcy.

W naszych Siłach Zbrojnych na emigracji dowódcy muszą ponadto uwzględnić swoisty charakter osobowy elementu żołnierskiego. Każde wojsko zmobilizowane jest czymś pod względem składu całkowicie różnym od wojska czasów pokojowych. Szeregi jego, poza młodymi rocznikami poborowymi, wypełniają dojrzały, świadomi swej godności obywatele. Nasze zaś obecne wojsko ma skład szczególnie, różny od wielu innych wojsk w tej wojnie.

Nasz żołnierz w obecnej chwili nie jest tym młodym człowiekiem, który często poza swoją wsią rodzinną nie widział szerokiego świata. Jest to sui generis globtrotter, lecz prowadzony w swych wędrówkach nie przez snobistyczną lub turystyczną manię czy żądzę przygód, ale prawie zawsze przez najwyższej próby idealizm.

Przeciętnie, poza innymi pobudkami, pędziło go w tej wędrówce atawistyczne przywiązanie do sztandaru narodowego i tradycyjna wierność żołnierskiej przysiędze; atawistyczna również potrzeba stanięcia w szeregach tych, którzy walczą „o naszą wolność i waszą“, potrzeba, którą pierwszy zrozumiał Kościuszko i Pułaski. Oni pokazali tę ścieżkę ku Zachodowi i odtąd ścieżka ta nie porasta trawą, bo wciąż

depczą po niej stopy Polaków, jak to było pod koniec XVIII wieku, w ciągu całego XIX w. i jak jest w obecnym stuleciu.

Obok tego nie zapominajmy też o nielicznej kategorii awanturników i obieżyświatów. Jest to zjawisko nieuniknione w czasie burzy dziejowej. I tacy są w szeregach.

Na ogół jednak nasz element żołnierski jest dobry, szczerzy i ideowy. Cechuje go bardzo duże wyrobienie polityczne. Rozumie on i wie znacznie więcej niż przeciętny obywatel Polski przedwojennej.

W Siłach Zbrojnych na terenie W. Brytanii mamy duży odsetek elementu inteligentnego i wykształconego, często o wykształceniu wyższym.

Żołnierz ten ma za sobą ciężkie przejścia osobiste, trawi go niepokój o los najbliższej rodziny i głęboka troska o los Kraju. Klęska Narodu i państwa po przegranej kampanii wrześniowej i załamanie się Francji w czerwcu 1940 r. zostawiły głęboki ślad na jego psychice, zatruwając ją gorczyzą i sceptyzmem oraz krytycznym stosunkiem do wszystkiego, co go otacza.

Wreszcie trzeba wziąć pod uwagę moment załamania się zaufania do oficerów i wyższych dowódców, moment nieskonkretyzowany, w dużej mierze podświadomy, ale wyraźny i istniejący.

To wszystko stawia dowódcę przed nowymi trudnościami przy kierowaniu podwładnymi.

Oficer w tych warunkach musi te trudności policzyć w swoim rachunku. Niewątpliwie są to pasywa, ale rzeczą rzetelnego wysiłku i dobrej woli będzie obrócenie ich na aktywa.

I. DOWÓDCA WOBEC PODWŁADNYCH

1. Rozmowa, jakich wiele.

— No, jak Ci się podoba nasz nowy pułkownik?

— Dobrze się prezentuje. Tak właśnie sobie wyobrażam dowódcę.

— A czy zwróciłeś uwagę, jaki sztywny? Ani się nie poruszył, gdy mówił do nas, ani się nie uśmiechnął nawet, stał jak na warcie.

— Cóżbyś chciał, żeby się wykręcał przed nami jak baletnica?

— A widzieliście Panowie, jak ma zaprasowane spodnie, a jak buty wyczyszczone?

— Co mi tam buty, ważniejsze to, jak ma w głowie i czy porządny człowiek?

— Mówił mi adiutant, że nie chciał czytać rocznych list kwalifikacyjnych, oglądał tylko ewidencje.

— A mnie mówił por. N., że zna go z kampanii wrześniowej, że był to dobry i dzielny dowódca.

— No, zobaczymy, co z niego teraz będzie, sami się najlepiej przekonamy.

* * *

Ileż takich lub podobnych rozmów odbywa się w każdym oddziale, do którego przybywa nowy dowódca.

Kilkanaście lub kilkadziesiąt par oczu podpatruje każdy szczegół, najmniejszy drobiazg nie ujdzie uwagi podwładnych, tyleż języków omówi wszystko, co oczy podpatrzyły, dopóki „sami się nie przekonają“.

Nie ludźmy się — tak samo jest w kompanii, szwadronie i baterii lub w plutonie i drużynie.

Dowódca — to tak wiele dla podwładnych.

A już stary żołnierz, wyjadacz, co z niejednego pieca chleb jadał, wie najlepiej, co to znaczy — dowódca.

Te słowa — „sami się najlepiej przekonamy“ — są, niejako, egzaminem dla każdego dowódcy, egzaminem, który musi zdać co najmniej na „dobrze“.

Co trzeba zrobić, żeby zdać ten egzamin?

Trudno dać niezawodną receptę. Tak dużo potrzeba do tego, a jednocześnie tak mało.

W jednej ze szkół podchorążych, przed wojną, podchorąży na zapytanie, co należy robić, żeby być dobrym dowódcą, odpowiedział: „trzeba tylko być człowiekiem i pamiętać, że się ma do czynienia z ludźmi“.

Inny odpowiedział: „przede wszystkim trzeba być dżentelmenem“.

Jeszcze inny powiedział: „trzeba w każdej sytuacji stawiać siebie w położenie podwładnego. Trzeba być sprawiedliwym. Trzeba przede wszystkim umieć i rozumieć to wszystko, czego się żąda od swoich podwładnych“.

Nie komentujmy tych odpowiedzi. Jest w nich niewątpliwie dużo prawdy.

Wszyscy wiemy jedno, że **być dobrym dowódcą, to bardzo trudna rzecz.**

Każdy ma swoje własne doświadczenia na tym polu. Dużo korzyści możemy osiągnąć przez wzajemne ich omawianie w zwykłych koleżeńskich rozmowach.

2. Dowodzimy ludźmi.

„Posłuszeństwo można nakazać, zaufanie trzeba zdobyć“ („Sprawa piesza“, gen. Wroniecki).

Nasi podwładni — to ludzie. To nie „ludzie“ w niemieckim pojęciu „Mannschaft“, to nie „moi ludzie“, „żywność dla ludzi itp“.

To są ludzie tacy jak my sami, ich dowódcy.

Mają swoje rodziny, które tak samo kochają i o które tak samo się niepokoją jak i my.

Mają swoje osobiste troski, mają swoje bolączki, mają swoje wady i zalety, mają swoje humory i niehumory, dobre i złe dni.

Mają swoje fuchy w życiu cywilnym, w którym stali nie-raz na bardzo odpowiedzialnych stanowiskach, na których my byśmy nie dali sobie rady.

I oni uczyli się, jedni tylko w szkołach powszechnych, inni łyknęli i uniwersyteckiej wiedzy, jeszcze inni są dokto-rami, profesorami, inżynierami lub magistrami.

Są wśród nich ludzie spokojni i opanowani, są kąpani w gorącej wodzie, są ludzie o dużej kulturze, są i nieokrzesani prostacy, są spryciarze i „kanciarze“, są ludzie o kryszta-łowych sercach. Są różni.

Wielu z nich przerasta nas o głowę w tej lub innej dziedzinie.

Wszyscy są naszymi podwładnymi, stoją na prawym lub lewym skrzydle, w pierwszym lub drugim szeregu na zbiorce kompanii.

Odliczyli — „pięćdziesiąt — ślepa“! Zrobili chwyt bro-nią — jak automaty. „Hej tam, wy, w drugim szeregu trze-ci od lewego skrzydła, uważajcie na komendę“!

Tak, być może, że na mustrze pieszej to jest tylko „trze-ci od lewego skrzydła w drugim szeregu“.

Ale to przecież **człowiek**.

Jeżeli chcemy być dobrymi dowódcami, nigdy, ani na chwilę nie wolno nam zapomnieć, że **nasi podwładni — to lu-dzie**. Z tymi ludźmi mamy iść ramię przy ramieniu na woj-nę, gdzie najcięższy wysiłek i największe poświęcenie będą jednakowo naszym wspólnym chlebem powszednim.

A wobec śmierci czy rany jesteśmy wszak równi, nie ma różnic między nami. Tak samo umiera pułkownik jak i mło-dy szeregowiec.

Przypomnijmy sobie z naszego życia takie oto zjawisko. Jesteśmy zaproszeni po raz pierwszy do jakiegoś domu, gdzie mamy spotkać większe towarzystwo; idziemy z pewnym ocią-ganiem się, bo nie znamy tych ludzi, nie interesują nas oni, nic nie mamy wspólnego z nimi.

Po poznaniu się — często znajdujemy ludzi ciekawych, nawiązujemy bliższą znajomość, nieraz te znajomości są nam pomocne w **naszej pracy zawodowej i w życiu**.

Czyż możemy sobie pozwolić na nieznaną naszych podwładnych, z którymi mamy przebywać razem nie w cią-gu jednego czy dwóch wieczorów, ale w ciągu miesięcy czy lat wojny?

Taktyka linearna, z komendami i sygnałami trąbki na polu walki, gdzie walczyły zwarte szeregi pod okiem i ko-mendą oficerów — umarła bezpowrotnie.

Na dzisiejszym polu walki oficer nie jest w możności komenderować. Jego żołnierze są rozsypani w terenie, każ-dy z nich ma bardzo dużo samodzielności. Walczą w drob-nych zespołach (załogi czołgów, obsługa sprzętu, grupy spa-dochronowe itp. A są to zespoły specjalistów.

Wojna obecna pomimo znacznie większej ilości maszyn w wyposażeniu armii jest wojną, gdzie jednostka ludzka, poszczególny żołnierz ma znacznie większy ciężar gatunko-wy na polu walki, niż to było dawniej.

Chcąc użyć tych ludzi należycie i przygotować ich do

walki, musimy ich poznać indywidualnie — każdego szeregowca w kompanii czy baterii.

Znając do gruntu wszystkich swoich podwładnych dowódca staje się jakby kapelmistrzem, który zna partyturę każdego instrumentu: zdaje sobie sprawę, kogo i do jakiej pracy czy zadań może użyć, nie obawiając się zawodu.

Ale jak swoich podwładnych poznać?

Trzeba, oczywiście, znać ich dane personalne, trzeba obserwować ich przy każdej sposobności i obcować z nimi.

I tu znów trzeba szukać w nich tego, czego szukamy w naszych znajomych: zalet charakteru i umysłu, kręgu zainteresowań osobistych i fachowych; rzecz naturalna, interesuje nas też zawsze, ile ten pan ma lat, jakie szkoły ukończył, czy żonaty, czy ma dzieci, gdzie mieszka itd.

Tak samo postępujemy wobec naszych podwładnych.

Częstokroć nawet nie zdajemy sobie sprawy, z jaką gotowością i ochotą nasi podwładni opowiedzą nam o sobie. Każdy człowiek ma w swojej naturze odrobinę próżności i tzw. egocentryzmu i chętnie opowiada o sobie, o swojej przeszłości, chwali się takimi czy innymi osiągnięciami, wyławadkuje swoją tęsknotę do rodziny w rozmowie, opowiada o swoim warsztacie pracy itd.

Wykorzystajmy więc tę ludzką słabość u naszych podwładnych, odda ona nam nieocenione usługi.

Tylko pamiętajmy o jednym. Takich rozmów z podwładnymi nie możemy odbywać sztywno, w tonie służbowym, w kancelarii, na zamówienie w określonej godzinie. To nie chwyci.

A tym bardziej nie możemy okazać zdawkowego tylko zainteresowania się jego opowiadaniem. Rozmawiajmy tak, jak rozmawiamy z przyjacielem, prosto, bez pozy, bez sztuczności. W rozmowie opowiedzmy coś o sobie, aby ten podwładny wiedział, że i jego przełożony ma też swoje osobiste życie. Ten moment podkreśli jeszcze bardziej prywatny

i osobisty charakter rozmowy. Im więcej takich rozmów przeprowadzi dowódca, tym mniej będzie widział w swojej kompanii tych bezimiennych szeregowców, tych „wy, tam, trzeci od lewego w drugim szeregu“, a tym więcej znajdzie ludzi.

Skutki nie każą czekać na siebie. To jest najpewniejsza droga do poznania ludzi. W tym jest coś z powiedzenia, że beczkę soli trzeba zjeść z człowiekiem, żeby go poznać.

Każda taka życzliwa rozmowa pozyskuje dowódcy od danego człowieka i życzliwego podwładnego. Obaj już się znają.

To jest ludzkie, a jeszcze raz podkreślmy to — **podwładni to żywi ludzie.**

Podobnie jak pamiętamy imiona i nazwiska naszych znajomych i przyjaciół, tak też musimy pamiętać nazwiska i, o ile potrafimy, imiona swoich podwładnych. Czyż nie będą oni naszymi najbliższymi przyjaciółmi i towarzyszami w boju?

Jeden dowódca baterii przed wojną miał bardzo krnąbrnego i trudnego do prowadzenia kanoniera. Nie było na niego rady. Na imię mu było Piotr. Na św. Piotra i Pawła, gdy dywizjon stał na zbiórce przed odmarszem do kościoła, dowódca baterii, który miał prowadzić całość, podszedł do swojej baterii dla przywitania się.

Pamiętając o tym kanonierze, wywołuje go z szeregu i przed frontem składa mu w prostej, serdecznej formie życzenia imieninowe i pyta, czy dostał listy z powinszowaniami z domu. Kanonier był zmieszany i zaskoczony. Dowódca baterii zwrócił mu jeszcze uwagę na niezapięty guzik, podał rękę i kazał wstąpić do szeregu.

Od tego czasu kanonier ten zmienił się radykalnie. Broił jeszcze trochę, ale następnego dnia skruszony meldował się do swego działonowego, prosił o ukaranie karnymi ćwiczeniami, byle dowódca baterii nic o tym nie wiedział. Ognio-

mistrz szef w rozmowach z dowódcą baterii nie mógł się nazdziwić zaszłej zmianie.

Odwiedzenie chorego żołnierza swojej kompanii w szpitalu lub napisanie listu do niego do szpitala, uśmiech i życliwe „dzień dobry“ przy spotkaniu na ulicy, szczególnie gdy podwładny jest w towarzystwie znajomych lub co ważniejsza, ze swoim „girl-friend'em” — to są drobnostki, które nic dowódcę nie kosztują, a dają mu w zamian tak dużo.

Możemy być pewni, że każdy taki drobny gest będzie potem z uznaniem komentowany w gronie kolegów danego żołnierza, a komentarze zakończą się konkluzją: „porządny chłop ten porucznik“.

Takie słowa to bardzo dużo, to zadatek na zaufanie i wierne oddanie się podwładnych.

Czasem zdarza się w oddziale, że trzeba wykonać jakąś niecodzienną i niełatwą pracę. Dowódca wzywa wówczas upatrzonego żołnierza, daje mu rozkaz i mówi: „myślałem, komu to polecić, ale chyba tylko Wy potraficie to zrobić najlepiej. W cywilu pewnie nieraz robiliście trudniejsze rzeczy, jak np. to i to, coście mi wówczas opowiadali“.

Takie podejście do sprawy zobowiąże podwładnego, dany mu dowód zaufania oraz pamięć o jego specjalności i o jego wartości będą mu bardzo cenne.

Jest rzeczą oczywistą, że dowódca może zwrócić się do podwładnego z takim odezwaniem się tylko w tym wypadku, jeżeli wie, że ten żołnierz jest odpowiedni do wykonania danej pracy.

Tylko jeszcze jedna uwaga. To nie mogą być żadne trick'i, tu nie można spekulować na ludzkich uczuciach; trzeba to wszystko robić szczerze, po ludzku, życliwie, bez pozy i sztuczności oraz, broń Boże, bez tego uśmiechu pod wąsem: „aha, mam Cię, bratku, złapałeś się“.

Tu trzeba opierać swe postępowanie na szczerości i na znajomości psychiki. Stawiać siebie w położenie podwładnego i nie czynić mu tego, co mu nie byłoby miłe.

3. Szczerłość oraz unikanie sztuczności i fałszu.

Przed chwilą poruszaliśmy konieczność zupełnej szczerości w postępowaniu z podwładnymi.

Masa żołnierska ma w swojej psychice coś z psychiki dziecka — wyczuwa łatwo fałsz w postępowaniu. Kto nie podchodzi do żołnierza z sercem na dłoni, ten nie może liczyć na zdobycie jego zaufania.

Jak złotnik odróżni złoto od lichego aliażu, a brylant od szkiełka, tak masa żołnierska, gdyby zauważyła fałsz i sztuczność w postępowaniu dowódcy, odróżni je natychmiast od szczerego i uczciwego podejścia.

Żołnierz woli usłyszeć brutalną prawdę niż słodkie, ocukrzone komplementy i pochwały od dowódcy, który w ten sposób chce pozyskać jego sympatię.

Dowódca na chwilę nawet nie powinien zapomnieć o tej przedziwnej intuicji masy żołnierskiej.

Nie mamy potrzeby analizować tego zjawiska, wystarczy stwierdzenie faktu jego istnienia.

Bywają dowódcy, którzy szukają u żołnierzy popularności przez przybieranie sposobu bycia „starego wiarusa“, przez trywialność w mowie i sposobie bycia, przez tanie żarciki i dowcipy o wątpliwym poziomie itp. Jest to dążenie do stworzenia o sobie opinii „chłopa z wiary“.

Jeżeli dowódca rzeczywiście nie posiada tych prawdziwych cech „chłopa z wiary“, żołnierze, jego podwładni, natychmiast poznają się na sztuczności jego postępowania.

Cały wysiłek takiego dowódcy będzie stracony. Skutek będzie odwrotny.

Tu trzeba zanotować i ten szczegół, że masa żołnierska jest wyjątkowo wrażliwa na dobór słów używanych przez dowódcę: ordynarne słowa, słone dowcipy, trywialne wyrażenia w ustach dowódcy ogromnie razią żołnierza. Najbardziej ordynarny szeregowiec, którego mowa codzienna jest

pełna plugastwa, z niesmakiem słucha podobnych słów wypowiedzianych przez swego dowódcę.

Podobnie żołnierze nie lubią poufałości dowódców w stosunku do nich. Niewątpliwie, będą wykorzystywali sytuację, ale w duchu będą potępiali dowódcę, który dopuści do spoufalenia się. Poufałość ma zawsze aspekt fałszu i sztuczności, w odróżnieniu od życzliwości i przyjacielskiego stosunku, ale z zachowaniem powagi przełożonego.

Należy również wystrzegać się długich przemówień do żołnierzy, w szczególności napuszonych i nastrojonych na zbyt wysoką nutę.

Żołnierz instynktownie nie cierpi pustki słów, woli czyny.

Rzecz jasna, trzeba czasem przemówić do żołnierzy. Ale wówczas mówmy językiem prostym, bez patosu i mówmy rzeczowo, krótko i od serca.

Nie każdy człowiek ma dar słowa i przekonywającą siłę w mówieniu. Kto tego nie ma, niech mówi tylko o rzeczach istotnych, bezpośrednio obchodzących żołnierzy, unikając porywów krasomówstwa i podniebnych wzlotów. Do żołnierskich serc te ostatnie nie trafiają, a i mówcy może być nieswojo na tych wyżynach.

Mówiąc o tych rzeczach warto wspomnieć o konieczności wystrzegania się podszeptów niepowołanych doradców i informatorów. Ci łatwo się znajdują, wybiorą odpowiednią chwilę, by rzucić jakąś uwagę czy znaczące słówko o tym lub innym z naszych podwładnych.

Pod tym względem dowódca musi uważać na swoich pomocników — podoficerów i nie pozwalać im na sugerowanie sobie opinii o szeregowcach. Masz coś do powiedzenia — mów konkretnie, kto, co i kiedy zrobił złego, przedstaw go do raportu i kwita. Poznać człowieka można tylko przez osobiste przekonanie się o jego wartości lub niedostatkach, nie zaś przez ludzkie gadanie.

Jeszcze jedna uwaga, gdy mówimy o poznawaniu ludzi.

Koniarz, wybierając konia dla siebie, trzyma się takiej zasady: jeśli ci się koń na pierwszy rzut oka podoba — szukaj w nim wad; gdy pierwsze wrażenie jest ujemne — szukaj w koniu zalet. W obu wypadkach znajdziesz to, czego szukasz, a poznasz, co koń jest wart.

Pamiętajmy o tym, że w ludzkiej (a już szczególnie w polskiej) naturze leży to, że człowiek chce się przedstawić swoim zwierzchnikom w jak najlepszym świetle, co nie zawsze oddaje rzeczywistość.

Z drugiej strony są natury zamknięte w sobie, na pozór niechętne, trudno udzielające się, robiące wrażenie niezycliwej rezerwy w stosunku do przełożonego.

W obu wypadkach trzeba unikać wyciągania zbyt pośpiesznych wniosków o danym osobniku, a starać się go poznać lepiej.

Na tym miejscu, mówiąc o szczerości, trzeba, i to bardzo mocno, podkreślić ogromne znaczenie cywilnej odwagi u dowódcy.

Nie rozwijając szerzej tego pojęcia zatrzymajmy się tylko na tych oto jego przejawach:

— przyznanie się do popełnionego błędu lub do własnej winy,

— odważne przyjmowanie na siebie odpowiedzialności za wszystko, co się dzieje w dowodzonym przez nas oddziale.

Rzeczą ludzką jest błądzić, **nie popełnia błędów tylko ten, kto nic nie robi.**

Każdemu oficerowi może się zdarzyć, że rozkaz wydany przez niego jest niewłaściwy w danym położeniu lub po prostu nie przemyślany. Jeżeli jeszcze jest możliwość naprawienia skutków, dowódca nie może się wahać ze zmianą wydanego rozkazu, a w każdym razie powinien wziąć na siebie wszelkie następstwa za niepowodzenie zarządzanej czynności. Ale unikajmy chwiejności i, broń Boże, nie zmieniajmy wydanych rozkazów co godzinę.

Jeżeli w uniesieniu lub przez brak zastanowienia się, lub z jakichkolwiek innych przyczyn zdarzyło się nam skrzywdzić podwładnego lub co gorsza, obrazić go, musimy dołożyć wszelkich starań, aby to naprawić.

Róbmy to bez niedomówień, bez wykręcania się — musimy powiedzieć podwładnemu z całą szczerością i po męsku: winien jestem, żałuję, przepraszam, naprawiam moją winę w taki i taki sposób.

Jeżeli obraziliśmy swego podwładnego wobec świadków, przyzwoitość i dobre obyczaje wymagają od nas dania mu satysfakcji wobec tychże świadków.

Możemy być pewni, że nic z naszego autorytetu dowódcy nie uronimy w obu wypadkach. Przeciwnie, męskie i uczciwe zadośćuczynienie za krzywdę lub za obrazę zawsze znajdzie oddźwięk w wrodzonym każdemu człowiekowi poczuciu sprawiedliwości.

Nie tylko w stosunku do jednostek musi dowódca wykazywać te cechy odwagi cywilnej. Ponoszenie pełnej odpowiedzialności za oddział, którym dowodzi, jest podstawową cechą dowódcy.

Jaki dowódca — taki oddział. Nie ma złych lub dobrych oddziałów, są tylko gorsi lub lepsi dowódcy.

Z tej odwiecznej prawdy każdy dowódca musi wyciągać jak najdalej idące konsekwencje.

Mój podwładny coś źle wykonał lub coś zbroił — moja wina: albo wyznaczyłem do wykonania danej rzeczy niewłaściwego człowieka lub niedostatecznie go pouczyłem, albo źle wychowałem mój oddział.

Na zewnątrz oddziału — dowódca jest odpowiedzialny. W ramach oddziału dowódca, jak ten rządny gospodarz, sam wymierzy sprawiedliwość lub pouczy, kogo i za co należy.

Dowódca, który usprawiedliwia się przed przełożonymi zwalając winę na swoich podwładnych, nie jest lojalny wo-

bec nich, postępuje wbrew zasadzie solidarności i poniża swój autorytet.

Bynajmniej jednak nie rozumiemy tego w ten sposób, że dowódca ma pokrywać grzechy swoich podwładnych i bronić ich przed słusznymi i zasłużonymi zarzutami. Chodzi o to, aby zarówno przełożeni jak podwładni czuli na podstawie postępowania dowódcy, że jego oddział i on — to jedno, że on, dowódca, jest tam gospodarzem i duszą.

Przełożeni to oceniają, a podwładni za to odpłacą oddaniem się i lojalnym wystrzeganiem się przed angażowaniem odpowiedzialności swego dowódcy.

Podobne poczucie solidarności z oddziałem trzeba wpoić w szeregowych. Każdy z nich powinien się czuć reprezentantem oddziału, którego dobre imię, powodzenia i niepowodzenia obchodzą go tak blisko jak jego osobiste sprawy.

4. Troskliwość o materialny byt podwładnych.

„Pańskie oko konia tuczy“. Przysłowie to powinno być vade-mecum każdego dowódcy.

Jak w gospodarstwie domowym rządna i zapobiegliwa gospodyni przez pracę i staranność potrafi uczynić dom zasobnym i przyjemnym dla całej rodziny, tak troskliwy o swój oddział dowódca sprawi to, że jego podwładni będą mieli wszystko, co jest potrzebne im do życia.

Na pierwszym miejscu — kwatera, wyżywienie i umundurowanie.

Sami przecież znamy dobrze to uczucie, gdy wstajemy z rana na podłej kwaterze, gdzie brak możliwości porządnego umycia się, nie ma światła lub z okien wieje. A tu jeszcze nie ugotowali kawy na śniadanie, do chleba nie dali dżemu! Człowiek jest wściekły, kąśliwy jak osa, o byle co irytuje się, powstają kłótnie i nieporozumienia.

Trzeba dać upust wezbranej złości, a więc zaczynamy kłać, oczywiście, dowódcę: jemu tam dobrze, kwatera jak pałac, zjadł dobre śniadanie, a jakże — jajka mu dali do bekonu, a tu człowiek ma mieszkać jak pies. O czym oni myślą? I tak dalej.

Wiemy też dobrze, jaki humor panuje w oddziale, gdy obiad ma jakąś atrakcję czy nowalnię, np. dobry kompot, sałatę lub ucziwy barszcz. Albo niech przez błogosławną omyłkę intendenta przywiozą chleb o kilka dni świeższy niż normalnie. Raj na ziemi.

Droga do serca prowadzi przez żołądek. Tak już jest.

A jak boli żołnierza, szczególnie młodego, który lubi pięć nadobną i chce mieć powodzenie u niej, źle dopasowany lub zniszczony battle-dress, brak dobrych „fasonowych“ butów lub nieposiadanie nowej furażerki.

Każdy żołnierz, a szczególnie polski żołnierz, lubi się dobrze prezentować w swoim mundurze. Zniszczony i nie dopasowany mundur po prostu poniża go, odbiera mu radość życia, czyni go pochmurnym malkontentem.

Tak zwany „fason“ w tej dziedzinie to ważny czynnik w życiu żołnierza.

Znamy wszak wielu takich wśród swoich kolegów: dla nich jakaś niepotrzebna fałda na plecach munduru lub źle leżący płaszcz jest poważnym zagadnieniem, zdolnym zepsuć im nastrój na długo.

To są ludzkie słabostki, ale ponieważ są one właściwe ludziom, trzeba je mieć na uwadze.

Dowódca musi być psychologiem; znajomość psychiki ludzkiej musi umieć wprząć do swojej służby, a słabostki ludzkie musi obrócić na użytek dla dobra sprawy.

W jednym z oddziałów przed wojną dowódca przestrzegął u swoich oficerów, by żaden z nich po przybyciu na postój nie udawał się na swoją kwaterę, dopóki jego żołnierze i konie nie będą ulokowani. Starsi dowódcy czekali na placu

alarmowym pododdziału czy oddziału, dopóki dowódcy plutonów nie wrócą z meldunkiem, że ludzie są zakwaterowani. Dopiero wówczas oficerowie udawali się na swoje kwatery, a częstokroć dowódca jeszcze kazał pokazać sobie rejon tego lub innego plutonu.

W tym samym oddziale zwijano kasyno oficerskie na okres ćwiczeń, a oficerowie i podoficerowie żywili się z kuchni żołnierskiej.

Pamiętajmy, że każdy żołnierz, nawet najlepiej do oficerów usposobiony, ma wyobrażenie, że oficerowie w kasynie zjadają same marcepany, a wino leje się rzeką. Upatruje w tym pewną niesprawiedliwość, bo jego jedzenie często wydaje się mu jednostajne (ciągle ten gulasz! znów pęczak! itp.) i źle przyrządzone, a przecież oficerskie kasyno dokupuje jeszcze różne produkty. Zawsze też znajdują się tacy, którzy będą przysięgali, że w głównym magazynie żywnościowym niesprawiedliwie rozdzielają żywność, dając więcej i lepsze produkty dla kasyna, a gorsze dla kuchni żołnierskiej.

Oprócz tego żołnierz zdaje sobie sprawę z tego, że jego fizyczny wysiłek jest większy niż oficera, a wydaje mu się, że oficer lepiej się odżywia.

Tych wszystkich rzeczy nie da się wytłumaczyć szeregowym. Zresztą, nie ma potrzeby ich tłumaczyć. To, co jest zgodne z regulaminem i z istniejącymi zarządzeniami, samo przez się ma rację bytu i uzasadnienie.

Należy jednak zdawać sobie sprawę z atmosfery uczuciowej, jaka panuje dokoła tego zagadnienia.

Żartobliwe powiedzonko z c. i k. armii: „Mannschaft friest, Unteroffizieren menagieren, Herren Offizieren speisen“ umarło i nie może odżyć.

Jedno jest pewne i niezbité: obowiązkiem każdego dowódcy jest dbanie o zakwaterowanie i zaopatrzenie swych podwładnych.

Intendentura daje wszystko to, co żołnierzowi jest po-

trzebne do życia. Rzeczą dowódcy, jego inwencji i staranności jest zużytkować to wszystko z największym pożytkiem dla podwładnych i oddziału.

Te sprawy bardzo często są zaniebywane, bo są one na pozór błahę, drobiazgowę, nudną. Zagląwanie do kotłów, do worków i skrzyń z produktami, ważenie ich, liczenie mundurów i bielizny, myślenie o tych tak licznych drobiazgach życia codziennego kompanii — to nie są rzeczy pasjonujące dla człowieka inteligentnego, nawet bez większych aspiracji do buławy marszałkowskiej.

Ale któż ma je robić, jeżeli dowódca o nich zapomina? Raczej kto je zrobi należycie i rzetelnie, jeżeli dowódca nie będzie ich stale pilnował i doglądał?

Czy nasz mundur będzie wyglądał porządnie, jeżeli nie oczyścimy go codziennie, a od czasu do czasu nie poświęcimy paru minut na drobne naprawy?

Czy samochód będzie sprawnie służył, jeżeli zaniebamy okresowego smarowania lub po prostu dolania wody do chłodnicy?

A oddział nasz to przecież niemiernie złożona maszyna.

Jeszcze jeden szczegół dość ważny. Żołnierz jest bardzo czuły na wszelkie należności pieniężne.

Żołd nie jest zbyt duży w porównaniu z naszymi poborami, ale dla szeregowego ma duże znaczenie, bo to przecież wszystko, co ma, z domu nic nie przysyłają, bo dom został w Polsce, o ile został.

Czasem powstają inne należności, jak strawne, diety itp.

Dowódca musi dokładnie wiedzieć, co, ile i za co żołnierzowi się należy oraz musi pilnować, by każdy z jego podwładnych otrzymał wszystko, co mu przysługuje. Jednym ze środków zaradczych są częste kontrole osobiste, czy to w poszczególnych wypadkach, czy też całego jakiegoś działu.

Przypomnijmy sobie, jak zazwyczaj skrupulatnie obliczamy u płatnika, ile się nam należy za podróż służbową, nie podarujemy ani pensa.

W sprawach pieniężnych największa nawet skrupulatność nie jest nigdy przesadną. Każde zarządzenie mówiące o należnościach pieniężnych szeregowych lub dające jakieś wyjaśnienia co do tych należności dowódca musi osobiście podać do wiadomości swoim podwładnym, tłumacząc im rzeczy mniej dla nich zrozumiałe.

Tak samo trzeba być bardzo skrupulatnym w pilnowaniu kolejki na paczki do Kraju i w sprawach poczty.

To są rzeczy bardzo osobiste i bardzo żywo każdego obchodzące, trzeba to zrozumieć i dużo troski temu poświęcić.

Wygląda to wszystko tak, że dowódca nie będzie miał po prostu chwili czasu na dowodzenie ani, tym bardziej, dla siebie samego.

Jest w tym dużo słuszności. Dobry dowódca kompanii — to oficer, który rzeczywiście dla siebie ma mało czasu: kompania pochłania go całkowicie.

Ale dowódca kompanii nie jest sam — ma młodszych oficerów, sierżanta szefa i podoficerów. To są jego pomocnicy w jego żmudnej zaiste pracy, ale tylko **pomocnicy**, a nie zaś zastępcy. Każdy z nich powinien mieć swój zakres pracy, to oczywiste. Natomiast dowódca ma nadzór nad wszystkim, bez jego wiedzy nic się nie może stać w kompanii.

Bo tylko „pańskie oko konia tuczy“.

W najlepszym wojsku, najlepiej wyposażonym i posiadającym najlepsze regulaminy życie samo się nie ułoży w sielankę. Potrzeba jeszcze dowódców, ich myśli o każdym drobiazgu, ich doglądu i inicjatywy na każdym kroku, ich kontroli.

To nie jest coś, co dowódca daje służbie ponad swój obowiązek, jakiś przejaw dobrej woli czy też idealizmu. Nie!

To jest regulaminowy obowiązek dowódcy, taki sam jak znajomość jego fachu.

Jest rzeczą oczywistą, że ten obowiązek będzie wykonany tym lepiej, im więcej dobrej woli i starania dowódca w to włoży.

W tych chwilach (które niewątpliwie przyjdą na każdym), gdy zniechęcenie nas ogarnia wobec tej masy wciąż nowych drobiazgów i spraw codziennych, pomyślmy o tym, że **musimy je pokonać i wykonać**, bo nie wolno nam zawieść zaufania naszych podwładnych. Z nimi mamy iść, ramię przy ramieniu, po ciężkiej kamienistej drodze ku Polsce; na drodze tej nieraz będziemy się odwoływali do ich sił moralnych i fizycznych, do ich patriotyzmu i poczucia obowiązku żołnierskiego.

Spełńmy więc nasz obowiązek żołnierski wobec służby i wobec podwładnych, abyśmy później z czystym sumieniem mogli tego żądać i od nich.

Pamiętajmy, gdy mowa o troskliwości o dobrobyt naszych podwładnych, że ich jest wielu, a dowódca jeden.

Nie raz i nie dwa, w chwilach rozdrażnienia czy znużenia, będzie nas irytowało zwracanie się do nas podwładnych z różnymi osobistymi drobiazgami, z prośbą itp.

Musimy się uzbroić w cierpliwość, musimy napiąć całą wolę, aby z uwagą i życzliwością ich wysłuchać, rozważyć i zdecydować. Nie wolno ich odprawić opryskliwym: nie zawracajcie mi głowy, lub: a idźcie do cholery, nie mam czasu ani głowy na to itp. Nie wolno im okazać naszego zniecierpliwienia lub złego humoru.

Jak król w idealnym pojęciu monarchii jest sługą swego narodu, tak i dowódca musi mieć czas i uwagę dla osobistych spraw podwładnych i winien jest im opiekę i troskliwość.

Zwróćmy uwagę na piękną dewizę NAAFI: *servitor servientium*. Coś z tego jest w stosunku dowódcy do podwładnych.

5. Czy nie za dużo tej opieki?

Czy po wysłuchaniu tego, o czym wyżej mówiono, nie pomyślmy w duchu: „czy aby nie za dużo tego niańczenia podwładnego? czy to nie wygląda już na cackanie się z nim“?

Zajrzyjmy do pewnej, często zapominanej, cieniutkiej szarej książeczki. Czytamy tam na jednej ze stron o cechach i zaletach oficera:

„O podwładnych powinien **troszczyć się usilnie**, gdyż tym zdobywa ich zaufanie i dopomaga sobie w utrzymaniu karności. Podwładnych stara się dokładnie poznać“.

A dalej:

„Przełożony winien widzieć w podwładnym **towarzysza broni**, uznając w nim współobywatela“.

Wreszcie:

„**Nieustająca troska o dobro podwładnego** jest wzniosłym przywilejem i świętym obowiązkiem każdego przełożonego“.

Zdradzimy incognito tej szarej książeczki: to Regulamin służby wewnętrznej, cz. II.

Może ten i ów pomyśli: eh, regulamin zawsze mówi o każdym drobiazgu w napuszonej i uroczystej formie. Zresztą nasze regulaminy są przestarzałe.

Być może. Zapytajmy się jednak własnego sumienia, czy te „uroczyste“ słowa regulaminu trafiają nam do przekonania, czy oddają istotę rzeczy?

Zastanówmy się i odpowiedzmy szczerze sami sobie.

6. Sprawiedliwość.

— „Zgnije w kryminale, taki syn“!

— „Ja mu tego nie podaruję“!

— „Znów do raportu karnego! Czekać, ja was nauczę“!

Czy zdarzyło się nam słyszeć (lub nawet samemu wy-
wiadać) takie oto, powiedzmy, inwokacje?

Raport karny, prawa dyscyplinarne dowódcy, karność...

„Wiadomo, bez tego nie można, jaki to może być do-
wódca, który nie ma prawa ukarania swoich podwładnych“.

„Z naszym żołnierzem nie można tylko po dobroci.
Zresztą u Anglików np. kary dyscyplinarne są bardzo ostre.
A ich słynny Glasshouse“?

Tak, niewątpliwie.

Czy wielu spośród dowódców zastanowiło się głębiej nad
istotą posiadanego przez nich prawa karania podwładnych?

Jeden człowiek ma dane mu przez regulamin prawo na-
łożenia na innego człowieka różnych ograniczeń mniej lub
więcej przykrych aż do ograniczenia wolności osobistej włącznie.
Prawo zupełnie dyskrecjonalne, wymiar kary zostawia
się do uznania dowódcy, w ramach, oczywiście, jego praw
dyscyplinarnych.

Kodeksu karnego do pomocy dowódca nie posiada. Do-
wódca musi więc sam rozważyć we własnym sumieniu, jaki
wymiar kary jest słuszny i odpowiedni za dane wykroczenie.

W sądzie honorowym lub w sądzie polowym o wymia-
rze kary decyduje komplet, stosując się do granic zakreślonych
przez kodeks. Wymiar kary jest wynikiem zastano-
wienia się kilku osób, jest, jak gdyby, wypadkową decyzji
tych osób. Pewne różnice indywidualności tych osób dają,
poniekąd, gwarancję obiektywności i uniknięcia wpływu
wszelkich czynników osobistych i uczuciowych.

Tego nie ma przy nakładaniu kar dyscyplinarnych, tu
dowódca rozstrzyga jednoosobowo. Jest to wielki przywilej,
a jednocześnie wielka odpowiedzialność.

Karanie więc wymaga głębszego zastanowienia się i wzię-
cia pod uwagę bardzo wielu okoliczności.

Dla jednego żołnierza wystarczy wyrażenie mu ubole-
wania z powodu jego „potknięcia się“. Kara dyscyplinarna

mogłaby być dla niego krzywdą nie zasłużoną. Dla drugiego
znów za podobne wykroczenie wymiar kary powinien być
znacznie wyższy.

Każdy oficer rozumie sam, że każdy wypadek trzeba
traktować zupełnie indywidualnie.

**Kara przestaje być skuteczna, gdy przekracza granice
sprawiedliwości i słuszności.** A wszak poczucie sprawiedli-
wości i słuszności jest wrodzone każdemu człowiekowi,
w mniejszym lub większym stopniu.

Oprócz tego zaufanie podwładnych do sprawiedliwości
dowódcy czyni każdą karę znacznie skuteczniejszą.

Karę zasłużoną i współmierną do przekroczenia żołnierz
przyjmuje w 95 wypadkach na 100 z pełnym zrozumie-
niem.

Jak określić pojęcie kary słusznej?

Trudno na to dać wyczerpującą odpowiedź. Każdy do-
wódca, który wymierza karę, czuje w duszy, czy wymierza
ją słusznie i sprawiedliwie. To zatem jest sprawa sumienia
dowódcy.

Dobrze jest pamiętać o paru pomocniczych zasadach
przy nakładaniu kar na podwładnych:

— nie karać w uniesieniu, lecz na chłodno; najlepiej
decydować o wymiarze kary na drugi dzień po raporcie, po
dobrze przespanej nocy, powiedzmy;

— nie mścić się na podwładnych przy sposobności na-
kładania kary; w razie silnego zrytowania się lub uniesienia
gniewem, albo istnienia zadawnionej niechęci, lepiej poprosić
swego zastępcę, by ten orzekł wymiar kary, i przyjąć to
jako własną decyzję;

— przed nałożeniem kary rozważyć szczegółowo wszel-
kie dane osobiste, jakie są nam znane o delikwencie: jego
charakter, jego przeszłość, warunki rodzinne, środowisko,
z którego pochodzi itp.

Resztę zostawmy naszemu sumieniu.

Jeżeli chcemy zganić podwładnego, nie róbnmy tego publicznie, wobec jego kolegów. Nie trzeba urażać jego ambicji — każdy człowiek ma uczucie wstydu, nie lubi robić widowiska z siebie. Uszanujmy to.

Jeżeli mamy do czynienia z osobnikiem krnąbrnym, tym bardziej podkreślmy to, nawet z pewną ostentacją, by przekonać go, że zależy nam na uszanowaniu i oszczędzeniu jego ambicji osobistej.

Dobry dowódca, oficer obdarzony tzw. iskrą Bożą, przeważnie potrafi utrzymać karność w swoim oddziale bez uciekania się do kar dyscyplinarnych. Ale nawet przeciętny dowódca, a tych jest ogromna większość, powinien uważać kary za „ultima ratio regis”. W dyspozycji dowódcy leży tyle innych środków: perswazja w osobistej rozmowie z winnym, wygrywanie ambicji osobistej, nagradzanie wyróżniających się dla przykładu i zachęty, przykład osobisty dowódcy.

Natura ludzka jest taka, że ogromna większość ludzi pragnie robić dobrze i należycie wywiązywać się ze swoich obowiązków. Oprócz tego człowiek lubi pochwałę, natomiast nie lubi i boi się krytyki i potępienia.

To jest niezwykle korzystna okoliczność dla dowódców, którzy muszą robić z niej pełny użytek.

Wskazówkę wychowawczą dla młodych oficerów marynarki amerykańskiej mówią tak:

„Pamiętaj o tym: **należy chwalić swych podwładnych publicznie, a ganić na osobności**”. Co za rozumna rada!

Sprawiedliwość dowódcy przejawia się nie tylko w dziedzinie dyscyplinarnej.

Podwładni muszą czuć i ufać, że każdy z nich, najgorszy nawet, ma w osobie dowódcy bezstronnego opiekuna i kierownika; że dowódca nie ma osobistych uraz ani uprzedzeń do żadnego z nich; że nikt nie jest jego faworytem, na którego wybryki dowódca patrzy przez palce; że każdemu

będzie dane według jego zasług nie wobec osoby dowódcy, ale **wobec S Ł U Ż B Y**; że pochlebstwo będzie ocenione właściwą miarą, a mydlenie oczu będzie przejrzone na wylot.

Kto potrafi wpoić w swoich podwładnych takie poczucie, ten śmiało może sobie powiedzieć, że nie jest złym dowódcą. Zresztą codzienny bieg służby powie mu to niedwuznacznie.

7. Siew i żniwo.

Poruszyliśmy poprzednio parę ważnych zagadnień z dziedziny stosunku przełożonego do podwładnego. Oczywiście, to **wszystko, co powiedzieliśmy, nie jest niezawodną receptą**.

Gdyby ktoś chciał mechanicznie stosować podane tu rady w praktyce, to zapewne skończyłby tak, jak młoda gospodyni, która skarży się swojej doświadczonej przyjaciółce: „wzięłam pół funta tego, szklanek tamtego, kwartę owego, zmieszałam, utarłam, wyłożyłam na blachę, piekłam na wolnym ogniu aż się przyrumieniło — i wszystko trzeba było wyrzucić za okno: nikt nie chciał tego jeść”.

Przepis kucharski jest dobry dla dobrej gospodyni; zły — nic nie pomoże.

Kto nie ma w sobie elementarnych cech potrzebnych dowódcy, nie potrafi wykorzystać najlepszych nawet rad. Kto nie czuje się na siłach dowodzić ludźmi, ten lepiej zrezygnuje uczciwie ze swego stanowiska: to nie jest hańba!

Pamiętajmy o tym, że stosunkowo **łatwo jest zostać oficerem, ale być dobrym oficerem — bardzo trudno** (prawdę tę wpaja młodym oficerom marynarki amerykańskiej wspomniana już wyżej broszura pt. „Naval Leadership”).

Na szczęście, w naszych warunkach prawie każdy z oficerów ma za sobą takie lub inne doświadczenie w dowodzeniu. Zapewne i podchorążowie też mieli już sposobność dowodzić lub kierować jakimś zespołem ludzi. Rozważania ni-

niejsze zatem nie padną na dziewiczą glebę. Prawdopodobnie w gronie czytelników samo życie dokonało już selekcji dowódców.

Temat jednak nie byłby zupełnie wyczerpany, gdybyśmy się na tym zatrzymali. Powyżej mówiliśmy tylko o tym, co dowódca ma zrobić i jak postępować w stosunku do podwładnych.

Na innym miejscu omówimy niektóre obowiązki dowódcy w stosunku do samego siebie.

Celem postępowania dowódcy wobec podwładnych jest ich wychowanie jako jednostek i jako zespołu.

Wychowanie — to przygotowanie gleby i siew. Zniwo — to zachowanie się podwładnych w najtrudniejszych chwilach: w niebezpieczeństwie i w czasie walki.

Jednak skutki dobrego wychowania oddziału zobaczy dowódca znacznie wcześniej. Jak dobry gospodarz po starannym uprawieniu roli i po siewie cieszy swój wzrok piękną runią młodego zboża, tak i dowódca będzie miał w codziennej służbie tysiączne dowody swej rzetelnej pracy wychowawczej.

Staranność w służbie, pogodny nastrój w kompanii — bez kłótni, bez raportów karnych i doniesień żandarmerii, ochocze wykonanie rozkazów — co tu dużo mówić, same twarze i oczy podwładnych powiedzą dowódcy, że jego praca się udała.

Znów ta stara prawda: jaki dowódca, taki oddział.

Trudno określić to uczucie, jakie ma dowódca, który zdobył serca i dusze podwładnych, ale na pewno należy je zaliczyć do najpiękniejszych i najwznioślejszych.

A uwieńczeniem jego pracy wychowawczej będzie postawa oddziału w boju. Dowódca dopiero w obliczu nieprzyjaciela odbiera pełną zapłatę za swój trud i poświęcenie. Podwładny płaci mu posłuszeństwem, ochotą, dzielnym znośnięciem trudów i niebezpieczeństwa, a często gęsto płaci najlep-

szą walutą świata — bo własną krwią. Oddaje tę krew bez wyrzutu, bez przekleństw — bo ufa dowódcy i wierzy, że oddał ją nie na darmo.

Jeżeli potrafimy wychować sobie takie kompanie, szwadrony i baterie — możemy bez obawy iść w tę daleką drogę ku Polsce.

II. DOWÓDCA SAM NA SAM ZE SOBĄ

1. Przykład osobisty.

Skłonność do naśladowania jest właściwa wszystkim ludziom. Nie ma człowieka, który by kogoś w tej lub innej dziedzinie nie naśladował świadomie lub nieświadomie.

Kobiety są obdarzone tą skłonnością w bardzo wysokim stopniu. Na tym wszak opierają swe istnienie domy mód, sklepy konfekcyjne i żurnale mód. Ale i mężczyźni posiadają tę skłonność. Jak często pytamy przyjaciół, gdzie i u kogo zamówili swój mundur lub buty, a potem sami udajemy się do wskazanego sklepu; ilu to poważnych ludzi zapytuje swych kolegów o sposób takiego właśnie wiązania krawata; każda armia niemal, pomimo istnienia przepisów mundurowych, przechodziła różne okresy „mody“, których prekursorem był ktoś, kogo potem ogół naśladował. Czasem przepis uginał się przed życiem i sankcjonował to, co moda i naśladownictwo już upowszechniły.

Chłopcy w szkołach, młodzieńcy pod wąsem zazwyczaj mają jakiś swój „ideał“, kogoś, kto im czymś imponuje. Ten ktoś staje się dla nich wyrocznią i wzorem w ich zabawach, grach, sposobie bycia, wyrażaniu się ubiorze itd.

Wśród ludzi dorosłych też istnieją takie wyrocznie, i to w różnych dziedzinach, niekoniecznie błahych.

W dziedzinie mody i *savoir-vivre*'u będą to zazwyczaj ludzie stojący na świeczniku z tytułu bądź to pozycji towarzyskiej lub społecznej, bądź też bogactwa. Okoliczność, że tak robi lub ubiera się, powiedzmy, ks. Walii lub generał Z., często wystarczała, aby tak samo robiły tysiące innych ludzi.

Naśladownictwo nie ogranicza się tylko do błahostek. Przeciwnie, ludzie bardzo często naśladowują bądź starają się naśladować postępowanie innych ludzi, sposób rozwiązywania przez nich różnych trudności, nawet cechy charakteru. Mężowie stanu czytują życiorysy i pamiętniki ludzi sławnych, osobistości historycznych, by czerpać stąd wzory dla siebie.

Człowiek chętnie kogoś naśladowuje. To jest głęboko ludzkie.

Ale ten wzór do naśladowania nie może być osobnikiem miernym i przeciętnym. Musi to być ktoś przerastający ogół, wybijający się z tłumu, ktoś stojący właśnie na świeczniku. Im szlachetniejsze są wartości, które go wynoszą ponad ogół, tym bardziej pociągającym wzorem będzie ten osobnik dla naśladowców.

Powyższe zjawiska występują tak samo niezawodnie w wojsku, w każdym oddziale wojskowym.

W pułku czy w kompanii, siłą rzeczy, oczy wszystkich są zwrócone na oficerów, dowódców tych jednostek.

Jeżeli dowódca jest poważany i lubiany, jego podwładni będą się starali naśladować go nawet w najmniejszych drobnostkach.

Staranność w ubiorze, postawa, sposób salutowania, znajomość służby, spokój, opanowanie, sumienność, pracowitość — te wszystkie cechy dowódcy znajdują wierne niemal odbicie, jak w zwierciadle, w jego podwładnych.

Tu jest źródło powiedzenia: jaki dowódca, taki oddział.

Dowódca, który potrafi wszczepić w swoich podwładnych przekonanie, że jest najlepszym oficerem, jakiego zna-

ją, będzie miał najlepszych pod słońcem podwładnych, jego przykład bowiem będzie promieniował na cały oddział.

Oczywiście, aby o tym przekonać podwładnych, trzeba mieć czym ich przekonać.

2. Oficer powinien być dżentelmenem.

Kto to jest dżentelmen? Ktoś ujął to w taką formę:

— dżentelmen z urodzenia to taki człowiek, który nikt i nigdy nie obrazi, nawet nieświadomie;

— dżentelmen z wychowania to taki człowiek, który nikt i nigdy nie obrazi, chyba że zrobi to nieświadomie;

— dżentelmen z przekonania to taki człowiek, który nikogo nigdy nie obrazi, chyba że zrobi to świadomie.

Nie omawiajmy tych określeń, zgodzimy się zapewne wszyscy, że prawdziwych dżentelmenów jest bardzo mało.

Obok tego jeszcze mniej jest tych ludzi, którzy by przy spotkaniu prawdziwego dżentelmena nie poznali się na nim i nie ocenili go.

Każdy z nas ma w swojej wyobraźni jakieś pojęcie, jakim powinien być dżentelmen.

Każdy z nas wie, że tego, co się na ten obraz składa, nie można kupić w sklepie z konfekcją ani zamówić u krawca, ani nauczyć się na uniwersytecie, ani też osiągnąć wielkością posiadanego majątku czy pięknym brzmieniem nazwiska lub tytułu. To są tylko bardzo drugorzędne akcesoria.

Każdy z nas, mając do czynienia z prawdziwym dżentelmenem, podziwia go, czuje dla niego głęboki szacunek i pragnąłby naśladować go i być podobnym do niego.

Czyż tak nie jest?

Jeżeli dowódca będzie dżentelmenem, to niewątpliwie znajdzie u swoich podwładnych i uznanie, i szacunek, i będzie dla nich wzorem.

3. Oficer musi dużo wymagać od siebie.

Służba codzienna wymaga od żołnierza dużo wysiłku. Walka i warunki bojowe wzmagają ten wysiłek w bardzo dużym stopniu.

Dowódca jest tym, kto bezpośrednio styka się z szeregowcem i stawia mu te wymagania, wydaje mu rozkazy i pilnuje ich wykonania. Bardzo często wymagania te wydają się bardzo ciężkie, niemal przerastające siły przeciętnego człowieka.

Dowódca słaby, będący człowiekiem małej miary, nie raz sam złąknie się trudów stojącego przed nim zadania i nie potrafi zażądać wzmoczonego wysiłku od podwładnych. Jego rozkazy nie będą miały potrzebnej siły sugestywnej, co automatycznie odbija się na wykonawcach. Dowódca więc musi na każdym kroku i w każdym położeniu wymagać bardzo dużo od siebie, aby w każdym położeniu wiedział, jakie wymagania może postawić swoim podwładnym.

Te wymagania stawiane samemu sobie powinny objąć niemal to wszystko, co ma związek ze służbą. Ma to być, mówiąc zwyczajnie, taka zaprawa, jak np. przed zawodami.

Każdy z nas przypomina sobie, ile to różnych drobnych szczegółów o jakimś wyższym dowódcy bywa tematem wielu rozmów w wojsku. Jedne nam imponują i podobają się nam, inne znów nie znajdują naszej aprobaty.

Bądźmy pewni, że tak samo nasi podwładni „obmawiają“ nas samych. Żaden szczegół, najdrobniejszy nawet, nie ujdzie ich uwagi. Jesteśmy od rana do wieczora „na cenzurowanym“. Potrzebna jest więc ostra zaprawa, by wytrzymać tę „cenzurę“ i wyjść z niej nie tylko obronną ręką, ale zwycięsko.

O co tu właściwie chodzi? Czy oficerowie mają być jakimś zakonem rycerskim? Nie, ten wzór zostanie tylko w sferze ideałów.

Przypomnijmy sobie, co robimy (lub robiliśmy za młodych lat), gdy idziemy na pierwsze rendez-vous z kobietą, której chcemy się podobać. Jak staranni jesteśmy w ubiorze, ile razy przeglądamy się w lustrze, jak ogładni jesteśmy w mowie.

Otóż, tak samo, mniej więcej, musimy robić, udając się na służbę. Z tą tylko różnicą, że **musimy robić tak co dnia**.

I mundur trzeba obejrzeć, i oporządzenie, i ogolonym trzeba być, jak się patrzy. I trzeba przygotować się do ćwiczeń, jakie mają być w tym dniu przerobione.

I, po raz setny nawet, trzeba przypomnieć sobie: sto par oczu patrzy na nas, widzi w nas każdy drobiazg, chce w nas widzieć wzór, czeka od nas wskazówek i pomocy.

Od rana do wieczora dźwigamy na sobie tę świadomość jak zbroję rycerską: z czasem na pewno przestanie nam ciążyć, stanie się naszą drugą naturą.

Nie wznosimy się przy tym na niebosiężne szczyty. To bynajmniej nie jest potrzebne.

Całość tych wymagań, które dowódca musi stawiać samemu sobie, będzie dotyczyła rzeczy małych i codziennych, tak jak małe i codzienne jest życie kompanii lub plutonu.

Każdy zna to życie w swoim oddziale, zbędne jest więc omawianie tego.

4. Lojalne wykonywanie rozkazów.

Każdy dowódca jest jednocześnie podwładnym, łańcuch hierarchii wojskowej nie ma bowiem końca. Dowódca więc wydaje rozkazy, ale jednocześnie otrzymuje rozkazy od swoich przełożonych.

Otrzymany rozkaz można wykonać i „wykonać”. „C'est le ton, qui fait la chanson”. Rozkaz przyjęty zirytowanym: „Też wymyślili coś podobnego! Nie mają nic in-

nego do roboty“! z całą pewnością nie będzie należycie wykonany.

Istotą dobrego wykonania rozkazu jest zrozumienie myśli przewodniej tego, kto ten rozkaz wydał. Często rozkaz, nawet zrozumiany przez nas, nie będzie szedł po naszej myśli.

Tu właśnie jest moment, kiedy się trzeba przemoc, pokonać w sobie ducha krytyki i oporu (uderzmy się w piersi, nostra culpa!) i nastawić się z jak najlepszą wolą do wykonania rozkazu. Im mniej dany rozkaz trafia nam do przekonania, tym więcej staranności i dobrej woli musimy włożyć w jego wykonanie.

Rzecz oczywista, każdy oficer może i musi zameldować lojalnie przełożonemu wydającemu rozkaz o tych wątpliwościach, które mu się w związku z tym rozkazem nasuwają, a o których przełożony mógł nie wiedzieć. Ale to nie może mieć charakteru wykręcania się od wykonania rozkazu.

Z kolei wydając dalsze rozkazy naszym podwładnym, musimy je wydać stanowczo, z całym przekonaniem o ich celowości i słuszności. Podanie tych rzeczy w wątpliwość wobec naszych podwładnych (na to jest tysiąc sposobów) z góry podkopuje dobrą wolę wykonawcy.

Koń czuje, czy jeździec ma pewność siebie, czy też się waha, czy ma stanowczość w swych żądaniach i czy potrafi wymóc ich wykonanie.

Tak samo jest z wydaniem rozkazu. Podwładny w lot wyczuje w nas brak przekonania i serca do wydanego przez nas samego rozkazu.

Wszystkie nasze wątpliwości, sprzeciwy wewnętrzne i niechęć do otrzymanego rozkazu zamknijmy w sobie, a na zewnątrz nic nie dajmy poznać. **Tego wymaga od nas obowiązek żołnierski.**

Podwładny, który słyszy z ust swego bezpośredniego dowódcy słowa krytyki lub lekceważenia o wyższym przełożonym, bynajmniej nie będzie zbudowany przenikliwością

i zdrowym sądem swego dowódcy; prawdopodobnie będzie tylko widział w tym upoważnienie dla siebie samego do krytykowania i nielojalności. Nigdy o tym nie zapominajmy.

To jest bodaj najtrudniejsze dla naszego charakteru, właśnie to pokonanie w sobie ducha oporu i krytyki. Kto odniesie na tym polu zwycięstwo nad samym sobą, ten może z czystym sumieniem powiedzieć sobie, że zrobił bardzo dużo.

Kto będzie tak postępował na każdym kroku, ten może być pewnym, że nauczy tego także swoich podwładnych.

Stare to, ale słuszne powiedzenie: „**żeby umieć rozkazywać, trzeba umieć słuchać.**”

Krytyka i mędrkowanie nic pozytywnego nie dają, bo są jałowe, a często przesłaniają nam własne błędy. Jak w pewnej bajce (W. Wrażej, Londyn, 1942):

„Mędrak słowem zapewnia, że mistrzem jest w czynie,
Okazji pokpić z innych nigdy nie ominie,
Wszystko dla niego niczym, co ktoś inny zdoła;
Zazdroszcząc powodzenia — nienawiścią pała.

Trud bliźniego człek wówczas uczciwie ocenia,
Gdy ma własnym przykładem coś do powiedzenia”.

KONIEC.



Arch. Emigracji
Biblioteka

Główna
UMK Toruń

1383373

Biblioteka Główna UMK



300020931041

Arch. Emigracji
Biblioteka

Główna
UMK Toruń

1383373



Biblioteka Główna UMK



300020931041