SZTAB GŁOWNY

DOWÓDCA

Instrukcja tymczasowa
dla
niższych dowódców.

Londyn 1946.

SZTAB GŁÓWNY

DOWÓDCA

Instrukcja tymczasowa
dla
niższych dowódców.

Londyn 1946.

Zatwierdzone do użytku służbowego

Dziennikiem Rozkazów P.S.Zbr.Nr.1/46.

Treść:

Część IV.

W POLU I W WALCE.

Część V.

WOBEC SPOŁECZEŃSTWA.

Część VI.

DOŚWIADCZENIE I KONTROLA.

Część I.

O DOWODZENIU.

Rozdział A.

Istota dowodzenia.

1. Dowódca.

Dowódca jest to żołnierz, który na mocy ustroju i regulaminów sił zbrojnych ma prawo rozkazywania podległym sobie żołnierzom. Wraz z nimi podlega rozkazom wyższego z kolei dowódcy.

Istotą i wyrazem dowodzenia jest prawo rozkazywania Są dwa rodzaje rozkazów. Jedne zawarte są w ustroju i w regulaminach sił zbrojnych jako przepisy i zarządzenia wydane na stałe, obejmujące stałe obowiązki żołnierzy stosownie do stopnia i stanowiska oraz zawierające prawa żołnierzy. Drugi rodzaj stanowią rozkazy doraźne, które wydaje dowódca zależnie od położenia lub potrzeb życia bieżącego.

Dowódca stoi na straży, by zarówno rozkazy stałe jak i doraźne były wykonywane całkowicie i do kresu możliwości. Dowódca ma na oku nietylko obowiązki ale i prawa podwładnych.

2. Dowodzenie w walce.

Jak celem i przeznaczeniem sił zbrojnych jest pełnienie przypadających im zadań na wojnie, tak celem i przeznaczeniem dowódcy jest dowodzenie w boju. Na to w gruncie rzeczy istnieją dowódcy i ich podkomendni. To też pomimo, że dowodzenie w boju jest stosunkowo krótkie w stosunku do poprzedzających je długich okresów szkolenia i służby, ono dominuje nad wszystkim innym. Kto chce przygotować się do roli dowódcy, musi to czynić pod kątem potrzeb walki.

W boju dowódca rozporządza trudem, krwią i życiem podwładnych mu żołnierzy, oddając wraz z nimi swój trud, krew i życie na rozkaz wyższego z kolei dowódcy. Chociaż rzadko kroczy na czele oddziału, jest jego przodownikiem w pełnym tego słowa znaczeniu.

3. Dowodzenie poza walką.

Poza zadaniami bojowymi zarówno w czasie wojny jak i w czasie pokoju praca dowódcy obejmuje przygotowanie oddziału do walki i jest związana z bieżącą służbą i życiem oddziału. Zdarzają się i wtedy położenia, zbliżone do dowodzenia bojowego, ale dowodzenie to nie występuje w swej istotnej postaci, o ile nie ma niebezpieczeństwa i wspólnoty przeżywania wysiłków bojowych. Czasy pokojowe stawiają dowódcom pewne swoiste

wymagania, które trzeba spełnić, nie tracąc z oka celów wojennych.

4. Oddział.

Oddział jest to zbiorowość zorganizowana według ustroju i regulaminów sił zbrojnych w tym celu, by żołnierze ją stanowiący nie działali jako tłum bezwolny, kierujący się instynktami, popędami i niekontrolowanymi uczuciami albo podszeptem chwilowych przewódców, ale by działali świadomie, kierowani jedną wolą: wolą rozkazu.

Instynkty, popędy i uczucia żołnierzy muszą być opanowywane wspólnym wysiłkiem dla jedynego celu: spełnienia zadania.

Opanowanie natury ludzkiej w boju staje się wobec tego wspólnym obowiązkiem każdego z podwładnych i dowódcy. W czasie walki, w każdym z jej uczestników występują odmienne w szczegółach, ale podobne naogół do siebie zjawiska reagowania na niebezpieczeństwo. Reakcje bywają słabsze albo silniejsze. Zmieniają się w toku walki, pod wpływem walk następnych, zależnie od stopnia rzeczywistego niebezpieczeństwa lub zagrożenia. Świadomy dowódca wie o tym - dobry dowódca przeciwdziała temu. Reakcje te mogą być opanowane i muszą być opanowywane. U ludzi nerwowo zdrowych powstaje okres dobrej formy żołnierskiej, którego trwanie zależne jest od wytrzymałości jednostek. Ten okres dobrej formy pod wpływem częstotliwości wysiłków może ulec osłabieniu lub wyczerpaniu. Dowodzenie na nowoczesnym polu bitwy, stawia dowódcy podstawowe żądania: w opanowaniu swej natury i pokonywaniu niebezpieczeństwa musi przetrzymać swych podwładnych, musi nad nimi górować. Dowódca musi być mocniejszym człowiekiem w niebezpieczeństwie. Musi umieć dać impuls i pokierować wysiłkiem podwładnych w opanowaniu ich natur. Musi umieć wyrobić i podtrzymać ducha oddziału. Wtedy ma prawo stawiania żądań i dawania rozkazów, które będą wykonane.

5. Trzon oddziału.

Doświadczenie mówi, że pod wpływem różnych czynników a przede wszystkim pod wpływem samej walki następuje wewnątrz oddziału dobór /selekcja/ żołnierzy pełnowartościowych, jednostek silnych, umiejących się opanować, które wiążą się tak mocno z oddziałem, że stanowią jego trzon. One pociągają za sobą pozostałych żołnierzy słabszych duchowo, bardziej biernych, o gorszych nerwach.

Rozumie się samo przez się, że miejsce dowódcy jest w trzonie oddziału, jeśli nie na jego czele. Dowódca poza trzonem oddziału traci prawo moralne do swego stanowiska. Jego autorytet jest skończony.

6. Dowodzi się ludźmi.

Dowódca nie może zapomnieć ani na chwilę, że dowodzi ludźmi, których życie ma podobne przejawy do jego życia - ludźmi mającymi podobne jak on popędy, instynkty i uczucia, zbliżone życie umysłowe, swe wartości moralne, jednym słowem swe osobowości.

W wojnie nowoczesnej doprowadza do celu tylko wspólny wysiłek pracy zespołowej. Dowódca jest jednym z oddziału, rozstrzygającym w walce, najważniejszym w służbie bieżącej. Dowódca, który widzi siebie ponad oddziałem jako coś osobnego, wyłącznego, może napotkać na wiele zawodów w pracy i życiu. Trzeba umieć pogodzić rozkazywanie z takim sposobem życia i postępowania, by zachowując powagę stanowiska być jednym z oddziału.

Odpowie swemu zadaniu każdy dowódca, który będzie widział nietylko swe uprawnienia, ale również prawa otaczających go żołnierzy oddziału, nietylko swą wartość ale i wartość otaczających go podwładnych, nietylko obowiązki oddanych mu pod rozkazy żołnierzy ale przede wszystkim swe własne obowiązki, nietylko swe życie prywatne poza służbą ale i życie prywatne podwładnych. W tych prostych stwierdzeniach mieści się wiele tajemnic dobrego dowodzenia.

Rozdział B.

Cechy dobrego oddziału.

7. Źródła wartości oddziału.

Oddział nie osiąga swej wartości przez nazwę ani fakt noszenia munduru. Oddział wartościowy - to oddział w działaniu niezawodny, na którym można polegać, który w każdym położeniu występuje jednakowo mocno i zdecydowanie.

Wartość oddziału tworzy się przez powstawanie w nim szeregu cech podstawowych, wspólnych dowódcy i podległym mu żołnierzom. Określone są one zasadami ustroju i regulaminami sił zbrojnych, ale muszą żyć i być potęgowane w żołnierzach każdego oddziału, a w każdym razie w jego trzonie. Pod wpływem przeżyć, walk i pracy, cechy te narastają. Oddział staje się zbiorowością ludzi dojrzałych i zgranych, której przeważająca większość przeniknięta jest tymi samymi cechami. Cechy te są odpowiednikami podstawowych powinności żołnierskich, zawartych w regulaminie służby wewnętrznej.

8. Twardość i aktywność.

Oddział jest twardy, gdy przedstawia sobą pierwiastki, które w mowie potocznej określamy jako pierwiastki męskie,

pierwiastki siły - gdy jest odporny na wszelkie wpływy przeszkadzające mu w wypełnieniu nakazanego zadania. Nie jest twardym oddział, który pięknie naciera, a chwiejnie lub słabo zachowuje się w obronie, ani taki, który jednego dnia jest zdolny nawet do czynów wyróżniających, a po kilku dniach w innym działaniu zawodzi. Nie przedstawia on dla wyższego z kolei dowódcy stałej wartości w jego kalkulacjach.

Gdy żądamy twardości od każdego poszczególnego żołnierza, możemy popełniać przesadę, nie licząc się poprostu z możliwościami natury ludzkiej. Natomiast mamy prawo żądać twardości od oddziału, gdyż złożony z większej lub mniejszej ilości żołnierzy powinien dawać rękojmię, że zawsze znajdzie się dostateczna ilość żołnierzy w takiej kondycji, by pociągnęli za sobą słabszych albo będących danego dnia w gorszej formie.

Podstawowym warunkiem twardości żołnierza jest męstwo. Opiera się ono na zdrowym ciele, sprawności fizycznej a przede wszystkim zdrowych nerwach. Mocne nerwy nabierają coraz większego znaczenia w związku z rozwiniętą do rozmiarów dawniej nieznanych potęgą nowoczesnego ognia zwłaszcza bomb lotniczych i ciężkich pocisków artylerii. Wysiłek fizyczny ma nadal swoje znaczenie. Nadal potrzebna jest wytrzymałość na ciężkie warunki atmosferyczne, brak pożywienia, brak snu i wiele innych ograniczeń, które żołnierz znosi podczas wykonywania swych zadań bojowych.

Nie każdy człowiek ma jednakowe dane do stawienia czoła niebezpieczeństwu. Nieliczni są ludzie z natury odważni, mało wrażliwi lub znoszący łatwo niebezpieczne położenie. Druga grupa to ludzie odczuwający niebezpieczeństwo lecz umiejący opanować się i nie dający na zewnątrz żadnego wyrazu swemu przeżywaniu. Trzecia grupa to odczuwający strach, opanowujący go ale w sposób widoczny dla otoczenia. Wreszcie czwarta - to ludzie doznający strachu, okazujący to na zewnątrz i załamujący się w walce. W każdym razie większość żołnierzy i to większość przeważająca pokonywa niebezpieczeństwa bojowe przez opanowanie samego siebie.

Męskie opanowanie strachu czyli męstwo nie jest właściwością, występującą stale w tym samym stopniu u danego żołnierza. Jej stopień zależy od wielu czynników, które tu nie mogą być szczegółowo rozpatrzone. Doświadczenie uczy, że kondycja bojowa żołnierza ulega zmianie. Jej poziom nie zależy wyłącznie od żołnierzy. Walna część odpowiedzialności za stan i gotowość żołnierzy przypada dowódcy.

Wytworzenie twardości i odporności w oddziale dokonywa się drogą wspólnej pracy dowódcy i podkomendnych. W dużym stopniu związane są te cechy z innymi cechami dobrego oddziału.

W dobie, gdy na niebezpieczeństwa wystawiony jest cały naród, gdy poza siłami zbrojnymi wielu współobywateli

znosi ciężar wojny w sposób i rozmiarach może nie wiele różniących się od sił zbrojnych - oddział sił zbrojnych powinien odróżniać się od nich zwiększoną zdolnością i sposobem znoszenia i pokonywania niebezpieczeństwa.

Twardość obowiązuje wobec wroga. Można ją stosować wobec siebie. Twardość wobec podwładnych daje wyniki, gdy podwładny tego potrzebuje. Nie może stać się szablonem.

Twardość oznacza bezwzględne działanie wobec wroga. Bezwzględność wobec ludności cywilnej lub co gorsza wobec własnych współrodaków jest błędem lub występkiem.

W parze z twardością idzie aktywność. Chodzi o to, aby każdy żołnierz oddziału nie był biernym pionkiem przesuwanym siłą rozkazu, ale by dążył do zrozumienia treści i ducha rozkazu, a następnie włożył wszystkie swe siły i wolę w jego wykonanie.

W nowoczesnej wojnie niezliczone są położenia, gdy nawet szeregowiec zdany jest na własny rozum i sam sobie musi radzić. Musi wtedy mieć chęć i wolę działania. Brak dowódcy w pobliżu i brak rozkazów nie usprawiedliwia bezczynności i jałowego wyczekiwania. Trzeba działać, bronić się lub dalej nacierać, trzeba szukać łączności, choćby pomagać ogniem sąsiadom, jeśli już nic innego nie pozostaje - ale za wszelką cenę trzeba działać.

W warunkach garnizonowych aktywność jest pozornie skrępowana. Jest jednak wiele dziedzin życia służbowego i pozasłużbowego, w których żołnierz może przejawić swą czynność i ruchliwość, samodzielność i przedsiębiorczość. Wola działania, szukanie pracy, zwalczanie lenistwa i nieróbstwa - oto uzupełnienie twardości żołnierskiej.

Praca jest funkcją życiową uznaną przez naukę i ustawodawstwo jako podstawa bytu i rozwoju jednostek i narodów.* Wysiłek bojowy jest pracą wojenną. W garnizonie rzecz się sprowadza do pracowitości w wykonywaniu drobnych, codziennych wysiłków. Nie ma dobrego oddziału bez pracy, twardej pracy codziennej.

9. Podporządkowanie.

Drugim warunkiem wartości oddziału jest podporządkowanie rozkazowi. Ta cecha sił zbrojnych jest najbardziej znana, jej konieczność jest uznawana przez wszystkich. Nazywana bywa najczęściej karnością, chociaż wyraz ten nie oddaje istoty rzeczy, gdyż duch podporządkowania mieści w sobie więcej niż pojęcie karności.

Obywatel każdego państwa, zapewniającego swobody obywatelskie podporządkowuje się bez przymusu prawom i ustawom swego państwa. Żołnierz podporządkowuje się prawom i regulaminom sił zbrojnych. W stosunku do współobywateli cywilnych podlega żołnierz w czasie służby czynnej większym ograniczeniem osobistym.

Podporządkowanie jest kamieniem węgielnym wartości sił zbrojnych. Jest drugim z kolei warunkiem ich niezawodności.

Podporządkowanie rozkazowi może mieć dwojaki wyraz. Może ono wyrażać się w formach zewnętrznych, albo wewnętrznej gotowości wykonania rozkazów. Prawdziwe podporządkowanie musi istnieć przede wszystkim wewnątrz oddziału, w duszy każdego żołnierza. Formy zewnętrzne są tylko zewnętrznym wyrazem i środkiem pomocniczym do wpojenia i wytworzenia nawyków podporządkowania.

Podporządkowanie jest wtedy pełne, gdy chętnie, bez ociągania wykonywane są wszystkie rozkazy. Mniejszą szkodę powoduje wykonanie rozkazu nieodpowiedniego, niż swoboda w jego traktowaniu. Rozkaz ma być wykonany natychmiast /o ile inaczej nie wynika z treści/ spokojnie, dokładnie i w myśl intencji dowódcy. Odnosi się to zwłaszcza do tych wszystkich wypadków, gdy wykonawcy pozostawiono pewną swobodę co do sposobu wykonania.

Podporządkowanie polega na ścisłym i sumiennym wykonaniu przede wszystkim stałych zarządzeń i przepisów, bez względu na to, czy żołnierz jest kontrolowany czy nie. Drugim sprawdzianem jest wykonywanie ich przez wszystkich, których dotyczą, bez względu na stopień i stanowisko. Każdy wyjątek podrywa ducha prawdziwego podporządkowania bez względu na to, czy chodzi o rzeczy wielkie, czy też nawet o drobiazgi. Z drobiazgów tworzą się rzeczy wielkie.

W dziedzinie podporządkowania mieści się najwięcej kolizji z przepisami służbowymi. Na tym polu trzeba wykazywać najwięcej odporności, by stale dzień za dniem być w zgodzie z regulaminem. Zdarza się, że żołnierz przez wstępny okres swej służby respektuje przepisy z zapałem. Po pewnym czasie zapał ten stygnie. Z rekruta staje się żołnierz t.zw. starym żołnierzem, zaś w gruncie rzeczy jest on gorszym żołnierzem niż, gdy był rekrutem. Poprostu zaczyna pozwalać sobie na udogodnienia, które prowadzą do zatracenia żołnierskości. Na takim żołnierzu polegać nie można.

W siłach zbrojnych podporządkowanie jest obwarowane sankcjami karnymi. Jest to konieczność w stosunku do niechętnych i wyłamujących się. Takie same sankcje istnieją w każdym społeczeństwie. Ze względu na ich przeznaczenie sankcje karne w ustroju sił zbrojnych są większe i bardziej dotkliwe. Dowódca ma prawo nakładania kar, czego nie ma w innych ustrojach. Dowódca ma również w swej dyspozycji nagrody. Dysponując jednymi i drugimi wpływa na ducha i stopień podporządkowania w drobnych może napozór ale ważnych przejawach życia oddziału.

10. Spójnia duchowa.

Spójnia duchowa oddziału to więźń wspólnoty przeznaczeń

wspólnoty trudów i wysiłków, przywiązania do oddziału, zrozumienia jego wartości i jego tradycji - to gotowość do każdego czynu nie z innej przyczyny a tej jednej, że to dla swego oddziału.

Jak duch więzów rodzinnych powoduje, że ojciec i matka są gotowi znieść wszystko dla swych dzieci, jak dzieci gotowe są do poświęceń dla swych rodziców - tak żołnierz oddziału jest gotów na wszystko dla oddziału, dowódca dla swych podwładnych, podwładni dla dowódcy i kolegów.

Nie o to tylko chodzi. Prawdziwa spójnia duchowa to zobowiązanie nie wobec osób, które w danej chwili są w oddziale ale wobec oddziału jako jednostki sił zbrojnych mającej swą tradycję bojową i pokojową, której nie można się sprzeniewierzyć. Tylu poprzedników służby żołnierskiej złożyło swe życie i krew w tym oddziale, dokonywując wielu czynów żołnierskich, że nie ma innej drogi, jak tylko ich droga ; dołożenie nowych chlubnych kart do dziejów wojennych oddziału.

Spójnia duchowa, obejmując początkowo mały oddział, w ramach którego wszyscy się znają, rozprzestrzenia się na pułk /brygadę/ podstawowy oddział żołnierskiej wspólnoty i tradycji. Pułk /brygada/ jest piastunem tradycji, wyrazicielem ciągłości pracy żołnierskiej na przestrzeni pokoleń. Obok zobowiązań wobec ludzi żywych, znanych sobie, powstaje zobowiązanie wobec poprzedników w służbie żołnierskiej i wobec potomnych, przyszłych żołnierzy - którzy będą się dowiadywać o czynach swych poprzedników i na nich z kolei wzorować.

Wyrazem spójni duchowej na szczeblu żołnierza jest koleżeństwo, dobrze zrozumiane koleżeństwo. Może być ono natury prywatnej, wynikając z podobieństwa usposobień lub upodobań. Może wynikać ze wspólnoty pracy i wzajemnego uznania dla dobrze wykonanej pracy. Może opierać się na poniesieniu wspólnych trudów i niebezpieczeństw. Wtedy jest najsilniejsze. Nic tak nie wiąże jak wspólność przeżyć wojennych, przeżyć nieraz ciężkich, na które patrzeć można z zadowoleniem i nawet pewną dumą. To wspólne przeżywanie staje się dla uczestników walk podłożem koleżeństwa i spójni na całe życie. Liczne są dowody, że wojenni koledzy spotykający się po latach, wracają do swych bliskich serdecznych stosunków tak, jakby się rozstali poprzedniego dnia.

11. Znajomość rzemiosła i kompetencja.

Oddział jako całość i wszyscy jego żołnierze zosobna muszą umieć walczyć lub też spełniać czynności pomocnicze dla walczących. Muszą znać swe rzemiosło żołnierskie.

Doświadczenie wojenne znów uczy, że umiejętność walki, po pierwsze najskuteczniej doprowadza do spełnienia zadania, powtóre oszczędza niepotrzebnych strat, po trzecie sama w

sobie ułatwia pokonanie niebezpieczeństw i trudów bojowych. Umiejętność walki osiąga się przez rzetelną pracę przygotowawczą w okresie wyszkolenia i przez doświadczenie. Nie każdy człowiek ma możliwość wyprowadzania obserwacji i wniosków. Zbiera doświadczenie nieraz podświadomie, ale dorywczo. Pełne wysnuwanie wniosków i doświadczeń to podstawowy obowiązek dowódców. Ich obowiązuje kompetencja w granicach pełnionego stanowiska. Oni mają umieć wszystko, co jest związane z pełnionym stanowiskiem dowódczym, oni mają doskonalić siebie i podwładnych. Dowódca musi gromadzić doświadczenie za siebie i podwładnych.

Kompetencja jest warunkiem zdrowego i nie kwestionowanego przez nikogo podporządkowania.

12. Wartość osobista i prawa żołnierza.

Wartość oddziału jest sumą wartości żołnierzy wchodzących w jego skład. Zależy przede wszystkim od ilości żołnierzy wyborowych w jego trzonie. Nic więc dziwnego, że na dobry oddział trzeba patrzeć nie jako na masę lub co gorsza tłum, lecz jak na zbiorowość złożoną z pełnowartościowych jednostek. Była już o tym mowa powyżej.

Na sztandarach wojska widnieje słowo :"Honor". Warunkiem używania tego słowa w stosunku do siebie i żądania jego uznawania jest wartość osobista każdego żołnierza jako człowieka i żołnierza. Człowiek jest znany tylko sobie samemu i to gdy ma czułe sumienie. Na zewnątrz znają go często tak, jak chce, by go widziano. Trzeba aby każdy żołnierz przedstawiał sobą rzeczywistą wartość, rzetelną i uczciwą, jednakową na zewnątrz i wewnątrz.

W pojęciu wartości żołnierza jako człowieka mieści się jego sylwetka pod względem etycznym i pod względem charakteru. Etyka może być oparta na podłożu religijnym, podłożu wiary. Wiara, jeśli jest prawdziwa i bez obłudy, daje żołnierzowi mocne oparcie, niezawodzące w najcięższych próbach. Przyznają to wielokrotnie żołnierze po trudnych przejściach wojennych, dając równocześnie przykład odwagi cywilnej w czasach, gdy pod różnymi wpływami postronnymi wielu ludzi wierzących niechętnie mówi o tych sprawach. Dla ludzi niewierzących charakter staje się wyłącznym miernikiem etycznym. Charakter może być mocny albo słaby. Nie jest to jedynie istotne. Pożyteczny pod względem społecznym, pod względem pracy zespołowej, jest charakter dodatni, wolny od egoizmu, umiejący godzić potrzeby jednostki i społeczności. Siły zbrojne potrzebują charakterów silnych ale i dodatnich.

W pojęciu wartości żołnierza jako człowieka mieszczą się wszelkie cechy uzupełniające, wymienione w regulaminie służby wewnętrznej po podstawowych powinnościach żołnierza,

jak solidność, prawdomówność, obowiązkowość, punktualność i t.p. Są to cechy rzetelnej etyki i dodatniego charakteru.

Można żądać od ludzi, by się doskonalili, o ile respektuje się ich prawa i przestrzega sprawiedliwości w sprawach personalnych i materialnych. Stawianie żądań stanowi bowiem tylko połowę zagadnienia. Może ono dawać wyniki przez pewien czas, ale nie na długo i nie w sprawach tak wielkich jak zadania sił zbrojnych. Rzetelne traktowanie spraw personalnych i materialnych bez uprzedzeń i bez protekcji jest w skutkach tak silne, że w ustroju sprawiedliwym obowiązek staje się sam przez się zrozumiałym.

Pojęcie honoru żołnierskiego zostaje w swej istocie wypełnione pojęciem wartości żołnierza jako człowieka. W dobie, gdy cały nasz naród dał niezliczone dowody ofiarności i poświęcenia, żołnierz nie może wyodrębniać się z pośród współobywateli. Sama przynależność do narodu polskiego jest dostatecznym zaszczytem.

13. Służba dla Ojczyzny.

Siły zbrojne służą Ojczyźnie. Jest to tak zrozumiałe, że może być powiedziane na końcu po wszystkim innym. Jest i druga przyczyna, że służba Ojczyźnie nie jest wymieniona na pierwszym miejscu.

Otóż na drodze do spełnienia swego obowiązku potrzebuje żołnierz wiele sił. Trzeba by je w sobie odnajdywał w tej kolejności, jak zostały przedstawione powyżej. Od prostych i naturalnych, do coraz trudniejszych i wyższego rzędu. Złym byłby żołnierz, który musiałby sięgać myślą w pierwszym lepszym niebezpieczeństwie do Ojczyzny. Myśl o Niej to ostatnia i ostateczna ostoja duchowa wobec przeciwności.

Nie wszyscy służą Ojczyźnie jednakowo szczerze i z jednakowym oddaniem. Nie wszyscy złożyli Jej jednakowe ofiary. Myśl o tych, co oddali Ojczyźnie swe życie na polach walki podziemnej i jawnej, w kaźniach i obozach przypomina o obowiązku wobec Ojczyzny żyjącym i potomnym.

Głos obowiązku wobec Ojczyzny jest dla żołnierza ostatecznym argumentem, gdy wszystkie inne pod wpływem ciężaru walki stały się za słabe.

Rozdział C.

Przodowanie w zespole.

14. Przywódca.

Przywódca jest to człowiek, który przoduje drugim,

który posiada umiejętność kierowania ludźmi i wpływania na nich, by podjęli określoną linię postępowania lub działania.

Umiejętność ta jest osobistą właściwością człowieka, niezależną od jego przynależności do pewnego zawodu lub warstwy społecznej. Mówimy o przywódcy religijnym i duchowym, przywódcy narodu i młodzieży, partyjnym lub wojskowym.

Nie jest rzeczą podstawową, czy przywódcy się rodzą, czy wyrabiają. Wystarczy stwierdzenie, że dawna historia i obecne czasy znają przywódców urodzonych i takich, którzy ogromną pracą wyrobili się do tej roli.

Istotą i wyrazem przywództwa jest umiejętność wpływania na innych ludzi i porywania ich za sobą do celów obranych przez przywódcę. Najwyższy stopień tej umiejętności jest sztuką.

Dowódca nie musi mieć cech urodzonego przywódcy. Jego funkcja i władza opiera się na mocy rozkazu. Jeśli cechy przywódcy posiada lub w sobie wyrobi, jego praca będzie niezmiernie ułatwiona.

15. Cechy przywódcy, które mogą dowódcy ułatwić przodowanie.

Twardy charakter idący w parze z silnie rozwiniętą osobowością wywiera wpływ na drugich. Osobowość ta wyraża się zazwyczaj w rozwiniętej inteligencji i zdolnościach, w szerszej wiedzy ogólnej i zawodowej, większej aktywności, opanowaniu i odwadze.

Z tymi cechami łączą się dwie dodatkowe. Pierwsza jest szczególną siłą, która zmusza drugich do szacunku i posłuszeństwa, siła sugestywna płynąca z duchowej przewagi nad drugimi, /przewagi charakteru albo siły woli/.

Przywódca często wie o tej sile i jeśli umie się nią skromnie posługiwać, zdobywa chętne podporządkowanie się podwładnych. Objawy zarozumiałości lub zbytniej pewności siebie odstręczają i powodują obniżenie powagi i wpływu na drugich.

Drugą cechą dodatkową jest zdolność wzbudzania zapału u podwładnych. Kto ma w sobie wiele entuzjazmu dla swej pracy i swego zawodu, zapału objawiającego się w sprawach wielkich i małych, potrafi oddziaływać na podwładnych słowem i przykładem, porwać ich i kształtować ich umysły i serca na swój wzór. Dzięki temu osiągnie większe wyniki niż dowódca, który pracuje bez serca i drugich zachęcić nie umie.

Tajemnica trwałego przodowania tkwi w tym, że zdobywając uznanie i posłuch dla sibie, uznaje się wartość i pracę podwładnych.

Rozdział D.

Wychowanie oddziału.

16. Istota i czynniki wychowania w oddziałach.

Siły zbrojne wychowują żołnierza zgodnie z duchem i potrzebami narodu a stosownie do potrzeb nowoczesnej wojny. Dlatego wychowanie w oddziale stanowi część składową ogólnego systemu wychowania, któremu stawia swe wymagania, a częściowo go uzupełnia.

Istotą wychowania w oddziałach jest wytwarzanie i utrwalanie cech, o których wyżej była mowa, nie różniących się od cech, jakie powinien mieć każdy obywatel i cały naród. Różnica wyraża się raczej w stopniu i jakości, mówiąc jaśniej, u żołnierza cechy te powinny być potęgowane.

Głównym czynnikiem wychowania w siłach zbrojnych jest sama służba w szeregach, która przez swój rodzaj, tryb i rygory oddziaływa na żołnierza. W krótkim stosunkowo okresie służby wojskowej wychowanie obejmuje całego człowieka t.j. jego stronę psychiczną i fizyczną.

Nie ma potrzeby odróżniania wychowania obywatelskiego i żołnierskiego, ponieważ obydwa rodzaje mają jeden cel - wychowanie Polaka. W siłach zbrojnych stosuje się sposoby i środki oddziaływania, z których jedne mają charakter specjalny, drugie zaś nie różnią się od tych, jakich używa się w życiu cywilnym.

Do specjalnych należy wyszkolenie bojowe i służba wewnętrzna w oddziałach, zespołach, na okrętach, w garnizonach, i t.d., zwłaszcza ćwiczenia dające przedsmak niebezpieczeństwa. Ogólne sposoby i środki, to wychowanie fizyczne, kultura i oświata, stosunki i akcja poza służbą /opieka, rozrywki/, szkolenie zawodowe inwalidów i podlegających zwolnieniu ze służby czynnej.

Wszystkie te zagadnienia oraz skala sposobów i środków oddziaływania w stosunku do oficera, podoficera i szeregowca oraz mężczyzn i kobiet omawia osobna instrukcja o wychowaniu.

17. Dowódca jako wychowawca.

Dowódca nie może przyjść do oddziału i głosić, że zamierza go wychowywać lub zaznaczać, że jest jego wychowawcą. Ludzie dorośli nie lubią bowiem słyszeć, że są wychowywani. W rzeczywistości mają cechy dodatnie i ujemne, różny zasób wiedzy i doświadczenia. Są podatni na wpływy, ale wszelkie oddziaływania są tym skuteczniejsze, im bardziej bezwiednie poddają się im wychowankowie.

Rola wychowawcy jest delikatna, wymaga wiele taktu,

zręczności i dyskrecji. Wychowawca nie może się narzucać, lecz musi wywierać wpływ i wpływ ten powinien być przyjęty i uznany. Wtedy zaczyna oddziaływać skutecznie.

Zadania dowódcy jako wychowawcy zaczynają się od pierwszego zetknięcia z oddziałem. Nie znając oddziału, dowódca nie może przyjmować z góry, że oddział i podwładni mają wymagane cechy. W ten sposób pozostawiałby przypadkowi swoje zadania wychowawcy. Może w ciągu swej pracy być zaskoczony, że na początku nie zwrócił uwagi na sprawy podstawowe. Zadania wychowawcze są ciągłe, t.zn., że nie kończą się nawet z chwilą, gdy dowódca osiągnął poziom, do jakiego zmierzał.

Aby uniknąć zaskoczeń i rozczarowań, trzeba poznać oddział, t.j. wszystkich podwładnych pojedyńczo i razem. Dochodzi się w ten sposób do przekroju i oceny, jakie są braki i wady, jak można wydobyć maksimum wysiłku bez niepotrzebnego marnowania sił własnych i oddziału. Na wyni - kach poznania podwładnych, dowódca opiera plan wychowawczy, myśl przewodnią oraz dobór sposobów i środków wychowania.

Dowódca niedoświadczony staje często wobec zagadnienia, od czego zaczynać pracę wychowawczą, aby wytworzyć cechy dobrego oddziału i żołnierza. Doświadczenie uczy,że porządek tej pracy nie jest dowolny, że przeciwnie - jest jeden i wypróbowany.

Zgodnie z tym porządkiem dowódca najpierw wytwarza pewien ogólny poziom oddziału, w którym zacierają się różnice w postawie, ruchach, zewnętrznych oznakach podporządkowania i t.p. Pod wpływem oddziału poszczególni żołnierze starają się dostosować do swych kolegów, wytwarza się poczucie wspólnoty /spójnia/, rozwija się instynkt podporządkowania i rośnie chęć działania /aktywność potencjalna/. Takie wyniki można zaobserwować po wyszkoleniu rekruckim.

Nadchodzi wtedy właściwy moment, kiedy dowódca może przystąpić do wychowania jednostek. Poznawał je już w pierwszym okresie, kiedy na czoło zaczęły się wysuwać jednostki silne, pewne siebie, gorliwe, aktywne, rzetelne i godne zaufania. Równocześnie poznał typy oporne i niepoprawne. Innymi słowy odbywa się proces naturalnej selekcji. Przeważająca część oddziału jest początkowo bezbarwną, są to jednostki raczej dodatnie nie przysparzające kłopotu, które mogą być pociągnięte w górę, lecz czasami przesuwają się i w dół. Im więcej przesuniemy jednostek do grupy czołowej /trzonu oddziału/ tym lepiej. Im mniej będzie jednostek ujemnych, tym lepiej dla ich otoczenia.

Plany zbyt ambitne są rzadko osiągalne. Celem oddziaływań wychowawczych jest rozwój i utrwalenie dodatnich cech i opanowanie ujemnych. Zupełna zmiana człowieka, w

szczególności całkowita poprawa spaczonych czy złych charakterów przekracza możliwości wychowawcy wojskowego. Można wywrzeć wpływ samemu lub przez otoczenie /kolegów/ zwłaszcza poprzez trzon oddziału. Dowódca nie jest odosobnionym pionierem, jest żywotną częścią systematu wychowania narodu. Jego pracę poprzedza praca innych wychowawców poza siłami zbrojnymi. W czasie czynnej służby wojskowej jest wspomagany przez cały ustrój sił zbrojnych, wyszkolenie, tok służby oraz przez współpracę swych podwładnych jako zespołu. Po służbie wojskowej jego podwładni będą podlegać dalszym wpływom wychowawczym.

Wychowanie jest zatym pracą ciągłą, nieprzerwaną, która trwa zdaje się przez całe życie człowieka, chociaż w późniejszym wieku niechętnie używamy tej nazwy. Czyż można wątpić, że wychowanie oddziału trwa tak długo, jak długo istnieje oddział, że nigdy nie można uznać go za zakończone i doskonałe ?

Część II.

SYLWETKA DOWÓDCY.

Rozdział A.

Cechy fizyczne i zewnętrzne.

18. Zdrowie, siła i sprawność fizyczna.

Pierwszą cechą, która powinna rzucać się w oczy, to zdrowie i siła fizyczna. Są to zazwyczaj cechy młodości. Jednak młodość niekoniecznie oznacza wiek, a to co z młodością powinno być związane: młodzieńczość i świeżość organizmu.

Zdrowie jest podstawą życia fizycznego i psychicznego. Rzecz znana powszechnie, której nie trzeba rozwijać ani uzasadniać. Nie wszyscy i nie zawsze o niej pamiętają.

Jeśli się ma zdrowie i siły fizyczne w stopniu normalnym, należy je wzmacniać i utrwalać, by wystarczyły na okres całego życia. Stanowią jeden z warunków powodzenia.

W parze ze zdrowiem i siłą idzie sprawność fizyczna, wyrażająca się w dobrze rozwiniętych mięśniach, zwinnych i harmonijnych ruchach, prostej postawie, chodzie pewnym i elastycznym. Tej widocznej na zewnątrz sprawności towarzyszy odporność na brak snu, wytrzymałość na trudy, na głód i pragnienie, na zmiany atmosferyczne i klimatyczne.

19. Zdrowe, mocne nerwy.

O nerwach mówić trzeba osobno i szerzej niż o innych częściach organizmu. W system nerwowy godzą wszystkie wynalazki techniczne po bombę atomową włącznie. Potrzebne są dowódcy mocne nerwy, gdy czasy pokojowe przekształcają się w nieustającą wojnę nerwów.

Wymagania w czasie pokoju ograniczają się do tego, by reakcje dowódcy na wrażenia zewnętrzne, wewnętrzne podniety i przeciwności życia codziennego były spokojne i zrównoważone.

Są dowódcy, których nerwy są silne od urodzenia. Będą oni promieniować spokojem i opanowaniem, widocznym w całej ich postaci, szczególnie w wyrazie twarzy, w słowach i czynnościach. Potrafią uważnie obserwować i rozsądnie oceniać bliźnich. Działają w sposób poważny, a nie pod wpływem pierwszego wrażenia czy impulsu. Nie ponosi ich temperament, nie zużywają energii na drobiazgi. Na polu walki nieraz sprawiają wrażenie ludzi bez nerwów.

Inni dowódcy o słabszych nerwach dochodzą żmudną drogą do równowagi wewnętrznej i opanowania popędów, uczuć i odruchów. Stopniowo uczą się przyjmować wrażenia z zewnątrz ze spokojem, przez stałą kontrolę siebie samego. Reakcje ich zatracają cechy odruchowe. Stopniowo spostrzegają oni rzeczywistość głębiej i szerzej, panują nad słowami, trzymają swój temperament na uwięzi. W akcji bojowej nerwy ich reagują w sposób niedostrzegalny dla otoczenia.

W nowoczesnej wojnie oba typy dowódców stają jednak wobec prób, które zdają się przekraczać granice wytrzymałości i odporności nerwowej człowieka. Niektóre środki walki oddziaływują niekiedy wręcz paraliżująco na system nerwowy. Trudno wypowiedzieć w tej sprawie ostatnie słowo, mianowicie, gdzie jest kres wytrzymałości nerwowej. Doświadczenie ostatniej wojny wykazało, że dowódcy potrafili "trzymać nerwy w garści" w zmasowanym ogniu artylerii i lotnictwa.

Źródłem siły nerwów musi się stać przede wszystkim niezwykła dbałość o zdrowie systemu nerwowego posunięta do najwyższych granic, oraz posłuszeństwo i obowiązkowość wspierane na polu walki nowymi środkami, na które myśl ludzka niewątpliwie się zdobędzie.

20. Schludność, dbałość o wygląd zewnętrzny i ubiór.

Każdy człowiek ma swój wzór schludności i dbałości o wygląd zewnętrzny. Dowódca kształtuje swój wygląd zewnętrzny na zasadach wszczepionych w domu, w szkole, na

przykładach wśród przełożonych i kolegów. Przestrzega ściśle zasad czystości ciała, bielizny, ubrania i obuwia, zachowuje porządek w mieszkaniu i wszędzie tam, gdzie inni urabiają sobie sąd o jego kulturze życia codziennego.

W wystąpieniach na zewnątrz, przed frontem, na ulicy, w lokalach i na zabawie publicznej jest nienaganny w stroju i zachowaniu. Im więcej dba o wygląd zewnętrzny, tym lepiej.

Szczególną uwagę zwraca dowódca na ubiór, którego krój i schludność potwierdza słuszność powiedzenia "jak cię widzą, tak cię piszą". Państwo daje środki na umundurowanie, nie można ich obracać na inne potrzeby. Trzeba mieć ubiory na codzień i na bardziej uroczyste wystąpienia.

Poprawność i staranność w ubiorze nie powinna się przeradzać w t.zw."fason"i w przesadę, które rażą i ośmieszają. Zaniedbanie w stroju lub lekceważenie przepisów mundurowych jest nie do wybaczenia.

21. Oddawanie honorów.

Oddawanie honorów to sprawa prosta, lecz może dlatego właśnie spotyka się tyle uchybień przeciwko tej formie wzajemnego poszanowania, uświęconej tradycją i przyjętej jako jeden z zewnętrznych wyrazów podporządkowania w siłach zbrojnych.

Są ludzie, którzy pojmują ukłon jako coś przykrego, pomniejszającego ich wartość czy godność. Czekają na ukłon drugich. Inni uważają go za sprawę nieistotną.

Dowódca nie może zapominać o tym obowiązku dlatego, że to obowiązek.

Między równymi stopniem uprzejmość nie powinna stawać się uciążliwa, chyba, że równi wyczekującą postawą na ukłon, chcą zmienić uprzejmość w nieuzasadnione uprzywilejowanie własnej osoby.

Młodszych zawstydza czasem, jeśli przełożony lub starszy uprzedzi ich w ukłonie. Niekiedy trzeba przypomnieć im ich obowiązek.

Podwładni uważają ukłon wojskowy za przejaw karności, obowiązującej dowódcę i podwładnych na podstawie przepisów. Zrozumienie obowiązku u podwładnych obniża się, jeśli dowódca uważa ukłon podwładnych za przywilej i nie odpowiada nań lub niedbale oddaje honory.

22. Sposób i tryb życia.

Na dowódcę patrzą przełożeni, znają go koledzy, obserwują i również wiele dostrzegają podwładni.

Wszyscy pragną w nim widzieć człowieka naturalnego, bo naturalny sposób bycia ułatwia wzajemne stosunki.

Przełożeni często mają różne wymagania, słabostki i uprzedzenia. Trzeba je brać po ludzku pamiętając, że każdy ma swe słabostki, że natomiast w pierwszym rzędzie obowiązuje takt, uprzejmość i lojalność. W żadnym wypadku sympatie i niechęci przełożonych do drugich nie mogą być wykorzystywane dla korzyści osobistych.

Koledzy cenią szczerość, życzliwość, pogodę umysłu i słowność, natomiast zraża ich zarozumiałość, mania wielkości, karierowiczowskie zabiegania o względy przełożonych, spychanie na innych swoich obowiązków i odsuwanie się od życia koleżeńskiego. Również żołnierze, których dowódca nie lubi, mają prawo domagać się objektywnego i uprzejmego postępowania we współżyciu.

Podwładnych pociąga przede wszystkim dowódca ludzki, który umie się do nich zbliżyć, przemówić językiem prostym i dla nich zrozumiałym oraz potrafi okazać serce przełożonego tam, gdzie tego potrzebują. Napewno nigdy nie zapragną być z nim w stosunkach poufałych, jeśli dowódca sam zachowa godność swego stanowiska.

Sposób bycia łączy się z trybem życia, które zależy od usposobienia, charakteru i innych właściwości człowieka. Dowódca powinien prowadzić uporządkowany tryb życia. Wymaga to planu, lecz nie ma nic wspólnego z pedanterią, która zmienia człowieka w automat.

W planie życia dowódca stawia sobie cel, który staje się główną treścią codziennych jego wysiłków. Tym celem są obowiązki związane ze stanowiskiem i ich wypełnianie. Drugie miejsce zajmuje troska o zdrowie, siły i sprawność fizyczną. Dowódca utrwala i wzmacnia je przez regularne posiłki, dostateczny sen, hygienę, gimnastykę i sport. Unika jednakże przesady i wygodnictwa.

W dalszej kolejności idzie podział czasu wolnego od zajęć służbowych na pracę, odpoczynek i rozrywki. W ramach tego czasu dowódca potrafi pomieścić swoje życie prywatne i rodzinne, społeczne i towarzyskie. Znajdzie też miejsce na pogłębianie wiedzy fachowej i ogólnej. Miarkując swe wymagania, nie dopuszcza, by rozrywki przekształciły się w marnotrawstwo czasu, zdrowia i pieniędzy.

Taki tryb życia przynosi zadowolenie i optymizm, potrzebne dowódcy w garnizonie i w polu.

Rozdział B.

Psychika dowódcy.

23. Cechy umysłowości.

Umysłowość dowódcy obejmuje jego zdolności, inteligencję i wiedzę.

Istnieją różnice w stopniu zdolności i inteligencji. Trudno wymagać, by wszyscy dowódcy mieli wybitne zdolności i wybitną inteligencję. Zazwyczaj spotyka się przeciętny stopień i pewien procent powyżej tej miary.

W tych granicach przeciętności powinna cechować dowódcę zdolność szybkiego, jasnego i logicznego myślenia i wyrażania się, żywa wyobraźnia, giętkość umysłu w połączeniu z krytycyzmem. Rozsądek i rozwaga, pomysłowość i skłonność do praktycznego rozwiązywania spraw życiowych i zadań służbowych stanowią dalsze niezbędne cechy. Żadna z wymienionych cech nie jest bynajmniej wyłączną właściwością wybitnych jednostek.

W parze z poprzednimi cechami idzie wiedza fachowa i ogólna. Obie rozszerzają horyzont umysłowy dowódcy. Są mu potrzebne w zawodzie, przydają się w życiu codziennym i towarzyskim. Dla oceny umysłowości dowódcy ważny jest również sposób ich nabywania. Niewielką wartość ma wiedza pamięciowa, czy szufladkowa, jeszcze mniejszą korzyść przynosi oczytanie bez umiejętności wysnuwania wniosków i krytycznej oceny przeczytanej książki. Dojrzały umysł przyswaja sobie wiedzę drogą przemyślenia, ujmując wiadomości w uporządkowaną całość.

Wśród innych cech umysłu na pierwsze miejsce wysuwa się tolerancja czyli poszanowanie cudzego zdania. Dowódca, który ma tę cechę, liczy się z wrodzoną każdemu człowiekowi skłonnością do okazania swoich wartości umysłowych i nie będzie narzucał swego zdania. Pozwala podwładnym wypowiedzieć swoją opinię w sposób, na jaki ich stać. Tego wymaga również mądrość życiowa, by dowódca nie okazywał swej wyższości i nie chciał imponować swą wiedzą. Skromność dowódcy, z jaką wypowiada swą własną przemyślaną opinię, łatwiej przekonywa podwładnych.

24. Instynkty i uczucia.

Strona uczuciowa wiąże się z zagadnieniem nerwów i skłonności wrodzonych /instynktów/. Instynkty są głównym źródłem uczuć i energii życiowej /żywotności/, rozstrzygającym o czynnym lub biernym nastawieniu jednostki.

Wpływ ich zaznacza się ujemnie, jeśli jednostka staje się niewolnikiem swych skłonności i uczuć.

Z punktu widzenia wojskowego dowódca ma być zrównoważony, chłodny i spokojny. Jest on wolny od wybujałej uczuciowości i nadmiernej impulsywności. Uczucia jego nie przechodzą łatwo z jednej skrajności w drugą, są więc głębsze i trwalsze. Odwołuje się do wznioślejszych uczuć podwładnych w chwilach ważnych i wówczas porywa siłą własnego uczucia.

Dwa uczucia powinny jednak zaznaczać się wyraźnie w psychice dowódcy: uczucie męstwa i odwagi zarówno fizycznej jak i moralnej. Znajdują one wyraz w życiu codziennym, w służbie, na boisku sportowym, na strzelnicy i na polu walki. We wszystkich tych okolicznościach dowódca wykazuje ducha śmiałości i zaczepności, pewność siebie i inicjatywę oraz broni swego przekonania i słusznej sprawy, gdy zachodzi potrzeba.

W ścisłym związku pozostaje instynkt walki, który w naturze polskiej odzywa się dopiero w chwili niebezpieczeństwa. Jest on źródłem właściwości, którą można określić mianem fantazji żołnierskiej dowódcy. Oręż polski zawdzięcza jej niejedno powodzenie.

W długim szeregu pożądanych cech względnie uczuć społecznych dowódcy wymienić należy silne poczucie łączności i solidarności ze społeczeństwem i własnym oddziałem, poskromienie przeczulonej ambicji oraz pędu do odwetu za doznane przykrości /tak nieraz drobne/, zwalczenie w sobie uległości wobec innych /kompleks niższości/, których się szanuje bez pomniejszenia swojej wartości, wreszcie umiarkowanie skłonności egoistycznych względami na uczucia i potrzeby drugich.

25. Etyka i moralność.

Moralna sylwetka dowódcy podobnie jak każdego człowieka uzewnętrznia się w jego zachowaniu, które oceniamy wedle zasad moralnych religii, etyki, prawa i środowiska społecznego w jakim żyje. Im bardziej życie zgadza się z tymi zasadami, im dowódca ma większy zasób ideałów i prawd moralnych, im głębszą wiarę w nie żywi, tym bogatsza jest jego wartość moralna. Wszystko to promieniuje i działa wychowawczo.

Ważne jest jednak nietylko zachowanie się dowódcy, ale i ustosunkowanie się dowódcy do wspomnianych zasad oraz pobudki jego postępowania w sprawach życiowych.

Usuwa się z pod rozważań cyniczne i jawne lekceważenie zasad moralności, gdyż nie da się to pogodzić z ustrojem i duchem sił zbrojnych.

Również obojętność wobec spraw natury moralnej jest nie do przyjęcia. Dowódca moralnie obojętny jest zadowolony ze siebie i otoczenia, jeśli nie widzi jawnego naruszenia zasad moralnych i prawnych. Pochodzi to stąd, że nie ma on wyczucia ani należytego zrozumienia, co jest naprawdę dobre lub złe, słuszne i sprawiedliwe, co powinno być potępione lub zasługuje na pochwałę.

W następstwie tego wytwarza się ciasna małoduszność, niewybaczająca drobnych przewinień albo lekkomyślna wyrozumiałość dla kolegów i podwładnych w sprawach niezgodnych z etyką. Lekkomyślne zobowiązania i przyrzeczenia, marnotrawienie własnego grosza i dobra publicznego należą do tej samej kategorii. Dowódca, który ma wyczucie i zrozumienie prawdziwej moralności bez przymieszki obłudy, idzie zawsze uczciwą i prostą drogą.

Słowa: "Bóg", "wiara", "religia" mają dla niego najgłębszą treść i wartość nie na pokaz. "Honor", "moralność" nie są pustymi dźwiękami.

Stosunek do państwa i narodu opiera się na podstawowych zasadach rzetelności i zrozumienia dobra ogólnego. Najwyższe ideały moralne narodu, wolność i niepodległość Kraju, praworządność i sprawiedliwość społeczna, godność i honor dobrego Polaka stają się własnością nieprzedajną, wobec której ustąpić muszą wszelkie pobudki i interesy egoistyczne. Gdzie rozum i wyczucie zawodzi, wiara w te ideały pozostaje jedyną przewodniczką.

26. Charakter i osobowość.

Charakter człowieka określa się wedle sposobu postępowania, wedle przymiotów i wartości moralnych lub stosownie do ich poziomu i siły.

Osobowość wyraża się w charakterze, zdolnościach, skłonnościach, uczuciach i w postępowaniu, a to w takim stopniu, jaki wyróżnia człowieka od innych. Jest to pojęcie równoznaczne z indywidualnością, jeśli się mówi o jednostce.

Bywa czasem, że dowódca z charakterem nie wyróżnia się indywidualnością. Zdarzają się też wypadki przeciwne. Istnieje skłonność do dawania pierwszeństwa raczej indywidualności niż charakterowi. Jest to błędne, gdyż punktem wyjścia musi być charakter, który tworzy podstawę dla rozwoju udanej osobowości.

Jak wygląda dowódca z dobrym i mocnym charakterem?

Poznaje się go w codziennym życiu, w stosunkach z przełożonymi, kolegami i podwładnymi. Ma on stałą i prostą linię postępowania, którą wypracowuje siłą woli, a utrwala wytrwałą pracą nad sobą. Cechuje go poczucie godności osobistej i siła przekonania, która przejawia się w drobnych i ważniejszych sprawach. Jest słowny i prawdomówny, sprawiedliwy i stały w uczuciach i stosunkach z innymi. Podwładni czują, że ich dowódca postępuje słusznie, sprawiedliwie i stanowczo. Wiedzą, że w razie potrzeby potrafi pokazać mocną rękę.

Łączy się z tym cecha szlachetności. Dowódca szlachetny umie przebaczać i nie szuka odwetu za doznane przykrości. Cecha ta nie może obowiązywać wobec wroga, który dowiódł, że na to nie zasługuje. Historia nasza uczy, że zbyt często szlachetność stawała się źródłem nieszczęść i szkód politycznych. W stosunkach z takim wrogiem trzeba się ograniczyć do zasad ludzkości i prawa wojennego.

Sprawdzianem siły charakteru jest przede wszystkim gotowość wzięcia na siebie odpowiedzialności za własne czyny, bez względu na skutki. Cecha ta wiąże się z odwagą cywilną, która nakazuje wystąpić w obronie własnego zdania i słusznej sprawy.

Siła charakteru dowódcy powinna wystąpić szczególnie w chwilach kryzysu, niebezpieczeństwa, paniki i przy innych okazjach masowych odruchów na polu nowoczesnej walki.

Gdy przychodzą ciężkie sytuacje wewnątrz państwa, gdy zagrożone są najżywotniejsze dobra i interesy narodu, dowódca z mocnym charakterem nie da się użyć za narzędzie w sprawach, które nie są zgodne z zasadami prawa, moralności i dobra ogólnego.

Dowódca z charakterem stawia wartość osobistą przed żądaniem uznania i poszanowania dla swego stopnia.

Rozdział C.

Powinności dowódcy.

27. Obowiązek pracy nad sobą.

Podwładni oczekują, że na dowódcy można zawsze polegać. Jest to zrozumiałe, gdyż w boju los ich często zależy od charakteru dowódcy. Cechy dobrego dowódcy nie różnią się treścią od cech dobrego oddziału. Dzięki nim zdobywa się pełne zaufanie podwładnych.

Żadna z cech nie jest przywiązana do stopnia lub stanowiska dowódcy. Niebezpieczne jest również złudzenie, że są one wrodzone.

Wszyscy ludzie przychodzą na świat z pewnym zasobem cech charakteru i zdolności, które następnie pod wpływem otoczenia i kierownictwa, niejednokrotnie usilną pracą nad sobą - wyrabiają i potęgują. Dla wielu ludzi dojrzałych praca nad sobą stanowi główny środek doskonalenia. To też jest ona również obowiązkiem dowódcy. Początek bywa trudny. Trzeba wejrzeć w siebie, trzeba poznać bez zarozumiałości ale i bez bojaźliwej skromności, jakim się jest naprawdę.

28. Dowódca ma być twardy.

Twardość dowódcy bywa czasami rozumiana jako apodyktyczność lub jako coś zbliżonego do brutalności. W praktyce przedstawia się to w ten sposób, że dowódca jest szorstki, nieprzystępny, wyniosły, sztywny i nieustępliwy, nawet w drobiazgach bez znaczenia. Towarzyszy mu złudzenie, że podwładni uznają jego autorytet. Faktycznie oddział pracuje pod przymusem i tylko tak długo, jak długo dowódca patrzy i kontroluje. Podwładni nie wkładają w pracę serca, chociażby nawet dowódca nie szczędził swego wysiłku.

Inny typ stanowi dowódca, który raz stawia twarde wymagania, innym razem wykazuje słabość i chwiejność. Zazwyczaj traktuje podwładnych zależnie od dobrego humoru lub sympatii. Często zdobywa opinię, że u niego "ten ma rację, kto ostatni".

Nie mnożąc przykładów można postawić wniosek, że twardość postępowania i zachowania polega na: - umiejętności powzięcia decyzji i jej konsekwentnym i uporczywym przeprowadzeniu, zwalczaniu przeciwności, nie uleganiu wpływom postronnym, zdolności panowania nad sobą oraz dużej wytrzymałości fizycznej. Nabywa się te cechy, nie uciekając przed żadną sytuacją życiową, lecz stawiając jej czoło i szukając właściwego rozwiązania.

Pozornie sprawa jest prosta. Między zamiarem, a wykonaniem stają jednak różne przeszkody w postaci wątpliwości, braku zaufania we własne siły, obawy przed niepowodzeniem i krytyką, strachu fizycznego /braku odwagi/, słabości do drugich /sympatia/, lenistwa i wielu innych. Jednocześnie wpływają na postanowienie i pchają do czynu skłonności odziedziczone, właściwe naszemu narodowi, jak tradycje męstwa i poświęcenia względnie chęć wyróżnienia

się płynąca niejednokrotnie z czystej próżności.

W tym splocie sprzecznych wpływów decyzja nie może być dziełem przypadku, lecz musi wypływać z woli świadomej. Bez względu na to czy cel działania jest znany, trzeba zawsze traktować go jako ważny.

Dowódca opanowany rozważa i wybiera sposoby i środki działania, zgodne z celem, wiedzą i doświadczeniem.

Trzeba, by dowódca pokonał w sobie i podległym oddziale wszelkie przeszkody hamujące. Bardzo często nie będzie miał swobody wyboru sposobu i środków wykonania. Pozostaje tylko uparte trwanie przy zadaniu: musi ono być spełnione.

Decyzja jest słuszna, gdy dowódca ma przekonanie, że obrał właściwą drogę. Wtedy bowiem działa konsekwentnie i nie zmienia decyzji za lada podmuchem wątpliwości lub przeszkód. Przekonania o słuszności powziętej decyzji broni wobec samego siebie i przełożonych. Na tym przekonaniu wyrasta poczucie odpowiedzialności za własne czyny.

Twardość dowódcy nie kończy się na tym. Dowódca nie może być zbyt pobłażliwy i wyrozumiały dla własnych i cudzych błędów i słabości. Gorzej, gdy jest twardy dla podwładnych, a wyrozumiały dla siebie. Takie postępowanie nie da się pogodzić nawet z zasadami uczciwości. Trzeba stosować do siebie i do innych taką samą miarę w służbie i poza służbą, w garnizonie i w polu.

29. Dowódca ma być czynny i obowiązkowy.

Typ dowódcy aktywnego nie jest wytworem wojny. Rozwija się już w warunkach pokojowych. Dowódca czynny próbuje swych sił we wszystkich dziedzinach służby, gdyż taka jest jego natura. Nie ustaje w wysiłkach, by poznać przedmiot zainteresowania w szczegółach i umieć samodzielnie wykonać każde zadanie. Odczuwając potrzebę ciągłej działalności, szybko wprowadza w czyn pomysły, zamiary i postanowienia. Im prędzej i im więcej czynności codziennych przekształci w nawyki działania, tym bardziej staje się wydajny i niezawodny.

Kto nie ma aktywności we krwi, musi ją w sobie wyrobić.

Droga prowadząca do wyrobienia aktywności jest bardzo podobna do tej, która zmierza do wytworzenia twardego charakteru. Tu i tam konieczne jest przezwyciężenie oporów wewnętrznych. W wysiłku tym pomagają inteligencja i zdolności, ale te cechy stanowią tylko częściową rękojmię powodzenia. Głównym źródłem zasilającym aktywność pozostaną zawsze zapał i wytrwałość w pracy. Te dwie cechy są rzadkie u t.zw. "zdolnego lenia", dla którego żywi się bezpodstawnie dość powszechną słabość.

Często słyszy się o jeszcze jednym czynniku, który może odgrywać dużą rolę w życiu aktywnej jednostki. Jest nim wiara w osobiste szczęście. Płynie ona z uczucia i jak każde uczucie wywiera niewątpliwy wpływ na wolę i czynności człowieka. Podobnie jak zapał i wytrwałość dowódcy może i wiara w szczęście udzielić się podwładnym i przyczynić się nieraz do powodzenia.

Trudno jednak budować wyłącznie na podstawach uczuciowych w nowoczesnej wojnie, w której dowódca - nawet małego oddziału - musi starannie przemyśleć i dokładnie przygotować zamierzone działanie. Lepiej, jeśli dowódca nastawia się na wysiłek ciągły, uporczywy i zmieniający się stosownie do położenia i potrzeby.

Niejednokrotnie spotyka się przesadę lub objawy źle pojętej aktywności. Mianowicie w zbytniej gorliwości dowódca zapomina, że własne jego siły i siły oddziału wyczerpują się i że nie wolno ich nadużywać. Zasady rozsądnej ekonomii wysiłku obowiązują zarówno, o ile chodzi o czas, jak i pracę. Nie opłaci się ich marnować, jeśli tylko pewne czynności dadzą się wykonać oszczędniej. Przykłady źle pojętej aktywności widzimy, gdy dowódca, trzymając się zasady, że oddział powinien być stale zajęty, zarządza zajęcia byle jakie, nieprzemyślane i nieprzygotowane należycie, powtarza dobrze znane ćwiczenia dla zapełnienia czasu, nadaje zajęciom tempo zbyt powolne albo wreszcie poprzestaje na szablonie. Pozornie dowódca i podwładni są czynni, w rzeczywistości w koszarach i na miejscu ćwiczeń panuje atmosfera "niepróżnującego próżnowania".

Przykładem zbytniej gorliwości jest zarządzanie zbyt wczesnych terminów zbiórek, odpraw lub meldowania się, co powoduje stratę czasu i rozgoryczenie.

Obowiązkowość może zastąpić brak przyrodzonej aktywności dowódcy i jednocześnie stać się jedną z głównych sprężyn działania.

Zazwyczaj ludzie obowiązkowi są aktywni.

30. Dowódca a podporządkowanie.

Organizacja sił zbrojnych wyznacza dowódcy miejsce w hierarchii, określa zakres jego praw i obowiązków oraz przepisuje zewnętrzne formy podporządkowania. Na nich

formuje się postawa dowódcy wobec obowiązujących regulaminów, przepisów i rozkazów oraz stosunek do przełożonych i podwładnych. Wyrazem tej postawy wobec regulaminów i przepisów oraz wobec przełożonych jest posłuszeństwo. Jeśli chodzi o stosunek do podwładnych, dowódca ma przestrzegać ich praw, zachowując pełną władzę i prawo rozkazu. By posłuszeństwo stało się codziennym nawykiem trzeba, aby ani dowódca ani podwładni nie naruszyli granicy między prawami i obowiązkami.

Byłoby jednak niedostateczne, gdyby dowódca i podwładni ograniczyli się tylko do formalnego podporządkowania. Trzeba wniknąć w jego treść. Powstaje wtedy lojalność wobec przełożonych i świadome poddanie się porządkowi przy zachowaniu niezależności myśli. Podporządkowanie zostaje powiązane z innymi cechami dowódczymi, a zwłaszcza własną wartością i służbą dla Ojczyzny, jako źródłami wszelkich powinności żołnierskich.

Nie trzeba uzasadniać, że dowódca musi wykonywać przepisy i rozkazy bez wahania i oporu, odkładając na bok własne poglądy, wygodę i inne względy. Dokładna znajomość przepisów i rozkazów oraz zrozumienie ich znaczenia i intencji otwiera wstęp do trudniej szkoły posłuszeństwa żołnierskiego. Zrozumienie otrzymywanych rozkazów i ich rzetelne wykonywanie uczą prawidłowego ujmowania własnych rozkazów.

Stosunek do przełożonych objawia się w wielu postaciach w służbie i poza służbą. Musi być oparty na zdrowych przesłankach. Przybiera on formy niepożądane, gdy przejawia się jedynie w zewnętrznych oznakach podporządkowania, gdy zacierają się różnice między służbą a życiem pozasłużbowym, albo gdy posłuszeństwo staje się wyrazem jedynie nastawienia uczuciowego /sympatii do dowódcy/ lub wyrachowania.

Kolizje z obowiązkiem posłuszeństwa wobec przełożonych w stosunkach służbowych i pozasłużbowych powstają, gdy nie są przestrzegane ogólne zasady obycia, taktu i umiaru.

Stosunek do podwładnych jest bardziej złożony. Dowódca musi wymagać, żądać, nakazywać jako wychowawca i instruktor, pozostając opiekunem i kolegą.

Rozkaz sam w sobie nie może być źródłem przymusu moralnego. Podwładny nie jest ślepym narzędziem ani manekinem. Żołnierz musi rozumieć przyczyny podporządkowania, a że powinien to zrozumienie nabyć przed służbą wojskową, dowódca jest tym, który to zrozumienie pogłębia i utrwala.

Dowódca, który umie wydawać prawidłowe rozkazy, zdobywa jeden z ważnych sposobów oddziaływania na podwładnych. Nie trzeba uzasadniać, że rozkazy niejasne, niedbałe lub co gorsza sprzeczne z przepisami albo zasadami poszanowania godności osobistej i sprawiedliwości podważają fundamenty podporządkowania.

31. Dowódca a spójnia duchowa.

Dowódca jest powołany do rozwijania wspólnoty oddziałowej. Powinien być jej pierwszym i najsilniejszym ogniwem.

Jak to osiągnąć ? Trzeba wejść w życie oddziału, szukać z nim łączności, znaleźć wspólny język, to znaczy poznać co i jak myślą podwładni, okazać, że się potrafi poświęcić coś, chociażby ze swego czasu na rzecz wspólnoty, że się umie być solidarnym, koleżeńskim i lojalnym. Do tych cech należy jeszcze dodać poczucie humoru, zdrowy dowcip i zdrowy rozsądek, które często pozwalają rozbroić napiętą sytuację, utrzymać rwący się węzeł łączności z drugimi. Tak naogół wygląda człowiek naturalny, jak mówimy "człowiek z krwi i kości". Podwładni lubią takiego dowódcę i idą za nim chętnie. To poczucie wspólnoty podnosi zaufanie i odwagę, pomaga opanować naturalne uczucie strachu w obliczu niebezpieczeństwa.

Wśród wielu cech spójni duchowej - lojalność jest jedną z ważniejszych. Obowiązuje podwładnych w stosunku do dowódcy, obowiązuje dowódcę wobec oddziału. Uchybia jej dowódca, jeśli nie staje w obronie oddziału i podwładnych, gdy są pokrzywdzeni, a dali ze siebie maksimum wysiłku, jeśli zrzuca odpowiedzialność na podwładnych, gdy sam też nie jest bez winy, jeśli wydaje o podwładnych opinię odmienną od tej, jaką wypowiedział o nich przy innej sposobności, a nie ma podstawy do zmiany zdania.

Trudniejszą jest sprawa koleżeństwa. Trzeba kierować się zasadą, że nawet najlepsze stosunki koleżeńskie między dowódcą a podwładnymi nie mogą mieć wpływu na stosunki służbowe. W przeciwnym razie zaczyna się protekcja i naruszenie obowiązków. Byłoby to jednak za mało. Dowódcę obowiązuje w służbie ta sama nuta szczerości i męskiego stawiania sprawy /odwagi cywilnej/ co poza służbą. Nie może wahać się powiedzieć prawdę w oczy, wytknąć błędy, odwieść od nierozważnego kroku, ale doradzić i pomóc, gdy zachodzi potrzeba.

Lojalność i koleżeństwo, to dwie zasadnicze cechy dowódcy, na których opiera się spójnia duchowa. Przy ich pomocy dowódca może tworzyć dalsze jej ogniwa, a w pierwszym rzędzie zrozumienie wspólnego celu i tradycji oddziału.

32. Znajomość rzemiosła i kompetencja dowódcy.

Z rozwojem nauki i z postępem techniki rozrosła się wiedza wojskowa do tego stopnia, że nikt nie zdoła jej opanować w całości. Stąd wywodzi się specjalizacja w jednej dziedzinie, w zakresie jednego rodzaju broni. Specjalizacja opiera się na podbudowie znajomości podstawowych nauk wojskowych, które są wspólne wszystkim częściom składowym sił zbrojnych. Im gruntowniejsza jest wiedza wojskowa dowódcy, tym łatwiej i pewniej spełni on swe zadanie.

Dowódca nie może zadowolić się wiedzą szkolną i książkową. Nie może ograniczyć się do pamięciowego opanowania narzędzi walki oraz sposobu ich użycia, lecz musi nabyć mechanicznej wprawy we władaniu i posługiwaniu się nimi. Podobnie musztra formalna, wiele ćwiczeń z zakresu podstawowego wyszkolenia i znaczna część pracy instruktorskiej są w dużej mierze wynikiem wprawnego, szybkiego i dokładnego wykonywania każdej z tych czynności. Dochodzi się do tej wprawy przez ciągłe ćwiczenia i doświadczenie. Jest w tym pewna doza drylu, który dowódca stosuje do siebie i podwładnych; jednakże dryl ten nie powinien przekroczyć granic koniecznych do nabycia wprawy, wprawa zaś nie może się stać bezduszną rutyną lub ostatecznym celem.

Znajomość techniki swej broni - to początek. Obok niej idzie ciągła praca nad sobą w dziedzinie taktycznej. Przynosi ona zrozumienie przeznaczenia, możliwości i sposobów działania oddziału i broni wspierających. Ćwiczenia taktyczne wszelkiego rodzaju rozszerzają horyzont myślowy i mogą dać dużo osobistego zadowolenia. Wyrabiają giętkość umysłu, która chroni dowódcę przed szablonem. Stanowią jednocześnie szerokie pole do własnych poszukiwań: prostych i praktycznych sposobów ułatwienia pracy bojowej.

Kompetencja dowódcy oparta na wiedzy, walorach osobistych i doświadczeniu jest podwaliną autorytetu.

33. Wartość i prawa dowódcy na tle oddziału.

W naturze każdego człowieka tkwi pragnienie uznania

jego wartości przez drugich. Pragnienie to płynie z różnych pobudek, często z ambicji, dumy, próżności lub zarozumiałości, czasami z poczucia dobrze spełnionego obowiązku. Ambicja lub duma nie zawsze są objawem sprawiedliwej oceny własnych wartości. Mogą towarzyszyć im głęboko ukryte pobudki nieszlachetne lub wysoce egoistyczne. Natomiast uczciwa i rzetelna praca często nie żąda cudzego uznania.

Dowódca musi zdobyć sposoby oceny i sprawdziany wartości jednostek doświadczeniem. Nie jest to łatwe. Trzeba dłuższego czasu na poznanie rzeczywistej wartości człowieka. Nie należy się więc śpieszyć z oceną, nie można jednak odnosić się z podejrzliwością lub nieufnością przez okres poznawania. Dopóki nie ma podstaw do powątpiewania o wartości człowieka, lepiej podchodzić do niego pozytywnie. W razie stwierdzenia pochlebstwa, nadskakiwania itp. objawów, wskazana jest oględność. Wielkim błędem natomiast jest niedocenianie ludzi pozornie nieśmiałych, którzy nie umieją lub nie chcą wysuwać się naprzód, chociaż nieraz mają duże wartości.

Sprawdzianem moralnej wartości jednostki jest jej postępowanie i zachowanie zgodne z zasadami moralności, etyki i godności osobistej. Odmienne są sprawdziany wartości umysłowych. Nie jest obojętna społeczna wartość jednostki. Tę ostatnią mierzymy według stosunku do drugich, pracy zespołowej i zrozumienia dobra ogólnego.

Ocenę i pracę trzeba zacząć od siebie samego. Do tego potrzeba trochę samokrytycyzmu. Dalszą drogę do oceny własnej wartości można znaleźć, jeżeli się ją porówna z wartością innych. Nie będzie powodu do zazdrości, jeśli zdobędziemy się na bezstronne uznanie, że inni górują zdolnościami, wiedzą, charakterem i pracowitością. Szlachetna ambicja wskaże drogę do większego wysiłku, by stać się lepszym bez chęci pomniejszania drugich.

Ujemną cechą polskiego charakteru jest skłonność do uznawania wartości obcych i do chętnego podporządkowywania się im mimo, że wielu z nas nie ustępuje obcym pod względem zalet charakteru, wiedzy i inteligencji. Objaw ten wymaga specjalnej uwagi i rozsądnej pracy wychowawczej w stosunku do siebie samego i podwładnych.

Przy ocenie wartości podwładnych należy stosować trzy zasady. Pierwszą z nich jest zasada bezwzględnej sprawiedliwości, która nakazuje traktować wszystkich jednakowo. Druga streszcza się w tym, że uznanie zachęca i podnieca do wysiłku, wskutek czego ujawniają się wartości jednostki.

Wreszcie trzecia będąca pochodną pierwszej, która nakłada na dowódcę obowiązek, by wypróbował podwładnych, do czego każdy najlepiej się nadaje.

Zasady te uchronią dowódcę przed słabością wobec podwładnych, których lubi i gotów jest wyróżniać, jak i przed pochopną krytyką, która zniechęca. Pomagają one również dowódcy, by ustrzegł się błędów, jakie się zdarzają, gdy wyznacza się jednych i tych samych do spełnienia pewnych zadań i czynności, zaś pomija się jednostki, które potrzebują czasu i warunków do wyrobienia się.

Zasada sprawiedliwości tworzy konieczny warunek siły i spójni wewnątrz oddziału. Ustrój demokratyczny zapewnia wszystkim obywatelom równość praw bez względu na ich wartość. Dlatego właśnie prawa muszą być szanowane.

34. Dowódca w służbie dla Ojczyzny.

Dowódca jest w służbie Ojczyzny jako jeden z jej pracowników. Nie dla chwały ani rozgłosu, ale dla Jej dobra i dobra współobywateli. Żołnierz w boju nie mówi dużo o Ojczyźnie. To też i dowódca staje się dla podwładnych wzorem bezinteresowności, poświęcenia i oddania w służbie dla Ojczyzny, nie mówiąc o tym. Jest świadom, że spełnia nic więcej jak tylko to, co jego podwładni i wszyscy obywatele państwa dobrowolnie na siebie przyjęli. Ta rzetelna praca więcej znaczy, niż pełne patosu hasła o ideowości i poświęceniu.

Kto daje ze siebie więcej niż inni, pomnaża wysiłek tych wszystkich, którzy myślą i postępują tak samo, albo też tych współobywateli, którzy poza polem walki oddają swój trud i pracę dla wspólnego celu.

Trudno mierzyć własną zasługę, skoro zwycięstwo jest wynikiem wspólnego wysiłku. Sam udział w zwycięstwie jest zaszczytem. Ojczyzna wynagradza w uznaniu zasług, ale nie można uważać zasługi za weksel, który Ojczyzna musi wykupić.

Część III .

W GARNIZONIE.

Rozdział A.

Pierwsze dni.

35. Znaczenie pierwszego zetknięcia.

Pierwsze dni zetknięcia dowódcy z podwładnymi są nieraz rozstrzygające. Od chwili, gdy dojdzie do żołnierzy wiadomość o wyznaczeniu nowego dowódcy, około niego skupia się ich zainteresowanie. Na temat jego osoby prowadzone są rozmowy i snute domysły. Jest rzeczą ludzką, że porównywa się go z poprzednikiem.

Żołnierz nie lubi zmiany dowódcy, mimo to jednak naogół żołnierz jest usposobiony życzliwie do nowego dowódcy. Jeszcze przed pojawieniem się przed oddziałem lub wśród żołnierzy ma dowódca atmosferę przychylności i życzliwości jako kapitał zakładowy przyszłej swej pracy. Równocześnie jednak żołnierz ma często skłonność do krytykowania i ostry język.

Niec więc dziwnego, że pierwsze pojawienie się dowódcy wobec żołnierzy ma duże sugestywne znaczenie dla ułożenia się wzajemnych stosunków. Dowódca powinien o tym pamiętać i stosownie do właściwego sobie sposobu bycia wyzyskać tę atmosferę nowości i oczekiwania.

36. Objęcie dowództwa.

Sposób objęcia dowództwa jest ustalony w regulaminie służby wewnętrznej. Jest to akt uroczysty, którego nie można zbywać, a przeciwnie potraktować trzeba z należytym ceremoniałem.

Zależnie od wielkości oddziału dowódca przeprowadza odprawy z pomocnikami: oficerami i podoficerami. W czasie odpraw dochodzi do pierwszego zbliżenia i wzajemnego poznawania.

Jedyną skuteczną radą, którą dać można nowemu dowódcy jest, by pozostał wierny swemu naturalnemu sposobowi bycia i zachowania się. Długie przemówienia nie licują ze służbą żołnierską. Dowódca nie jest premierem, występującym przed sejmem dla wygłoszenia programu rządowego. Wystarczy kilka słów powitania, uznania dla pracy poprzednika

i oczekiwania lojalnej współpracy i pomocy od wszystkich.

37. Poznawanie podwładnych.

Ten obowiązek regulaminowy musi być dopełniony w terminie. W stosunku do pomocników dokonywa się na gruncie służbowym i prywatnym dużo rychlej, w stosunku do ogółu podwładnych wymaga zorganizowania. Są ludzie skrupulatni, robiący to planowo. Inni polegają na pamięci i oku. Lepiej jest jednak robić notatki. Pamięć jest zawodna i może mimowoli temu czy innemu z podwładnych wyrządzić krzywdę. Można mimowoli pewne zalety lub wady przypisać zgoła innej osobie.

Nie chodzi o długie opisy, a o notowanie dzień za dniem krótkich uwag i w ten sposób formułowanie wstępnej opinii. Nie mając notatek przekonać się można, że napisanie opinii o znanym z nazwiska żołnierzu nastręcza trudności. Przepis regulaminowy nie ma na myśli samej znajomości nazwisk a znajomość ludzi t.zn. ich charakterystyki i umożliwienia wydania po pewnym czasie opinii.

Uwagi o cechach fizycznych, umyśle, łatwości i wynikach nauki trzeba robić dzień za dniem. Do tego z biegiem czasu dojdą uwagi o sposobie postępowania, zachowaniu się, sposobie reagowania. O tym wszystkim, co daje pojęcie o charakterze.

38. "Nowa miotła".

Nie mówić źle o poprzedniku. Nie krytykować jego zarządzeń i metod, nawet gdyby istotnie nie były fortunne. Więcej z tego szkody, niż pożytku. Własny autorytet nie zyska na kredyt, autorytet dowództwa zostaje poderwany. Lepiej powiedzieć: "wolę osobiście to i to" lub "bardziej mi to odpowiada" niż cokolwiek uszczypliwego o swym poprzedniku, nieobecnym a zatym nietykalnym. "Nowa miotła" ma przed sobą sporo pracy. Otóż zwykle świeży dowódca jest w pełni energii i zapału. Chce wszystko wiedzieć, jego obserwacja jest bystrzejsza. Znajdzie napewno sporo rzeczy, które nie były winą zarządzeń poprzednika, a raczej wynikły z nadmiaru zaufania do pomocników i braku kontroli.

39. Unikać błędów.

W pierwszych dniach dowodzenia w nowym oddziale trzeba wystrzegać się błędów i omyłek. Obok bowiem życzliwości

istnieje zaostrzony krytycyzm, zwłaszcza jeżeli poprzednik był lubiany przez podwładnych. Początkowo podwładni traktują nowego dowódcę jako obcego, który nie wszedł jeszcze do grona oddziału. Z biegiem czasu, szybciej lub wolniej zależnie od okoliczności, zaczynają dowódcę uznawać za swego. Wtedy jako jeden ze swoich może omylić się lub popełnić błąd. Nawet błąd będzie potraktowany dużo łagodniej bez szkody dla służby i wzajemnych stosunków.

Omyłki lub błędy w pierwszych dniach pobytu w oddziale mogą powodować zbędne zadrażnienia i nieporozumienia, dysproporcjonalne do ich przyczyny.

Rozdział B.

Dowódca wśród żołnierzy.

40. Konieczność zbliżenia.

Spotkanie w służbie ma charakter bezosobowy. Dlatego na pierwszym miejscu postawione zostaje zagadnienie zbliżenia pozasłużbowego.

Chłód i powściągliwość w stosunkach między dowódcą a podwładnymi płynie z różnych pobudek. Wielu ludzi ma przyrodzoną nieśmiałość i niechęć do zbytniego zbliżania się do bliźnich. Nie płynie to bynajmniej z wyróżniania swej osoby a poprostu z wrodzonego odgraniczania się od drugich. Taki człowiek musi się przełamać. Nawet,, gdy pękanie przysłowiowych pierwszych lodów odbywa się zwolna i niechętnie, trzeba zrobić wszystko, by pękły.

Pamiętać trzeba, że i u podwładnych, zwłaszcza początkowo występować może taka sama nieśmiałość i skrępowanie. Nie należy tłumaczyć opatrznie początkowych trudności.

41. Tereny zbliżenia.

Najłatwiejszym terenem zbliżenia dla młodych ludzi jest teren sportowy. Tu można znaleźć najszybciej i najskuteczniej porozumienie i wspólny język. Sport uprawiany czynnie daje młodemu dowódcy duże możliwości.

Drugim korzystnym terenem to nauki i pogadanki o charakterze niezbyt oficjalnym, gdy żołnierz może stawiać pytania i prosić o wyjaśnienie swych wątpliwości. Tu jest okazja do rozmowy.

Dalszą sposobnością są przerwy i odpoczynki w cza-

sie ćwiczeń. Nie ma brzydszego widoku jak dowódca odpoczywający osobno, nudzący się i ziewający obok swych podwładnych. Zupełnie inny obraz przedstawia dowódca wypoczywający pośród swych żołnierzy, otoczony przez nich i biorący udział w ich życiu zbiorowym.

Wszelkie ćwiczenia w terenie dają również sposobność do zbliżenia, gdyż czas nie nagli, a pewien nieunikniony przymus koszarowy niknie wobec ulg polowych. Pojawia się przedsmak prawdziwego "pola", zbliżającego siłą wypadków. Nieuchybi młodemu dowódcy, jeśli weźmie udział w zabawie, nawet prostej na równych prawach uczestnika, jako młody człowiek z młodymi ludźmi. Im pełniej i bez zastrzeżeń się jej odda, tym więcej zbliży się do swych podwładnych i stanie się uznanym przywódcą zespołu.

Stopniowo okazje stają się coraz liczniejsze. Wymagają one tylko jednego warunku - to jest chęci ze strony dowódcy.

42. Utrudnienia garnizonowe.

Utrudnienia garnizonowe bywają przesadzane. W praktyce głównym utrudnieniem nie jest tok służby ani sztywność służbowa a zupełnie co innego, mianowicie różnego rodzaju atrakcje, odciągające dowódcę od podwładnych. Życie koleżeńskie, klub, stosunki towarzyskie, brydż i t.p. wciągają dowódcę tak dalece, iż nie dowodzi a "urzęduje" w godzinach ściśle określonych. Myśl jego poświęcona jest służbie tyle tylko, ile być musi, a poza tym zupełnie innym zainteresowaniom.

Dowódca może i musi mieć inne zainteresowania, ale nie kosztem swych podwładnych. Dowódca znajdujący czas na swe życie prywatne i rozrywki, ale nie zaniedbujący oddziału poza godzinami służbowymi, pozyska podwładnych. Rychło będzie uznany jako"swój" a nie obcy.

43. Rozgraniczenie służby i życia żołnierzy.

Zbliżenie dowódcy do podwładnych ma swoje granice. Nie może to być ani zdobywanie łatwej popularności kosztem służby, ani też zbytnia oględność owiana chłodem. Potrzebny jest takt i umiar, by służba i życie prywatne zostały rozgraniczone.

Każdy żołnierz ma prawo do swego życia całkowicie prywatnego, które jak już powiedziano jest jego własnością, jak długo nie naraża na szwank dobra sił zbrojnych. Wszelkie wdzieranie się w sprawy prywatne jest niedyskrecją. Pierwszy głos powinien należeć do podwładnego. On musi zdecydować, czy chce mówić o swych troskach i kłopotach. To daje uprawnienie do mówienia o rzeczach bardziej osobistych. Jeśli żołnierz nie robi tego pierwszego kroku, lepiej ograniczyć się do rzeczy ogólnych, nie bezpośrednio osobistych.

Warunkiem prawidłowego rozgraniczenia służby i życia jest wydawanie rozkazów wyłącznie w sprawach służbowych. Rozkazy w sprawach prywatnych dowódcy mogą być uzasadnione tam, gdzie żołnierz służbowo jest przeznaczony do tego. Rozkazy dotyczące spraw prywatnych żołnierza dopuszczalne są tylko wtedy, gdy postępowanie żołnierza naraża na szwank dobro sił zbrojnych.

Jeśli chodzi o świetlicę i instytucje kulturalno-oświatowe, dowódca oddziału nie powinien narzucać się zbyt często, gdyż krępuje swą obecnością. Żołnierz chce być wśród równych sobie. Świetlica ma swój personel, który lepiej spełni swą rolę, gdy ustaje stosunek dowódczy a panuje nastrój domowy. Dowódca może natomiast [illegible] troską o świetlicę, jej urządzenie i wyposażenie.

Rozdział C.

Przed frontem.

44. Właściwa rola.

Przed frontem oddziału występuje dowódca w swej właściwej roli. On i jego podwładni stają się sługami rozkazu, wiernymi wykonawcami regulaminu. Ustaje stosunek serc, a nastaje tylko obowiązek.

Dowódca przed frontem jest wyrazicielem władzy. Sam jej posłuszny, przekazuje jej wolę podwładnym.

Wystąpienie przed frontem jest jak gdyby ceremoniałem wojskowym, który musi być dotrzymany ściśle według litery regulaminu. Nie ma tu miejsca na dowolności. Postawa, zachowanie, komendy i rozkazy są nacechowane szczególnym podkreśleniem, że jest to uroczysta służba.

45. Zachowanie.

Przed frontem dowódca występuje z powagą i opanowaniem. Żołnierz chce widzieć tutaj dowódcę, mocnego człowieka, o silnej woli, twardego i nieustępliwego.

Wszystko, co powiedziano o wyglądzie zewnętrznym i ubiorze, musi być przed frontem dotrzymane bardziej niż gdziekolwiek indziej. Ruchy mają być spokojne i opanowane. Postawy stosowne do komend.

Miejsce określa regulamin. Unikać zmian miejsca t.zw. "tańczenia" przed frontem. Jest to niepotrzebny nawyk.

46. Komendy i rozkazy.

Obowiązują komendy i rozkazy ściśle regulaminowe, skandowane głosem przenikliwym i donośnym. Komu głos nie dopisuje, musi go szkolić.

Nie przekręcać brzmienia komend w dźwięki uproszczone. To zły zwyczaj.

Komenda musi poderwać. Dlatego składa się zazwyczaj z zapowiedzi i hasła. Dać czas na zrozumienie zapowiedzi nie zwlekać przesadnie z hasłem.

Rozdział D.

Instruktor.

47. Umieć potem uczyć.

Nie wolno przystępować do nauki drugich, nie znając przedmiotu. Nawet znając go, nie polegać na pamięci. Jest ona zawodna. Do najprostszej lekcji trzeba się przygotować.

48. Plan i przygotowanie lekcji.

Osobne przepisy regulują planowanie szkolenia i kompetencje dowódców. Zwykle plan obejmuje podział czasu na przedmioty w danym okresie i na danym kursie, oraz dzieli przedmiot na tematy lekcyjne.

Temat lekcyjny dzieli się na dyspozycję szczegółową z podziałem minutowym czasu. Dobrym przegotowaniem do lekcji są odprawy instruktorskie, uzgadniające szczegóły i sprawdzające stopień przygotowania instruktorów.

49. Organizacja lekcji.

Wykonanie lekcji pod względem organizacyjnym zależy

od tego, czy kurs jest zamknięty czy otwarty. Na kursach zamkniętych instruktor ma więcej trudności z organizacją lekcyj i ilość uczestników jest większa, natomiast instruktor uczy większej ilości przedmiotów lub tematów. Na kursach otwartych istnieje stała organizacja lekcyj, dostosowana do wymagań metodycznych. Ilość uczniów jest ograniczona, pomoce szkolne są przygotowane, natomiast instruktor na pewien czas staje się wąskim specjalistą w zakresie przedmiotu a nawet tematów.

Nie jest celem tej instrukcji rozpatrywanie zagadnień metodycznych. Wymienia się jedynie to, co wiąże się z dowodzeniem.

50. Samodzielni instruktorzy.

Jednym z warunków zdrowych stosunków w siłach zbrojnych jest usamodzielnienie instruktorów. Ryzykując nawet, że początkowo instruktor może być mało wartościowy, trzeba od każdego żądać pracy samodzielnej i bez stałego nadzorcy.

Rozgraniczenie zadań między oficerów a podoficerów jest konieczne dla dobra jednych i drugich. Jeśli instruktorami są podoficerowie, stała obecność oficera osłabia poczucie odpowiedzialności, a w pewnym sensie przeszkadza w pracy. Oficer traci czas i jest nadmiernie zajęty.

Zamiast stałej obecności nadzorcy wprowadzić kontrolę doraźną i okresową.

51. Uwagi metodyczne.

Dowódca, występujący w roli instruktora, musi być po pierwsze cierpliwy. Nie wszyscy uczniowie obdarzeni są zdolnościami, uwagą dowolną i pamięcią. Trzeba mieć cierpliwość powtarzania nauk, utrwalania wiadomości, zachowując spokój i nie dając się ponieść nerwom.

Nauczanie powinno być nacechowane skromnością. Gdy uczeń zauważy, że nauczyciel akcentuje w jakikolwiek sposób swą wyższość nad uczniem, powstaje opór psychiczny i nauka idzie na marne.

Nie robić dowcipów kosztem uczniów, zwykle uczniów najmniej zdolnych lub wręcz upośledzonych przez naturę. Należy im się pomoc i opieka a nie wystawianie na pośmiewisko.

Uczniowie w większej grupie ulegają łatwo psychice tłumu. Chętnie wyśmieją swego kolegę, lecz po namyśle

będą uczuciowo po jego stronie.

Rozdział E.

Decyzje w osobistych sprawach podwładnych.

52. Pierwszy punkt kluczowy.

Wszelkie decyzje w osobistych sprawach żołnierzy są kluczowym zagadnieniem dowodzenia. Na sprawy osobiste wszyscy są czuli, gdyż bezpośrednio czy pośrednio są w nich zainteresowani.

W załatwianiu spraw personalnych widać, czy zasady sprawiedliwości są rzeczywistością, czy pustymi słowami. Polityka personalna ma swe znaczenie od najniższych do najwyższych szczebli dowodzenia.

53. Prośby.

Sposób traktowania i formalna strona próśb żołnierzy jest uregulowana przepisami służby wewnętrznej. Dodać można do nich, że drobna nawet prośba napozór nawet nieznaczna i mało ważna, to dla żołnierza nieraz sprawa życiowa. Trzeba odpowiedzieć na nią, rzeczowo, po namyśle. Jeśli nie może być uwzględnioną, trzeba wyjaśnić powody. Nie obiecywać, gdy nie ma widoków załatwienia. Nie starać się o tanią popularność, obiecując załatwienie, a potem zganiając winę na okoliczności, czy na innych ludzi.

Załatwienie spraw żołnierzy powinno być szybkie. Dowódca, który nie pożałuje czasu i upomni się o sprawę swego żołnierza poza zakresem swej władzy, zyska napewne serce podwładnego.

54. Zażalenia.

Zażalenia to delikatny odcinek służby w siłach zbrojnych, nieraz traktowane formalistycznie. Zażalenie powinno być załatwione według jednego jedynego kryterium, a mianowicie sprawiedliwości. Przyczyną zażaleń są zwykle nerwy. Nawet dobry dowódca może czasami pod wpływem przyczyn zewnętrznych stracić na chwilę opanowanie i wyrządzić podwładnemu krzywdę. Dowódca o odwadze cywilnej znajdzie sposób załatwienia sprawy bez zażaleń. Jeśli ma do czynienia z żołnierzem typu pieniaczego /a i tacy się zdarzają/ lepiej

gdy sprawa znajdzie się w rękach przełożonego, rozstrzygającego zażalenia i ten przełożony poweźmie decyzję.

Autorytet dowódcy nie ucierpi, jeśli się okaże, że nie miał racji pod warunkiem, że sam to uzna i sprawę potraktuje jako swą pomyłkę.

Do kolizji i szkodliwych skutków doprowadzają dopiero wszelkie próby odegrania się za poniesioną rzekomo porażkę. Wielkoduszność jest cechą ludzi większej miary, zemsta - cechą ludzi małych.

55. Wyróżnienia - awanse.

Wyróżnienia w jakiejkolwiek postaci jak uznanie, pochwała, dobra ocena wyników pracy, jednają tego, kogo dotyczą. Ich pełny skutek wychowawczy zostaje osiągnięty, o ile wyróżnienie jest uzasadnione. Chodzi o to, by nagroda była sprawiedliwa w stosunku do nagrodzonego i nie budziła wątpliwości u otaczających go i żyjących z nim kolegów.

Istnieje stare powiedzenie, że nie można dogodzić wszystkim. Dowódca opiera się na swej ocenie i na zdaniu swych pomocników. Jeśli w sumieniu swym jest spokojny, zrobił co do niego należy. Jeśli istnieją jakiekolwiek wątpliwości, lepiej nie być pochopnym, by tego później nie żałować.

Wyróżnieniem wymagającym gruntownego, sumiennego namysłu są awanse. Kto ma jakie takie doświadczenie służbowe wie, że to punkt najczulszy, gdyż zmienia porządek hierarchii służbowej i stosunek podporządkowania żołnierzy. Awanse są probieżem zdrowych stosunków w siłach zbrojnych.

Z awansami wiąże się obsada stanowisk. Dobór ludzi na stanowiska odbywać się musi według tych samych zasad, co przy awansowaniu.

56. Nagany - oddziaływania zbliżone do kary.

W parze z wyróżnieniem idą oddziaływania o charakterze wprost przeciwnym jak wyraz niezadowolenia, zła ocena lub wreszcie nagana. Są one koniecznością w stosunku do ludzi opornych i złej woli.

By uniknąć fałszywego wstydu w stosunku do podwładnych, trzeba im podawać do wiadomości, co się myśli o wynikach ich pracy. Nagana nie może być niespodzianką ani gromem z jasnego nieba. Jest konsekwencją zachowania lub słabej pracy i zainteresowany powinien liczyć się z tym, że jeśli nie zmieni swego postępowania, to spotka go należyta ,

przykra dla niego ocena.

Stopień i forma niezadowolenia mogą być różne. Dla jednego wystarczy wyraz twarzy. Drugiemu trzeba wręcz powiedzieć i uzasadnić, co się o nim myśli. Zdarza się czasami, że dowódca ogranicza się do stwierdzenia, że dana rzecz jest zła, a zapytany o uwagi powiada:"nie moją rzeczą jest uczyć". Tak postępować nie wolno.

Są dowódcy, którzy wyrażają swe niezadowolenie bezosobowo, zwykle krzykiem i groźbami, których nie spełniają. Bardzo zły sposób. Bezosobowe niezadowolenie krzywdzi rzetelnych podwładnych, groźba nie spełniona podrywa powagę dowódcy. Od tego momentu nie bierze się jego słów poważnie.

Wszelkie ograniczenia służbowe o charakterze kary zbiorowej są niezgodne z duchem prawa. Nie wolno ich stosować.

Rozdział F.

Przełożony dyscyplinarny.

57. Istota karania dyscyplinarnego.

Zasadniczo przeważająca większość żołnierzy jest nastawiona tak pozytywnie do swej służby, że w czasie całego jej trwania obywają się bez raportu karnego. W stosunku do pozostałej niewielkiej części, konieczne są sankcje karne za wykroczenia przeciw porządkowi ustalonemu prawem ogólnym i prawem sił zbrojnych.

Karanie dyscyplinarne ma na celu wymierzenie kary szybko, bez długiej procedury w wypadkach stosunkowo nieznacznych wykroczeń. Są one określone w regulaminie służby wewnętrznej, obejmując zasadniczo dwa działy:

- wypadki mniejszej wagi wykroczeń, ujętych kodeksem karnym,
- wypadki naruszenia przepisów służbowych, nie objęte kodeksem.

Karanie dyscyplinarne jest zasadniczo środkiem wychowawczym. Różni się tym od innych oddziaływań, że jest dotkliwym ograniczeniem swobody osobistej i tylko do pewnych granic zależy od swobodnego uznania dowódcy. Nie jest prawem dyskrecjonalnym. Są wypadki, że dowódca musi wymierzyć karę, gdyż tego żąda litera prawa.

58. Znajomość kodeksu karnego.

Prócz przepisów dyscyplinarnych każdy żołnierz, a

obowiązkowo dowódca musi znać kodeks. Dowódca musi go znać, by nie stosować kar dyscyplinarnych w wypadkach niedozwolonych - podwładny, by wiedział, jakie konsekwencje grożą w wypadkach poważniejszej kolizji z prawem i nie tłumaczył się nieświadomością.

59. Obowiązki regulaminowe i zwyczajowe.

Niektóre obowiązki dowódcy związane z karaniem dyscyplinarnym są nakazane ściśle regulaminem i muszą być respektowane jako litera prawa. Inne są zwyczajowe i będą poniżej przypomniane.

Żołnierz podlega karaniu dyscyplinarnemu od dnia przybycia do oddziału. W praktyce dowódczej traktuje się oględnie wstępny okres do złożenia przysięgi, wychodząc z założenia, że nie należy karać, zanim się nie nauczyło przepisów. Oczywiście dotyczy to kolizji z przepisami sił zbrojnych a nie ogólnymi, które powinny być znane żołnierzowi z życia cywilnego.

Drugim zwyczajem jest nie karanie na gorąco a z reguły następnego dnia. Od tej zasady można odstąpić, gdy sprawa jest bezsporna, a szybki wymiar kary jest pożądany ze względów wychowawczych.

Przed raportem sprawa powinna być zbadana i ustalony stan faktyczny. Raport karny nie może się przeradzać w przewód sądowy. Można go porównać z uproszczoną rozprawą. Jeśli sprawa nie jest prosta, lepiej przeprowadzić osobno dochodzenie, a do raportu przystąpić tylko dla powtórzenia stanu faktycznego, wysłuchania okoliczności łagodzących i wymierzenia kary lub uniewinnienia. Odkładanie raportu na następne dni dla dokładniejszego wyświetlenia sprawy, zdarzające się w praktyce dość często, jest wychowawczo złe, gdyż nie podnosi autorytetu dowódcy.

Kary nie ogłaszać na gorąco lecz w rozkazie. W czasie raportu mogą działać nerwy, a nerwy powinny być z tej procedury wyłączone.

60. Potrójna rola dowódcy.

Dowódca dyscyplinarny jest w jednej osobie prokuratorem, obrońcą i sędzią orzekającym /jak to określił jeden z autorów wojskowych/. Trzy te role musi sumiennie wypełnić, by orzeczenie było sprawiedliwe.

Pojęcie sprawiedliwości w orzeczeniu dyscyplinarnym jest podobne jak w sądownictwie. Ukaranie lub nie, tudzież

wymiar kary nie liczą się wyłącznie z dobrem jednostki zainteresowanej, lecz muszą wziąć pod uwagę dobro sił zbrojnych.

Żołnierz musi mieć świadomość, a w każdym razie trzeba mu uzmysłowić, na czym polega jego wina. Karanie dyscyplinarne nie jest wyrazem zemsty lecz głosem sprawiedliwości.

61. Rady dla dowódcy.

Nie podchodzić do kar dyscyplinarnych przesadnie. Nie jest to skaza ani hańba. Kto łamie prawo, musi ponieść -konsekwencje i musi to sam zrozumieć. Są dowódcy,którzy nałożenie kary przeżywają jako przykrość osobistą i unikają karania pod wszelkimi sposobami. Nie jest to słuszne. Karać trzeba. Zasadą być powinno, że w razie winy, kara ma być wymierzona. Uwolnienie od kary powinno być wyjątkiem.

Zbytnia miękkość zostanie podpatrzona rychło i wyzyskana przez spryciarzy, umiejących wyzyskać uczuciowość dowódcy.

Wymiar kary to zagadnienie subtelniejsze i mniej swobodne. Są dowódcy szafujący dużymi wymiarami, którzy rychło wyczerpują wszystkie swe możliwości i muszą nawet błahe sprawy kierować do wyższego z kolei przełożonego dyscyplinarnego. Tutaj zalecić trzeba raczej umiar i stopniowe stosowanie rozporządzalnych wymiarów.

62. Ogłoszenie i wykonanie.

Kara raz ogłoszona musi być wykonana. Od momentu ogłoszenia staje się nowym rozkazem, który nie może być odwołany, poprawiony ani sprostowany. Dlatego była powyżej mowa o namyśle, by uniknąć zmian i niedopuszczalnych odchyleń od przepisów w postaci ogłoszenia a nie wykonania. Warto dopilnować, by wykonanie kary odpowiadało ściśle żądaniom regulaminowym. Kara ma być przykra. Inaczej lepiej nie karać. Areszt nie jest dla próżniactwa a dla pracy. Pobyt w areszcie powinien być przemyślany i zorganizowany.

Rozdział G.

Troska o materialne potrzeby żołnierza.

63. "Przez żołądek do serca".

Stara prawda oparta na doświadczeniu pokoleń,mająca

swe znaczenie nietylko w siłach zbrojnych. Odnosi się do wszystkich potrzeb i należności żołnierzy.

Należności żołnierza powinny być mu ogłoszone i to jaknajwcześniej. Powinny wejść jako jedna z nauk do programu wyszkolenia. Trzeba liczyć się z ludzką właściwością opartą na instynkcie posiadania, że gdy jakakolwiek rzecz mu się należy, chce ją otrzymać w przepisanym terminie.

Nie ma gorszej rzeczy, jak zmuszanie żołnierza, by musiał się upominać o jakąkolwiek należność. Powinna ona dochodzić do niego automatycznie i bez jakiegokolwiek posmaku przykrości. Jest to w pierwszym rzędzie obowiązek personelu administracyjnego, ale nadzór i kontrola należy do dowódcy. Nie doprowadzać do narzekań i utyskiwania. W razie sprężystego działania materialnej strony życia żołnierza, wszystkie dobre strony kładzie się na karb dowódcy, za to wszystkie niedociągnięcia jego obciążają.

64. Koszary.

Pomieszczenia przydzielone oddziałowi, zależne są od warunków miejscowych. Ich stan i jakość są zwykle poza zasięgiem możliwości niższego dowódcy, ale może on swoją inicjatywą i staraniem ulepszyć je i zrobić jednym więcej czynnikiem wychowawczym.

Pogodne, miłe otoczenie usposabia dodatnio do życia i pracy. Przeciwnie, ponure i zimne izby koszarowe dają nastrój ponury i posępny i pracy nie sprzyjają.

Nietylko w stałych pomieszczeniach koszarowych ale i na kwaterach przejściowych warto zająć się upiększeniem i hygieną pomieszczeń. Działa się wtedy nietylko na korzyść podwładnych, ale oddziaływa zarazem na ludność miejscową i usposabia się ją rzeczowo do sił zbrojnych.

65. Umundurowanie.

Nie można się dziwić, że żołnierz lubi prezentować się dobrze pod względem zewnętrznym zwłaszcza w wolnych chwilach, a szczególnie na przepustce, czy urlopie. Dobrze dopasowany, porządny ubiór wyjściowy jest ambicją żołnierza.

Jest rzeczą dowódcy dbać i o ten dział zaopatrzenia.

Zwrócić równocześnie uwagę na rozpowszechnioną w naszych siłach zbrojnych tendencję do dowolności w kroju i w dodatkowych częściach umundurowania. Dowolności powinny być tępione jako nielicujące z poważnym charakterem sił zbrojnych. Wszelkie odstępstwa od przepisów munduro-

wych jsą swego rodzaju naruszeniem rozkazu.

66. Wyżywienie.

Nasze siły zbrojne mają już swoją tradycję dobrego wyżywienia żołnierza. Nie chodzi tylko o wydanie żołnierzowi należnej mu ilości strawy, ale o przyrządzenie i sposób podania.

Dowódca musi znać wszelkie normy należności, kontrolować sposób przechowania, sposób przyrządzenia i co najważniejsze, by wszystko szło do kotła. Przepisy żywnościowe i gospodarki kuchennej określają szczegółowo normy i sposób kontroli.

67. Dbałość o hygienę i zdrowie żołnierza.

Cała materialna strona potrzeb żołnierza ma na celu jego zdrowie i dobrą kondycję fizyczną. Wiąże się ściśle z pracą lekarza oddziałowego. Czystość i schludność - to cechy, które wyniesione ze służby czynnej mogą pozostać żołnierzowi na całe życie.

Przepisy hygieny, sposób mycia się, znaczenie kąpieli, czystość ciała, przyborów do jedzenia i t.p. wplata się jako jedne z pierwszych nauk w tok wyszkolenia. Nie wystarczy to jednak. Przez cały czas służby potrzebna jest kontrola. Przed wyjazdem żołnierza na urlop warto obejrzeć pozostawiane i zabierane ze sobą części umundurowania. Warto powtórzyć tę czynność po powrocie z urlopu, czy podróży służbowej. Warunki hygieniczne, w których żołnierz przebywa na urlopie,mogą być gorsze niż w koszarach. Przez kontrolę można się ustrzec wielu niespodzianek.

Dbałość o hygienę powinna być zwiększona, gdy oddział znajduje się poza garnizonem. Jest o tym mowa w następnej części instrukcji.

Rozdział H.

Dział opieki nad żołnierzem.

68. Istota opieki nad żołnierzem.

Istota opieki wyraża się w trosce o zaspokojenie materialnych i duchowych potrzeb żołnierza poza służbą, a zwłaszcza gdy znajduje się poza oddziałem. Przez rozwijanie odpowiedniej akcji i dostarczenie potrzebnych środków,

opieka przynosi odprężenie nerwowe po pracy i walce, wytwarza i utrzymuje dobre samopoczucie i nastroje żołnierzy. Jest więc ona jednym z ważnych sposobów oddziaływania wychowawczego na żołnierza.

Opiekę nad żołnierzem w całości sprawują dowódcy, posiadający pomocników w postaci oficera i personelu opieki i odpowiednie środki. Niżsi dowódcy muszą być w tej akcji zorientowani, muszą w niej współdziałać i dlatego muszą wiedzieć, na czym ona polega.

Szczegółowe omówienie sposobów i środków oddziaływania w dziale opieki jest przedmiotem osobnych instrukcyj.

69. Główne ośrodki życia w garnizonie.

Pozasłużbowe życie oddziału ześrodkowuje się na boisku sportowym i w świetlicy.

Dowódca troszczy się, by oddział miał swój sprzęt sportowy oraz by sport przybrał właściwy kierunek wychowawczy. Z jednej strony chodzi o utrzymanie zdrowia, sił i sprawności fizycznej, z drugiej o rozwój ducha zespołowego. Wszyscy powinni brać udział w grach sportowych z myślą i ambicją,by cały zespół, w którego szeregach staje czasem dowódca, nabył umiejętności zgodnej, koleżeńskiej i wytrwałej współpracy. Wówczas boisko sportowe nie będzie miejscem, gdzie głównie chodzi o wyczyny ambitnych jednostek lub o pokazy mistrzowskich zawodów.

Świetlica może stać się ośrodkiem życia kulturalnego. Wiele zależy od inicjatywy i troski dowódcy. Częsta obecność jego w świetlicy nie jest jednak pożądana. Żołnierze lubią to miejsce, gdy mogą być sami ze sobą. Ważne jest pomieszczenie i urządzenie świetlicy. Sala jasna i widna, zimą ogrzana, dobrze wietrzona, skromnie, lecz ze smakiem urządzona przyciąga żołnierza. Chętnie spędza w niej czas wolny od zajęć, jeśli znajdzie miejsce na napisanie listu do rodziny i będzie mógł korzystać z gier i zabaw, bibljoteki, prasy codziennej i żołnierskiej, radia oraz rozrywek, jakie w świetlicy można urządzić.

Życie gromadne w świetlicy nastręcza wiele trudności. Jedni chcą czytać lub pisać, drudzy grać w szachy lub warcaby, inni słuchać radia. Dla dobra wszystkich dowódca wprowadza porządek. To też krótki i z humorem napisany regulamin świetlicowy powinien przypominać, że każdy ma prawo do korzystania z miejsca i urządzeń oraz, że większość decyduje, gdy chodzi o zachowanie spokoju.

70. Oświata.

Stan oświaty przedstawia u nas wielką rozpiętość i przez dłuższy czas będzie wykazywał niedomagania i braki.

Dowódca, który umie utrzymywać kontakty ze społeczeństwem, może sobie zapewnić pomoc nauczycielstwa i właściwych instytucyj w dziedzinie oświaty. W oddziale znajdą się również fachowi i chętni pracownicy oświatowi. Trzeba tylko zachęcić ich i stworzyć odpowiednie warunki pracy.

Braki żołnierza w zakresie elementarnej i ogólnej oświaty oraz w uświadomieniu obywatelskim powinny być szybko usunięte. Podstawą jest znajomość języka polskiego w słowie i w piśmie,niezbędne wiadomości z historii, literatury i geografii, politycznego, społecznego i gospodarczego ustroju państwa. Na tej podbudowie można oprzeć rozszerzanie zasadniczych wiadomości z przyrody, fizyki i techniki oraz informowanie o aktualnych zdarzeniach w kraju i w świecie.

Usunięcie braków w dziedzinie oświaty ułatwia całą pracę wychowawczą dowódcy. Żołnierz z rozjaśnioną głową, zaczyna odczuwać swą wartość i godność obywatela, potrafi ocenić troskę dowódcy. Podnosi się społeczna wartość dowódcy, który ma zrozumienie dla zagadnienia oświaty i sam poświęci nieco wolnego czasu tej pracy lub jej organizacji.

71. Rozrywki kulturalne.

Żołnierz, rozpoczynając służbę wojskową, czuje się obcym w oddziale. Trawi go tęsknota za domem, często nie umie zbliżyć się do kolegów, nie zawsze koledzy chcą go przyjąć do ściślejszej wspólnoty. Widoczne są różnice kultury codziennego życia, ujawnia się odmienna skala skłonności, zainteresowań i upodobań oraz inny sposób pojmowania najprostszych spraw i potrzeb.

W tej atmosferze dowódca stwarza namiastkę domu rodzinnego, stara się zwalczyć poczucie osamotnienia oraz urozmaicić i uprzyjemnić życie żołnierza.

Wysiłki dowódcy zmierzają do utrzymania pogody ducha oraz do wyrównania zbyt jaskrawych różnic. Pozostaną one bezowocne lub przyniosą nikłe wyniki, jeśli dowódca nie wciągnie do pracy każdego, stosownie do jego zdolności i zainteresowań.

Najlepszym sposobem oddziaływania na ducha żołnierzy są rozrywki kulturalne. Nie wszystkie będą dostępne

w ramach możliwości i środków oddziału. Wiele z nich mogą urządzić i dostarczyć organa służby opieki na wyższym szczeblu organizacji sił zbrojnych.

Często będą istniały w oddziale możliwości stworzenia zespołu muzycznego lub śpiewackiego. Obok koncertów można wypełnić wieczory, zwłaszcza zimowe, programami muzycznymi stacji radiowych lub muzyką z płyt gramofonowych. Nie ostatnie miejsce zajmuje przyzwoita pieśń żołnierska, śpiewana dobrze w czasie marszu, na miejscu ćwiczeń i w koszarach.

Przedstawienia teatrów żołnierskich i publicznych, wieczory "humoru" i inne tego rodzaju imprezy muszą być uwzględniane możliwie często w programie rozrywek. I w tej dziedzinie dowódca wyłowi w oddziale specjalne talenty, które, jak doświadczenie uczy, są dobrymi duchami humoru i pogody.

Dobra i pożyteczna lektura, a więc powieść, nowela, poezja, książka i broszura upowszechniająca wiedzę ogólną cieszy się wielką poczytnością u żołnierzy, którzy lubią książkę, są z nią oswojeni. Książka powinna się jednak stać miłą towarzyszką każdego żołnierza. Nie przyjdzie to trudno, jeśli książka żywiej przemówi do wyobraźni za pomocą ilustracyj, fotografii, wykresów, map i t.p.

Interesujące i krótkie pogadanki, wykłady, recytacje utworów poetyckich, prasa żołnierska i codzienna, ilustrowane periodyki, stanowią dalsze środki, za pomocą których dowódca utrzymuje ducha żołnierza.

Żadna z wymienionych rozrywek nie może się jednak zmienić w szablonowe zajęcie pozasłużbowe. Muszą one dać żołnierzowi prawdziwe przeżycie, płynące z zainteresowania, zrozumienia i odczucia.

72. Opieka materialna.

Opieka materialna obejmuje troskę o poprawę wyżywienia z okazji uroczystych świąt, o sposób bycia i wygląd zewnętrzny podwładnych, o dodatkowe posiłki, dziesiątki drobiazgów umundurowania, papierosy, papier listowy i inne artykuły codziennej potrzeby, które żołnierz mógłby nabyć w należycie prowadzonej gospodzie.

Pomijanie tych spraw stwarza uzasadnioną podstawę do niezadowolenia podobnie jak brak sprzętu sportowego, albo gier, zabaw, radia, książek i czasopism w świetlicy.

Gdy żołnierz jedzie na urlop do domu, dowódca zawsze znajdzie odpowiednie słowa pożegnania, które przypominać będą żołnierzowi, by swoim wyglądem zewnętrznym i za-

chowaniem nie naraził dobrej opinii wojska.

Rozdział I.

Życie prywatne dowódcy.

73. Przyczyna omawiania.

Życie prywatne dowódcy jest jego prywatną własnością na tej samej zasadzie co każdego z żołnierzy. Możnaby o nim nie mówić w instrukcji służbowej, gdyby nie dwie przyczyny. Po pierwsze przestaje być wyłącznością, jeśli koliduje z dobrem sił zbrojnych, po wtóre warunki miejscowe powodują nieraz, że podwładni widzą nieraz wiele szczegółów tego życia. Ten drugi wypadek nie jest pożądany. Wszelkie mieszkania prywatne na terenie koszar nie są wskazane. O ile tego nie można uniknąć, trzeba ponieść konsekwencje i nie dopuścić do wkradania się spraw osobistych na teren służbowy.

74. Przykład i w tej dziedzinie.

Nie można się dziwić, że żołnierz chce widzieć w swym dowódcy jaknajwięcej zalet, nieraz ponad ograniczone możliwości ludzkie, że ceni sobie, jeśli jego dowódcy nie można nic zarzucić również na gruncie życia prywatnego. Trzeba z tym faktem się liczyć i o nim pamiętać.

75. Tryb życia.

Nie chodzi tu o jakiekolwiek rady natury moralnej. Każdy dowódca świadom swych przeznaczeń sam wybierze tryb życia bardziej surowy lub ulegający więcej słabości swojej natury. O jednym musi pamiętać. Nigdy nie potrafi zapobiec, by rodzaj a nawet szczegóły jego życia osobistego nie przeniknęły do wiadomości podwładnych. Zbyt interesują się oni /jak to już podkreślono/ jego osobą.

Omawianego tematu nie należy brać przesadnie. Normalne, skromne, uporządkowane życie nie budzi zainteresowania. Nie dając tematu, dowódca spełnia dodatnio swą rolę przykładu.

Położenie, w jakim znalazł się nasz Kraj, nie daje miejsca na życie ponad stan. Chwila stawia swe wymagania. Trzeba się do niej dostosować.

76. Klub.

Życie koleżeńskie w klubie, położonym wewnątrz lub blisko koszar jest najbliżej obserwacji żołnierzy. Wiedzą oni co się tam dzieje, i trzeba się z tym liczyć.

Nadużycie alkoholu, jałowe spędzanie czasu przy kartach - nie godzi się z potrzebami czasów dzisiejszych.

77. Sport - godziwe rozrywki.

Udział w życiu sportowym, to sprawa o której chętnie się mówi, uznaje się jej słuszność, ale w praktyce za mało się stosuje. To też chociaż o udziale dowódcy w sportach była już mowa, raz jeszcze zostaje przypomniana.

Część IV.

W POLU I W WALCE.

Rozdział A.

Tło i warunki pracy dowódcy.

78. Wojna i jej zjawiska.

Wojna wywołuje wstrząs w życiu narodu i państwa. W siłach zbrojnych, mimo, że nastawione są stale na cele i potrzeby wojenne, dokonywa się również szereg przemian i przeobrażeń, które z kolei wywierają wpływ na pracę dowódcy.

Zjawiskiem dominującym jest bezwzględne podporządkowanie wszystkich względów życiowych jednemu celowi : Z w y c i ę s t w u . Osoby i sprawy, ważne i drogie w czasach normalnych, schodzą na dalszy plan. Na wszystkich płaszczyznach życia dokonywa się pełne i całkowite podporządkowanie spraw poszczególnych ludzi sprawie ogólnej. To samo dzieje się w siłach zbrojnych.

W pewnym sensie wojna niweluje różnice społeczne, gdyż wobec niebezpieczeństwa wszyscy są równi. Powstają nowe kryteria oceny ludzi wedle ich zachowania się w ogniu. Poza walką wiele jest sytuacji, w których ludzie okazują otoczeniu swe wnętrze, czasami wprost nagą duszę.

Wskutek nowoczesnego rozwoju uzbrojenia wojna straciła wszelkie cechy romantyzmu. Zawsze okrutna i w sposobach bezlitosna, miała wojna czasami dążenie do oszczędzania nie biorących udziału w walce. Miała szereg zjawisk,

stanowiących dla natur silnych, prawdziwie męskich,pewien urok życia w polu. Ten urok życia w polu staje się obecnie coraz rzadszy i niklejszy.

Od początku swego istnienia aż do końca wojna może powodować, że miejsce woli świadomej i rozsądnej zajmuje psychika tłumu z wszystkimi przejawami pierwotności i reakcji. Kierownictwo staje się trudniejsze, lecz tym ważniejsze i konieczniejsze.

79. Oddział wojenny.

Zmienia się skład oddziałów, gdyż osiągają pełne stany liczebne. Nowi ludzie wchodzą do oddziału i to nietylko w okresie mobilizacyjnym, ale w czasie całego trwania wojny, zwłaszcza po większych stratach. Problem wytworzenia i utrwalania zwartości i ducha oddziału staje się stałym zadaniem dowódcy.

Wszystkie cechy dobrego oddziału nabierają ważkości. Nie może być bez nich dobrego oddziału a czas nagli. Lada dzień może oddział stanąć wobec pierwszej próby sił. Ta ogniowa próba walki - w czasach pokojowych cel odległy i często mało realny - staje się bliska i bezpośrednia. Z tymi właśnie a nie innymi ludźmi pójdzie dowódca do akcji. Nie szkoli ich i nie kształtuje na zapas lecz dla siebie, dla zadań, które przyjdzie spełnić w tym właśnie zespole.

Dowódca, który patrzy na oddział zmobilizowany, jako na gotowy instrument walki, całkowicie przysposobiony pracą pokojową, popełnia omyłkę. Żołnierze oddziału otrzymali w różnych czasach podstawowe przygotowanie żołnierskie, ale wiele zapomnieli. Nie o to tylko chodzi. Nawet, gdyby ich przygotowanie było idealne, są początkowo tylko pewną sumą żołnierzy, która ma się zespolić w oddział, przekształcić w zbiorowość o jednej duszy i jednej woli. I to nie wszystko jeszcze. Najlepsze nawet wychowanie w czasach pokoju jest tylko wstępem i podstawą właściwego przygotowania do walki - samej walki. Ten paradoks jest prawdą opartą na doświadczeniu.

Każdy dowódca oddziału wojennego staje wobec pracy zespalającej, utrwalającej i doskonalącej, a nie wobec egzaminu i to zarówno w czasie mobilizacji, jak i po jakichkolwiek zmianach w składzie osobowym oddziału. Na początku wojny jest to praca pośpieszna. Musi być szybko dokonana, ale nie kończy się nigdy. Trwać musi stale, z a w s z e , przed walką, w czasie i po walce, we wszystkich syruacjach życia polowego,trudu i odpoczynku. W tym mieści się jedna z prawd o wojennej pracy dowódcy. Dowodzenie nie składa się z oderwanym od siebie aktów dowódczych. Dowodzenie trwa stale, bez przerwy.

80. Życie żołnierskie w polu.

Żołnierz w polu zerwał dotychczysowe więzy łączące go bezpośrednio z jego domem, rodziną, bliskimi osobami, zawodem cywilnym - i ten prosty fakt wyjaśnia wiele zjawisk życia żołnierskiego w polu. To oderwanie się od wszystkiego, co stanowiło treść życia, musi znaleźć swą przeciwwagę. Żołnierz szuka jej, chce wypełnić pustkę i dlatego zwykle przystępuje do swej pracy żołnierskiej z zapałem i oddaniem, charakterystycznym w początkowym okresie wojny.

Od dowódcy zależy, jak się ułoży życie żołnierza w polu. Dowódca myślący i świadomy stworzy w oddziale wspólnotę zespołu, nowy dom, nową rodzinę - nie tę samą, bo prawdziwej nic nie zastąpi - ale warunki życia, wypełniające pustkę myśli i uczuć. Inaczej pojawi się wprost nostalgia.

Jeśli dowódca tego nie zrobi, zastąpią go wypadki. Wykonają pracę za dowódcę - po swojemu, surowo i bezlitośnie z wynikiem czasami nawet dodatnim, najczęściej jednak wręcz ujemnym. Jeśli wynik będzie dodatni, oznacza to, że funkcje dowódcze przejęli podwładni, najlepsi z nich. Trzon oddziału zaczął działać - ale autorytet dowódcy mógł ucierpieć. Nie ucierpi, jeśli dowódca okazał w boju osobiste męstwo. Osobiste walory w walce zastępują wiele innych funkcji dowódczych, a w każdym razie przynajmniej w oczach podwładnych. Wojna nowoczesna jest w stosunku do dawniejszej tak szybka, że jej egzamin może być końcem istnienia oddziału. Życie żołnierskie doznać może takiego urazu, że zamiast zahartowania się i okrzepnięcia, oddział będzie psychicznie chory. Długiego trzeba będzie czasu,zanim dojdzie do siebie.

Dlatego to, zanim będzie mowa o służbie i obowiązku, poruszoną zostaje sprawa współżycia zespołowego, potężnego czynnika spójni duchowej.

Praca pokojowa w siłach zbrojnych ma cel podobny, lecz odległość perspektywy utrudnia zżycie i zgranie się. Nie idzie się z tymi samymi żołnierzami do działań. Czasami wkrada się chłód i formalistyka. W polu nie ma na nie miejsca. By odpowiedzieć bezwzględności zadań - trzeba gorących serc.

81. Służba w polu.

Służba w polu jesz bezwzględna. W walce rozkaz może być poparty najbezwzględniejszym argumentem. Nie może być inaczej.

Bezwzględność służbowa może na zewnątrz nie uwydatniać się zupełnie. Formy zewnętrzne usuwają się na drugi plan jako środek a nie cel sam w sobie. Nie o formy chodzi, a o spełnienie zadań mimo wszelkich przeszkód, stawianych przez przeciwnika.

Zdarzają się dowódcy, którzy chcą wprowadzić formalistykę, gdy tylko oddział wyjdzie z walki zwłaszcza na odpoczynkach. Zagadnienie, do którego trzeba podchodzić oględnie i wtedy tylko, gdy żąda tego dobro całości oddziału. Bojowy luz poza frontem może doprowadzić do rozprzężenia.

82. Rola dowódcy.

Z wszystkiego co powyżej powiedziano wynika, że praca dowódcy nabiera w polu pełnej barwy i treści. Dowódca staje się źródłem częstych rozkazów, szczególnie rozkazów właściwych jego roli to jest rozkazów bojowych.

Dowódca kieruje oddziałem w życiu i służbie, zespalając go w jedną całość i w jedną wolę. Zmieniają się formy dowodzenia. Dowódca, staje się bezwzględny, równocześnie zbliża się do podwładnych. O tej roli dowódcy mówią następne rozdziały.

Rozdział B.

Rozkazy bojowe.

83. Cel dowodzenia na niższych szczeblach.

Dowódca oddziału ma w walce zadania, określone regulaminami walki, które streszczają się w całość lub w część następujących funkcji:

a/ zniszczenia lub conajmniej obezwładnienia przeciwnika posiadanymi środkami przy wyzyskaniu wsparcia /w broniach głównych/, albo danie wsparcia /w broniach pomocniczych/,

b/ zapewnienie oddziałowi w czasie wykonywania zadania poczucia względnego bezpieczeństwa wobec przeciwnika, który dąży do tego samego ce my celu.

84. Praca wyprzedzająca.

Mówi się, że nikt nie potrafi wydawać szybko dobrych rozkazów bojowych bez doświadczenia i dłuższej wprawy. Jest w tym tylko część prawdy.

Każdy dowódca będzie mógł wydawać rozkazy szybko i na czas pod warunkiem, że będzie myślał o tym zawczasu. Rozkaz bojowy nie jest nagłym błyskiem talentu ani natchnieniem, lecz logicznym wnioskiem ze zadania i położenia w danym terenie. Tajemnicą dobrego dowodzenia jest metoda przyjęta na wyższych szczeblach dowodzenia, a która w sposób uproszczony może być stosowana na każdym szczeblu, że dowódca obmyśla działanie zawczasu, jak gdyby na zapas. Wchodząc w jakikolwiek nowy teren, dowódca małego oddziału zadaje sobie pytania, coby w ramach zadania musiał zarządzić, gdyby z zasadniczych kierunków lub punktów terenowych otrzymał ogień lub był zaskoczony uderzeniem. Te przypuszczalne zmiany położenia nie są trudne do odgadnięcia. Gdy odpowie na postawione sobie pytanie, ma w zapasie gotowe elementy przyszłych rozkazów. Wszystko, co przeciwdziała zaskoczeniu, powinno być w ramach kompetencji, zarządzone natychmiast. Rozwiązania taktyczne przydatne na później zachowuje dowódca w pamięci. W razie potrzeby nie działa pod przymusem chwili, lecz czerpie z gotowych rozwiązań.

Po wydaniu pierwszego rozkazu bojowego dowódca nie skończył swej pracy. Przeciwnie ! Dopiero ją rozpoczął. Obmyśla następne konieczne zarządzenia, zarówno w natarciu jak i obronie. Zastanawianie się dopiero pod naciskiem wypadków, powoduje wahania lub pośpieszne, niedostatecznie przemyślane decyzje.

Praca wyprzedzająca trwa, aż do całkowitego zakończenia działania.

85. Treść i forma rozkazu.

Treść i forma rozkazu są przedmiotem osobnych regulaminów. Wskazówki tutaj podane zawierają tylko to, co się odnosi do prawie każdej sytuacji bojowej.

Zadanie - musi być wiernie powtórzone za otrzymanym rozkazem. Ten punkt powinien być zapisany w notatniku służbowym. Nie wolno do niego nic dodać ani z niego nic ująć.

Położenie - określa się praktycznie według ramion krzyża:

przed nami:
1
na lewo: 3 2 na prawo:
4
za nami:

Szczegółowo powinno być podane wparcie w zakresie dotyczącym oddziału.

Wykonanie - t.zn. zadania dla podległych dowódców mają być jasne i proste. O ile jest przydzielony sprzęt ciężki, doświadczenie uczy, że najlepiej jest zaczynać od niego. O swoich nigdy się nie zapomni.

Łączność - oraz zaopatrzenie i ewakuacja - nie wymagają objaśniania.

O wyniku walki nie decydują najlepsze rozwiązania taktyczne, lecz rozwiązania dokładnie i konsekwentnie przeprowadzone.

Cały rozkaz powinien być krótki, jasny, zdecydowany i zupełny. Unikać nerwowego pośpiechu w czasie wydawania rozkazów. Sprawdzić, czy wszystko, co jest potrzebne wykonawcom, zostało powiedziane. Gdy odprawa się skończy, każdy dodatkowy rozkaz obciąża środki łączności, a ponadto nie ma pewności, czy dojdzie do wiadomości wszystkich, którzy powinni go otrzymać. Każdą pożałowaną minutę w czasie wydawania rozkazu opłaca się w toku akcji godzinami ciężkiego wysiłku.

86. Poczucie względnego bezpieczeństwa.

Każdy żołnierz jest gotów oddać życie dla spełnienia zadania. Ale równocześnie żołnierz chce mieć świadomość, że robi to dla dobrego celu. Nikt nie chce ginąć na marne.

Dobre i celowe, ściśle wykonywane rozkazy, dają świadomość, że walczy się nietylko dla słusznej sprawy ale i mądrze. Powstaje poczucie siły i pewności siebie. Jest ono w dużym stopniu zależne od posiadanego uzbrojenia i wyposażenia, ale nie mniej i od tych warunków, które są zawarte w rozkazie bojowym. Żołnierz, który zna położenie, miejsce sąsiadów, dowódców, broni wspierających, widzi, że jest z nimi łączność, nabiera mimo nieprzyjacielskiego ognia poczucia względnego bezpieczeństwa. Nie obawia się niespodzianek.

Jeśli przypomniano w tej instrukcji układ rozkazu bojowego, to również dlatego, by wskazać, jak jego treść łączy się z podstawą dobrej kondycji żołnierza w walce.

87. Myśl o podwładnych - współpraca.

Każdy rozsądny rozkaz wydany w trakcie działania bojowego ułatwia podwładnym ich pracę. Dowódca obserwuje tok działań i zgodnie z tym, co powiedziano o pracy wyprzedzającej, obmyśla następne, ewentualne rozkazy.

Ważniejsze jeszcze od reagowania na działania przeciwnika jest działanie na korzyść podwładnych. Obok pytania:"co zrobię, gdy sytuacja ulega takiej a takiej zmianie ?" musi iść drugie:"jak mogę ułatwić podwładnym ich ciężkie zadanie ?"

Pamięć o podwładnych nasunie pomysły i zarządzenia, które podwładni odczują i ocenią. Świadomość, że dowódca pamięta o swym oddziale, więcej znaczy niż jakiekolwiek inne oddziaływania. Dowódca staje się nietylko żądającym od podwładnych ale i ich opiekunem, mimo, że przeżywa ten sam ciężar walki.

Walka jest pracą zespołową wykonywaną przez oddział wspólnie ze sąsiadami i oddziałami wspierającymi. Dowódca nie może ograniczyć się tylko do swych podwładnych. Musi myśleć o sąsiadach, by wyzyskać ich działanie lub też pomóc im zależnie od okoliczności. Wreszcie obowiązek ostatni - to wyzyskanie wsparcia i stawianie żądań pod adresem broni wspierających.

88. Dostosowanie do psychiki wykonawców.

Rozkaz ma wartość, o ile został przez wykonawców całkowicie zrozumiany. Znane jest powiedzenie, że na wojnie udają się rzeczy proste. Działania skomplikowane prowadzą do nieporozumień.

Dostosowanie rozkazu do psychiki wykonawcy nie dotyczy wyłącznie dziedziny umysłu t.zn. pojmowania, pamięci i rozumowania. Dowódca musi brać pod uwagę całość psychiki podwładnego, a zwłaszcza jego usposobienie i charakter. Jeśli rozkaz wydany jest całemu oddziałowi nie można indywidualizować. Natomiast, wydając go poszczególnym wykonawcom, trzeba w formie i treści uwzględnić właściwości wykonawcy. Jeśli to żołnierz energiczny, na którym można polegać, wystarczy rzeczowe potraktowanie. Jeśli wykonawca jest powolny - trzeba mu dać zastrzyk energii, określić termin. Jeśli wahający - dać precyzyjne wskazówki, a nawet szczegóły wykonania. Te same szczegóły są zbędne a czasami szkodliwe, jeśli wykonawca jest człowiekiem zdecydowanym i lubiącym brać na siebie odpowiedzialność.

Rozdział C.

Zużycie sił i ich regeneracja.

89. Wysiłek bojowy.

Zanim będzie mowa o dalszych aktach dowodzenia, trzeba rozpatrzyć zagadnienie wysiłku bojowego. Wysiłek bojowy żołnierza nie obejmuje tylko pracy woli w niebezpieczeństwie. Jest on pracą fizyczną, umysłową i duchową. Wszystkie siły, jakie istnieją w człowieku są czynne. Całkowitość pracy i zużywania się sił ludzkich - to pierwszy punkt do zapamiętania.

Zużywanie się sił fizycznych przez pracę mięśni, brak snu, złe warunki hygieniczne, niedostateczne odżywianie wpływa bezpośrednio ujemnie na psychikę żołnierza i czyni go w miarę przedłużania się akcji, coraz mniej odpornym. Nie ma gorszego zjawiska jak otępienie i obojętność. W nich mieści się zarodek słabości. W ślad za znużeniem fizycznym idzie otępienie umysłowe i duchowe.

Tym samym prawom natury podlega dowódca, a jednak musi on przeciwdziałać skutkom wysiłków u siebie i podwładnych.

Wysiłki żołnierza stają się często długotrwałe. Ich natężenie zależy od rodzaju broni lub służby. Wysiłki fizyczne poprzedzają walkę i trwają podczas walki. Drugą cechą wojny nowoczesnej są wielkie wysiłki skupione w czasie.

90. Regeneracja - odpoczynek.

Jest jednak równocześnie jedną z właściwości organizmu ludzkiego, że odpoczynek i zaspokojenie potrzeb organizmu, nietylko przywracają zdolność pracy, ale nawet potęgują siły ludzkie. Praca fizyczna rozwija mięśnie i daje zdrowie. Bez pracy umysłowej nie ma rozwoju umysłu. Podobnie i bez pracy w dziedzinie ducha nie ma rozwoju duchowego. Praca fizyczna, wysiłek umysłowy, przeżycia duchowe - są czynnikami regenerującymi siły i możliwości człowieka. Ich skutek pośredni jest podstawą rozwoju człowieka.

Na tej bezcennej zdolności organizmu ludzkiego opiera się zagadnienie odpoczynku. Nie jest on nagrodą, ale koniecznością dla przywrócenia i spotęgowania sił.

By odpoczynek spełnił swój cel, musi być zorganizowany. Musi dać żołnierzowi to, czego brak mu było w akcji bojowej.

Pierwsze dni muszą być całkowicie wolne od jakichkolwiek zajęć. W miarę jak odpoczynek przedłuża się potrzebne są małe dawki zajęć od sportu i niezbędnej konserwacji sprzętu i broni, do nieco większych ale umiarkowanych. Lekarz oddziałowy, znający hygienę pracy, staje się ważnym współpracownikiem dowódcy. Nie ma gorszej rzeczy jak stosowanie w polu, na odpoczynku, szablonów garnizonowych.

91. Gra wysiłków i odpoczynków.

Tę grę wysiłków i odpoczynków trzeba rozumieć, by podejść racjonalnie do zjawisk bojowego przeżywania. Są to sprawy regulowane przez wyższych i średnich dowódców, ale nie mogą być obce dowódcy najniższego nawet szczebla. Bez ich znajomości nie oceni się własnych możliwości i możliwości oddziału.

Rozdział D.

Postawa w walce. - Kryzysy w boju.

92. Znaczenie.

Dowódca małego oddziału nie dowodzi tylko rozkazami. Wielokrotnie dowódca dowodzi osobistą postawą i osobistym udziałem w walce. Dzielnością zastąpić można nawet wady rozkazu. Przykład porywa mocniej od najmądrzejszych słów.

W pierwszej walce przykład dowódcy ogranicza się do podwładnych, którzy go widzą. W każdej następnej potęguje się. Podwładni czują się zobowiązani wobec dowódcy i nie chcą być gorsi od niego. Powtóre zwiększa się ich pewność siebie. Nabierają zaufania i wiary w swego dowódcę. Budzi się w nich przekonanie, że dowódca upora się z wszelkimi trudnościami.

93. Opanowanie samego siebie.

Powiedziano już, że tylko mała ilość ludzi ma przyrodzoną łatwość stawiania czoła w niebezpieczeństwie. Przeważają ludzie, którzy w ten czy inny sposób odczuwają strach i muszą go pokonać.

Nie można twierdzić z całą pewnością, że te czy inne siły wewnętrzne i zewnętrzne dają danemu człowiekowi moc pokonania budzącej się w niebezpieczeństwie słabości. Jedno można powiedzieć napewno, że mieszczą się one w cechach dobrego oddziału i powinnościach żołnierskich. Rosną one i potęgują się siłą przeżycia bojowego, zobowiązują żołnierza wobec samego siebie, kolegów, dowódcy, wobec sił zbrojnych i Ojczyzny. Spełnienie żołnierskiego obowiązku zobowiązuje na przyszłość. Żołnierz nabywa prawa do poczucia swej żołnierskiej wartości, poczucia opartego nie na dobrych chęciach, a na czynach. W tym mieści się siła wychowawcza przeżyć bojowych, pod warunkiem, że żołnierz siebie w walce nie oszczędzał.

Opanowanie samego siebie polega w praktyce na całkowitym odrzuceniu na bok myśli o swej osobie i zupełnym oddaniu się zadaniu, zawartemu w rozkazie. Doświadczenie uczy, że żołnierz może tak silnie zająć się i zaabsorbować zadaniem, że potrafi zapomnieć o sobie i swym bezpieczeństwie.

Nie inaczej dzieje się z dowódcą. Co więcej poczucie odpowiedzialności za zadanie i za oddział zmusza go do jeszcze pełniejszego wysiłku. Łatwiej mu zapomnieć o wszystkim, co dotyczy jego osoby. Budzi się i rośnie, jak w każdym żołnierzu, upór i dążenie do okazania się lepszym i mocniejszym od przeciwnika. Ten upór bywa zaczątkiem powodzenia.

94. Zachowanie się w ogniu.

Największy wpływ wywiera na otoczenie dowódca zachowujący spokój i zimną krew. Podwładni nabierają wrażenia, że nie ma powodu do niepokoju i obawy o siebie.

Dowódca nie może okazać na zewnątrz nic ze swego przeżywania. Głos, odezwanie się do podwładnych są nacechowane energią i wiarą. Dowódca promieniuje zapałem i siłą. W chwilach wolnych n.p. zastoju akcji jest czas na rozmowę z podwładnymi. Trzeba mówić w tonie pogodnym. Dobry żart i humor mogą przełamać nastrój strachu i przygnębienia.

Żołnierz musi widzieć u dowódcy ten sam spokój i opanowanie co przed frontem. Jeśli zobaczy różnicę na niekorzyść dowódcy - dowódca w jego oczach maleje, co jest dotkliwym ciosem dla spójni duchowej i podporządkowania w oddziele.

Szczególne wymagania stawiają sytuacje krytyczne i wszelkie niepomyślne meldunki. Z reakcji dowódcy widać wtedy, czy jest człowiekiem silnym, czy też nie dorósł do swej roli.

95. Kryzysy boju.

W wielu regulaminach i dziełach czytamy, że zwyciężonym nie jest zawsze ten,kto poniósł większe straty - ale ten, kto pierwszy poczuł się niższym duchowo i uległ przeciwnikowi, uznając się za pobitego.

Położenie wielokrotnie jest takie, jak je widzi dowódca. Jeśli jest optymistą pełnym pogody ducha i odporności nawet w ciężkim położeniu, dojrzy raczej momenty dodatnie niż ujemne. Wtedy dowódca góruje duchowo nad przeciwnikiem. Jeśli natomiast doszukiwać się będzie złych stron i usprawiedliwiań przed sobą samym - nie jest na drodze do powodzenia. Objektywnej oceny położenia na wojnie nie ma. Dopiero po dłuższych badaniach może dojść do takiej oceny historyk wojskowy. Na wojnie położenie jest takie, jakie się widzi, a przede wszystkim, jak je widzi dowódca.

W tym prostym ujęciu mieści się istota kryzysów walki i ich opanowywania. Następują one w chwilach ciężkiego zmagania się ogniowego, gdy ruch zamrze lub w obronie, gdy przeciwnik miał pewne powodzenie, oddział znalazł się odosobniony i zdany na własne siły. Nic gorszego, jak uznać, że nie można nic więcej zrobić i pójść po linii najmniejszego oporu. Droga do zwycięstwa, to uporczywe dążenie do przełamania zastoju, do przetrzymania - to szukanie sposobu przechylenia położenia dla spełnienia zadania.

Wydawać by się mogło, że takie decyzje nie dotyczą małych oddziałów. Rzeczywistość wojenna mówi wprost przeciwnie. Niezliczone są wypadki, gdy tajemnicą powodzenia wielkiego oddziału był pluton czy kompania, które w czasie kryzysu walki wytrzymały duchowo i nerwowo, uderzając na przeciwnika lub broniąc się do upadłego. Jest rzeczą bezsporną, że niższy dowódca może niedopuścić do powstania kryzysu walki, może przyczynić się do jego przełamania.

Rozdział E.

Dowódca wśród podwładnych.

96. Wspólnota przeżywania.

Współżycie dowódcy i podwładnych kształtuje się w polu odmiennie niż w garnizonie. Tam działały setki drobnych szczegółów, urastających nieraz niesłusznie do rozmiarów zagadnień. Tu jest jedno - ale kapitalne działanie: wspólnota przeżywania wojny i walki.

Po kilku walkach nie ma miejsca na udawanie, pozowanie, przedstawianie się w lepszym lub gorszym świetle. Egzamin się odbył. Każdy żołnierz a wśród nich dowódca pokazał, co jest wart i wedle tej wartości w ogniu widzą go wszyscy. Stosunek musi być szczery i prosty, bo w polu nie ma mowy o zakłamaniu.

Istnieje i drugie podejście /już wspomniane/, podejście pozytywne. Przeżycie wojenne samo przez się zbliża ludzi i wiąże. Pracę bojową wykonuje się zespołowo. Zespół zgrał się i zcalił. Trzeba by nadal był zespołem.

Dowódca, który swą postawą i rozkazami sprostał zadaniu, ma wielki kredyt moralny u podwładnych. Trzeba by pamiętał, że ma przed sobą wiele jeszcze zadań i że wszystkie te zadania wykonywać będzie ten sam zespół: oddział. To też trzeba nadal pozostać blisko podwładnych. Pomijając wszystkie inne względy utylitarne poprostu dlatego, że na to sobie zasłużyli.

97. Różnica między wojną a pokojem.

W organizacji życia i wychowania pokojowego sił zbrojnych jest wiele czynników zastępczych w braku prawdziwych. Jest wiele form i sankcji jako rękojmia podporządkowania się ludzi słabych i mało-wartościowych. Stąd w służbie i życiu pokojowym działają liczne namiastki, drobne fragmenty oddziaływań a rzadko tylko prawdziwe oddziaływania o pełnej sile dynamicznej, t.j. przeżycia.

Na wojnie wszystkie namiastki tracą swą rację bytu. Walka uczy, walka hartuje, walka przeprowadza selekcję. Ciężka to próba wartości ale jedynie prawdziwa.

Czyż słuszne byłoby utrzymywanie nadal środków zastępczych, gdy próba już się dokonała ? Utrzymanie ich staje się koniecznym, o ile skład oddziału wskutek strat uległ zmianie. Jeśli natomiast podwładni są żołnierzami,

którzy wraz z dowódcą mają za sobą niejedno przeżycie, to stosunek ich wzajemny opierać się musi na wspólnocie przeżycia bojowego. Przeważa i dominuje duch koleżeństwa, duch zrozumienia. Nie głos hierarchii wojskowej, a głos uczucia i serca.

98. Praktyczny wyraz.

Wyrazem praktycznym współżycia jest conamniej frontowa równość, gdy w grę wchodzi zapokojenie potrzeb życiowych. Jeśli oddział głoduje, dowódca głoduje z nim razem. Jeśli trzeba czuwać - dowódca czuwa z podwładnymi. Dowódca czuwa, zwłaszcza gdy oddział jest tak znużony, że nie może wytrzymać wysiłku.

Dowódca w walce i w polu nie korzysta z przywilejów ani udogodnień. Jest to sprawa o tyle delikatna, że w dobrze zgranym oddziale podwładni uznają rychło za swój obowiązek i poprostu konieczność koleżeńską opiekę, by dowódca nie cierpiał braków. Powstaje szlachetna rywalizacja w trosce i staraniu o wzajemne potrzeby i wygody.

99. Etyka frontowa.

Pozornie nie związany z zagadnieniem wzajemnych stosunków dowódcy i podwładnych temat ten będzie tutaj przypomniany, gdyż przykład etyki i moralności na froncie idzie "z góry". Staje się sprawą mniej służbową, a raczej bazuje na przykładzie pozasłużbowym. Stosunek do ludności, poszanowanie własności prywatnej i t.p. zagadnienia lepiej się układają, gdy oparte są na przykładzie i koleżeńskim wpływie dowódcy, niż na rozkazie.

Rozdział F.

Służbowe sprawy podwładnych.

100. Zakres.

Zakres osobistych spraw podwładnych jest zbliżony do czasów pokojowych lecz jakżeż w treści odmienny ? Tematowo są one podobne, ale ograniczają się do rzeczy bardziej ważkich.

Dowódca w polu ma wpływ na awanse i odznaczenia bojowe oraz decyduje o wyróżnieniach, rozporządza środkami zbliżonymi do karania oraz ma możność karania lub stawiania wniosków o ukaranie.

101. Awanse i odznaczenia.

Po próbie ogniowej obowiązuje jeszcze większa sumienność i sprawiedliwość niż w czasie pokoju. W awansach i odznaczeniach wojennych powinno się wyłączyć t.zw. "szczęście" i w każdym wypadku pytać siebie, czy inny z żołnierzy nie zasłużył w większym stopniu na wyróżnienie. Kto zna jako tako psychikę ludzką, ten wie, ile złego robią nietylko awanse lub wyróżnienia nie zasłużone ale także i mniej zasłużone. Dlatego wszelkie wnioski w tym zakresie powinny być możliwie bezstronne i sprawiedliwe.

102. Inne wyróżnienia.

Wyróżnienia o charakterze chwilowym i bez stałych skutków nie powodują tego napięcia oceny i uczucia. Omyłki zrobione w ich zakresie przynoszą również szkodę, ale nie tak silną. Powodować mogą u podwładnych żal, ale nie rozgoryczenie i brak zaufania do dowódców wogóle.

103. Sankcje karne.

Sankcje karne na wojnie maleją co do swego znaczenia. Poza wypadkami najcieższymi, przekraczającymi kompetencje dowódców dyscyplinarnych - kara nie robi wrażenia. Nieraz więcej znaczy niezadowolenie dowódcy niż oficjalne nałożenie kary. Dlatego na pierwszym planie położono wpływ osobisty dowódcy a nie wpływ służbowy.

Rozdział G.

Materialne potrzeby żołnierzy.

104. Znane z praktyki pokojowej.

Pierwsza grupa potrzeb żołnierza znana jest sumiennemu dowódcy z praktyki pokojowej. To troska o wyżywienie, kwatery, hygienę i zdrowie żołnierza. Ich znaczenie urasta nietylko dlatego, by żołnierz był zadowolony, ale dlatego, że jak wyjaśniono już, są one warunkiem odtworzenia i potęgowania sił żołnierza.

W czasie wojny racje są dostatnie. Dowódca, który zapewni regularną dostawę żywności nawet w czasie dużych wysiłków, zaskarbi sobie uznanie podwładnych. Obok dostawy żywności ważne staje się nieraz na froncie dostarczenie wody, lub innych napojów dla zaspokojenia pragnienia.

W czasie dłuższych walk dowódca troszczy się o ochronę podwładnych przed chłodem i deszczem, w czasie odpoczynku o dobre kwatery. Obowiązuje stare powiedzenie: "dowódca na kwatery udaje się ostatni", gdy sprawdził, jak rozmieszczony jest oddział.

Sprawy hygieny i zdrowia regulowane są zarządzeniami sanitarnymi, których wykonanie dowódca kontroluje. Jest to drugi odcinek współpracy z lekarzem oddziałowym. W czasie wojny wiele spraw załatwia się szybciej i łatwiej, trzeba tylko o nich pamiętać.

105. Ranni.

Ewakuacja rannych i udzielenie im pierwszej pomocy, są często poza zasięgiem możliwości dowódcy. Nie wynika stąd, że ten dział troski o podwładnych dowódcy nie dotyczy. Jest wiele położeń, w których dowódca może i powinien skntrolować co się dzieje z rannymi. Nieraz trzeba pomóc lub samemu dać dobry przykład.

Żołnierz ranny, który ubył z oddziału, nie powinien czuć się zapomniany przez oddział. Nie wolno zwłaszcza zapominać o rannych,rozpatrując awanse lub odznaczenia po walce. Zdarza się niestety, że pamięta się o pozostałych w oddziele, a zapomina się o tych, którzy przy rzetelnym spełnianiu swego obowiązku odnieśli rany lub utracili życie.

106. Polegli.

Pamięć o poległych należy do dowódcy. O ile tylko położenie na to pozwala - zatroszczy się o oddanie im ostatniej koleżeńskiej posługi i przypomni, gdy akcja na to pozwoli, by ich groby znalazły się pod opieką władz do tego powołanych.

Rozdział H.

Opieka na froncie.

107. Listy do rodzin /poczta/.

Pole walki oddala żołnierza od domu i bliskich mu osób. Pierwsza jego myśl po walce wraca do rodziny,która z niepokojem oczekuje wiadomości. To też sprawne fun-

kcjonowanie poczty polowej jest jednym z pierwszych obowiązków opieki na froncie.

Pewność żołnierza, że listy z frontu i z domu regularnie dochodzą, wyzwala jego napięcie uczuciowe, łagodzi tęsknotę, podnosi na duchu.

Jeśli podwładny jest ranny, dostanie się do niewoli lub polegnie na polu walki, dowódca zawiadamia rodzinę. Ten dowód pamięci o żołnierzu i jego rodzinie jest jednym z wyrazów spójni oddziałowej oraz łączności między wojskiem na froncie i społeczeństwem w Kraju. To samo dotyczy dowódcy, lecz o nim pamięta jego przełożony.

108. Lektura.

Lektura dla żołnierza na froncie wymaga szczególnej staranności w doborze. Umysł jego odwraca się od książek i artykułów treści poważnej, zbyt obszernych, pisanych stylem "uczonym". Razi go patos i pusty frazes, nie lubi odgrzewanego dowcipu, odrzuca utwory, w których brak nerwu pisarskiego i bezpośredniości. Rzeczy poważniejsze zaczynają interesować nawet miłośników książki dopiero w okresie dłuższych odpoczynków i zastoju w działaniach.

W czasie krótkich odpoczynków tuż za frontem zajmuje go lektura lekka. Przeczyta chętnie krótkie opowiadania oraz żywe i ciekawe reportaże wojenne, przeglądnie pisma humorystyczne i czasopisma ilustrowane. W prasie żołnierskiej i codziennej szuka zwięzłego i przejrzystego obrazu sytuacji bieżącej. Troska o lekturę dla powładnych należy do dowódcy i organów opieki. Dobra i pogodna lektura potrzebna jest także dla odświeżenia umysłu dowódcy. Z prasy zaczerpnie on niejedną informację, którą w treściwej i żywej pogadance poda do wiadomości podwładnych.

109. Rozrywki.

Po trudach i przeżyciach w walce natura żołnierza dąży do wyrównania zużytych sił fizycznych i duchowych. Odpoczynki i rozrywki przyczyniają się w pierwszym rzędzie do odrodzenia jednych i drugich.

Inicjatywa dowódcy i oficera opieki wypełni okresy odpoczynków i przerw w działaniach na froncie rozrywkami, jakie można urządzić własnymi siłami. Te będą zwykle za szczupłe, trzeba więc sięgnąć do pomocy zespołu

i środków wielkich jednostek. Koncerty, przedstawienia teatrów żołnierskich, wieczory humoru, słuchowiska radiowe, seanse filmowe /wyświetlenia/, stanowią najbardziej przyciągające rozrywki.

110. Gospoda i świetlica.

W polu dobrze zaopatrzona gospoda i kantyna ruchoma, w której żołnierz otrzyma papierosy, słodycze, lekkie posiłki i drobne artykuły codziennej potrzyb, zajmuje pierwsze miejsce przed świetlicą. Jest to dziedzina, w której ofiarność pomocniczej służby kobiet może zastąpić żołnierzowi opiekę matki, siostry i żony.

Świetlica prowadzona przez świetliczarkę i urządzona w sposób zbliżony do wzorów w garnizonach - zwykle nieco dalej od linii frontu - powinna budzić nastroje przypominające dom rodzinny.

111. Żołnierz na urlopie.

Żołnierz czeka na urlop z upragnieniem. Zasada kolejności urlopów musi więc być ściśle przestrzegana. Jest również ważną rzeczą, by żołnierz nie wyjeżdżał na urlop niezadowolony ze swego oddziału, tym bardziej ze swego dowódcy.

Połączenie z chwilą odjazdu pewnych zwyczajów jak awansowania, odznaczenia i specjalnego pożegnania, może się okazać skutecznym sposobem przypomnienia później zbliżającej się chwili powrotu.

Przed odjazdem dowódca sprawdzi wygląd zewnętrzny żołnierza, czy jest zdrów, czy otrzymał żołd i należne dodatki oraz czy nie zaniedbał jakiegoś obowiązku.

112. Kontakt z rannymi.

Żołnierze zapomniani w szpitalu nie pamiętają o oddziale, nie śpieszą się z powrotem w jego szeregi. To też należy sumiennie zbierać adresy rannych.

Na te adresy będą im przesyłane należności pieniężne, pochwały lub odznaczenia, zawiadomienia służbowe, korespondencja nadeszła w czasie nieobecności w oddziale. Dowódca prześle rannym swe pozdrowienia, sposobność zawsze się znajdzie.

Rannymi w szpitalach zajmują się organizacje spo-

łeczne. Nie mniej obowiązek koleżeństwa oddziałowego nakazuje, by wszyscy pamiętali o rannych towarzyszach, przysyłając im wiadomości o życiu i wyczynach oddziału, drobne upominki w postaci papierosów, słodyczy oraz innych pożytecznych drobiazgów.

113. Inwalidzi.

Nie dla wszystkich los wojny jest jednakowo łaskawy. Ranni i chorzy najczęściej powracają do zdrowia. Niektórzy tracą całkowicie lub częściowo zdolność do dalszej służby albo zdolność do zarobkowania.

Wobec tych państwo i społeczeństwo ma obowiązki. Jak długo jednak pozostają w zasięgu organizacji wojska, n.p.w domach wypoczynkowych, instytucjach przysposabiających do zawodu cywilnego, dowódca znajdzie sposoby zainteresowania oddziału losem tych kolegów.

114. Współpraca z kapelanem.

Życie religijne i moralne podlega niszczącym wpływom wojny na równi z dobrami materialnymi. W następstwie występują objawy wzmożonej chciwości na cudzą własność, kradzieże w oddziale, pijaństwo, lekkie traktowanie moralności płciowej i obowiązków małżeńskich. Wszystko to podrywa ducha wojska lub jest groźne dla zdrowia przyszłych pokoleń.

Dowódca, który bacznie obserwuje życie podwładnych, podzieli się swymi spostrzeżeniami z kapelanem, dostarczając mu w ten sposób niejednego tematu do jego oddziaływań.

Część V.

WOBEC SPOŁECZEŃSTWA.

Rozdział A.

Społeczne stanowisko dowódcy.

115. Stanowisko zdobywa się pracą.

Stanowisko społeczne dowódcy /zarówno oficera jak i podoficera/ wynika z roli sił zbrojnych. Przeznaczone do

obrony państwa, sposobią się siły zbrojne do swych zadań w czasie pokoju, spełniają te zadania w czasie wojny jako część narodu w ramach jego całości obok współobywateli wykonujących inne przypadające im w udziale zadania.

Doświadczenie ostatniej wojny dowiodło, że w niektórych okresach siły zbrojne nie mogą wziąć na siebie całego ciężaru walki, co więcej ciężar ten może przerość ich siły. Cały naród walczy wszelkimi dostępnymi mu sposobami o swe istnienie i niepodległość. W tym świetle społeczne stanowisko dowódcy zarysowuje się odmiennie, niż to było dawniej, gdy siły zbrojne stanowiły skuteczną tarczę dla niewalczących.

Do każdego stopnia i szczebla dowódczego przywiązane są uprawnienia w ramach sił zbrojnych. Nie ma podstawy do szczególnych uprawnień dowódców, gdy znajdują się poza służbą poza swymi oddziałami. Istnieją jeszcze niektóre urządzenia ogólne oraz dotyczące szczególnie tylko korpusu oficerskiego, oparte na przedwojennych wzorach. Mają one moc prawną, zanim nie zostaną zmienione stosownie do doświadczeń tej wojny. Nie z nich wynika stanowisko społeczne dowódcy.

Dowódca zdobywa swe stanowisko społeczne pracą. Suma pracy dowódców i podwładnych stwarza wartości społeczne sił zbrojnych. Uznanie ze strony współobywateli dla całości sił zbrojnych i dla poszczególnych żołnierzy, a wśród nich dowódców, jest podstawą stanowiska społecznego.

Dowódca nowoczesnych sił zbrojnych znajdzie swe właściwe miejsce pośród współobywateli, gdy będzie postępował zgodnie z zasadami i wskazówkami podanymi w tej instrukcji, we wszystkich przejawach służby i życia pozasłużbowego. Im więcej dowódców zbliży się do wzorów, tym łatwiej bez tarć i zgrzytów ułożą się wzajemne stosunki ze społeczeństwem.

116. Rodzina.

Pojęcie rodziny wojskowej jako środowiska oddzielnego, złączonego chociażby w ramy stowarzyszenia społecznego jest sprzeczne z doświadczeniem wojny. Istnieją rodziny poszczególnych żołnierzy a wśród nich dowódców, spełniając swą rolę podstawy społeczeństwa i jego komórki zasadniczej. Rodzina dowódcy zachowuje swój czysto prywatny charakter, a jeśli stanowić może przykład dla innych przyczyni się do podniesienia stanowiska społecznego same-

go dowódcy i sił zbrojnych wogóle.

117. Sprawy materialne.

Będąc w służbie państwa dowódca zwolniony jest z walki o byt stanowiącej poważną troskę wszystkich obywateli poza służbą państwową. Pozostaje mu rządne gospodarowanie poborami i dostosowanie wydatków do możliwości. Jak wszędzie tak i w wydatkach domowych musi być budżet i planowe jego wykonywanie. Wtedy odpadną kłopoty materialne, odbijające się na sprawachssłużbowych, a przy słabym charakterze prowadzące nieraz do szkód dla jednostek i całości sił zbrojnych. Oczywiście zdrowe postawienie tych spraw wymaga odwagi cywilnej w stosunku do snobów i ludzi, którzy poświęciwszy całe swe życie sprawom majątkowym, stanowią niebezpieczną pokusę dla słabych charakterów.

Dowódca zwłaszcza w służbie stałej, jeśli posiada swe własne troski, pamiętać musi, że skoro oddał się służbie dla państwa, nie może troską o swe sprawy materialne przynosić służbie uszczerbku.

Oszczędność nie jest jedyną radą, którą dać można dowódcy. Nie może mu nikt odmówić prawa do dorobku materialnego ale pod warunkiem, że sposoby osiągnięcia muszą być czyste i rzetelne. Sprawy materialne prywatne żołnierzy nie mogą pozostawać w najmniejszym nawet związku z gospodarką sił zbrojnych.

Skoro okoliczności zmuszą dowódcę do zaciągnięcia pożyczki, musi być wzorem słowności w wywiązaniu się z długu. Lepiej i spokojniej się żyje, traktując je jako ostateczność.

Kto ma do czynienia z groszem publicznym postawiony jest w szczególny sposób na oczach współobywateli. Gospodarka groszem publicznym ściśle wedle przepisów uchroni nawet od cienia podejrzeń.

Rozdział B.

Współżycie w czasie pokoju i wojny.

118. Stosunki ze społeczeństwem w czasie pokoju.

Współżycie oddziałów i poszczególnych dowódców ze społeczeństwem to zagadnienie, które zwykle układa się sa-

mo przez się a przy odrobinie dobrej woli z obydwu stron rozwija się i pogłębia. Społeczeństwo polskie lubi żołnierza i ten fakt wyjaśnia wszystko. Zarówno oddziały jak i poszczególni żołnierze z reguły spotykają się ze środowiskiem życzliwym, przychylnym, skłonnym do zadzierżgnięcia znajomości a po bliższym poznaniu i przyjaźni.

Rzeczą każdego z żołnierzy a w pierwszym rzędzie dowódcy jest staranie, by tego naturalnego, dodatniego nastawienia nie popsuć a przeciwnie wkładem własnej osobowości poprawić. Dowódca pracujący świadomie nad sobą, siłą rzeczy nabędzie właściwości przydatnych w stosunkach z ludźmi. Żyjąc wśród ludzi i chcąc im się udzielać w granicach swej funkcji dowódczej, nabywa dowódca skłonności i utrwala uczucia, cenione przez wszystkich również poza siłami zbrojnymi.

Pierwszą radą, którą dać można, to:"nie narzucać się" ani na gruncie czysto osobistym ani na t.zw. gruncie pracy społecznej. Przede wszystkim dać ludziom czas na poznanie, zorientowanie się, z kim mają do czynienia. Zwłaszcza dowódcy czynni i aktywni lepiej zrobią, jeśli powściągną poczętkowo swą ruchliwość w t.zw. sprawach społecznych, by nie wywołać wrażenia, że chcą dowodzić również na gruncie społecznym.

Wskazówki zarysowane, gdy była mowa o przyjściu do nowego oddziału, zachowują swą aktualność. W każdym nowym środowisku zachować umiar w słowie. Należy zabrać głos, gdy poruszane są tematy, w których ma się coś do powiedzenia. Milczenie nie uchybia ale nie zbliża. Umiejętność słuchania cudzego zdania cierpliwie - nie jest codzienną zaletą ludzi, przyzwyczajonych, że podwładni muszą słuchać cierpliwie. Poza oddziałem nie ma podwładnych. Apodyktyczność i przekonanie o słuszności swego zdania, poza oddziałem wymaga bacznej kontroli. Kto nie kontroluje samego siebie, może z biegiem czasu upodobnić się do postaci spotykanych w satyrycznej powieści i sztuce.

Grzeczność dla staroców, kobiet i dzieci nie powinna ulec zmianie pod obcymi wpływami niezgodnymi z naszą tradycją. Grzeczność i uprzejmość obowiązuje wobec wszystkich tak długo, jak długo na to zasługują.

119. Stosunki w czasie wojny.

Wzajemne stosunki żołnierza i społeczeństwa ukła-

dają się na wojnie nieco odmiennie zależnie od długości jej trwania. Początkowo zapał i entuzjazm wojenny powoduje, że życzliwość dla żołnierza pogłębia się i dochodzi na napięcia, wyrażonego w znanym zdaniu, że naród polski kocha swego żołnierza. Uczucie to wyraża się w słowach i czynach. Obywatel cywilny chce pomóc żołnierzowi. Mnożą się punkty styczne współpracy sił zbrojnych i społeczeństwa. Powstają dziesiątki instytucji przeznaczonych do pomocy żołnierzom zwłaszcza rannym i przebywającym na urlopie.

Ten kapitał początkowego zapału może doznać osłabienia, gdy wojna się przydłuża. Warunki życia pogarszają się. Stosunki między ludźmi i reakcje przestają być normalne. Wszyscy cierpią od skutków wojny.

Jeśli podkreśla się tę różnicę to dlatego, by wskazać, że dowódca przyzwyczajony do śledzenia nastroju swego oddziału z łatwością potrafi rozpoznać nastrój społeczeństwa, przyjeżdżając na urlop czy też jako ranny do szpitala. Od dowódcy zależy, czy dostroi swój głos do ogólnego biadania, czy też tutaj ponownie z pełnym uprawnieniem wybije się na pierwszy plan jego głos dowódczy, promieniując tym zapałem i oddaniem sprawie ojczystej, który okazał na polu walki.

Wojna stwarza wiele sposobności, kiedy uczucia przywiązania sił zbrojnych do społeczeństwa mogą być potwierdzone czynami. Poszanowanie praw i własności prywatnej współobywateli jest nietylko obowiązkiem. Można dopomóc współobywatelom ponad obowiązek. Za mało, jeśli tylko nie da się powodu do skarg lub zażaleń, trzeba im śpieszyć z pomocą, gdy na skutek wypadków wojennych jej potrzebują.

Lojalność wobec społeczeństwa wymaga również, by przebywając pośród obcych nie wygłaszać ujemnych opinii o własnych rodakach lub stosunkach. Trzeba nawet w chwilach niepowodzeń ogólnych i osobistych podporządkować się celom wspólnym i dobru ogólnemu.

Rozdział C.

Dowódca a sprawy polityczno - społeczne.

120. Przekonania polityczne.

Mówiąc o przekonaniach politycznych mamy na myśli

sprawy polityki wewnętrznej państwa. Był czas, kiedy żądano, by żołnierze byli zdala od wszelkiej polityki a siły zbrojne nazywano chętnie "wielkim niemową". Należy on częściowo do przeszłości, częściowo uległ poważnym przeobrażeniom.

Każdy żołnierz a zatym i dowódca jest pełnoprawnym obywatelem. Służba w siłach zbrojnych stanowi tylko krótki okres życia dla żołnierzy służby czynnej. Dla dowódców służby stałej to całe aktywne życie.

Dowódca powinien mieć szerszy pogląd na wewnętrzne sprawy polityczne od przeciętnego obywatela. Musi orientować się w układzie sił i kierunków oraz ich programów. Własne jego przekonania polityczne są jego sprawą prywatną, do której z racji służby nikt nie wnika.

Oddziały sił zbrojnych nie mogą stać się terenem żadnej akcji politycznej. Żołnierze mają pełną swobodę przekonań, lecz aktywnie na terenie oddziałów nie mogą występować. To samo dotyczy dowódcy. Nie wolno mu nadużyć stanowiska dla jakiegokolwiek kierunku polityki wewnętrznej.

Szczególnie w okresie wyborów żołnierze mają oddawać swe głosy według swych przekonań przyniesionych ze sobą bez wpływania na nich.

121. Sprawy religijne.

Tolerancja religijna jest w naszej naturze i tradycji. Wyżej ceniąc życie religijne od innych, umiemy zachować szacunek i dla tych, którzy są poza religią pod warunkiem, że przestrzegają etyki i moralności, opartej na przesłankach zgodnych z naszymi.

122. Sprawy polityczne zewnętrzne.

Sprawy polityki zewnętrznej wchodzą w zakres nauki o państwie, to też znajomość ich staje się obowiązkiem potęgującym się w miarę posuwania się posszczeblach dowódczych. Jest to sprawa o tyle trudna, że pełne zrozumienie tych zagadnień można nabyć, poświęcając się im całkowicie. Nie oddając się im całkowicie, możemy poznać podstawy i orientować się w przebiegu położenia polityki zewnętrznej.

Mimo to przeciętny nawet obywatel jest skłonny formułować własny program w tej dziedzinie, krytykować te

czy inne w danej chwili stosowane sposoby, uzależniać ocenę od sympatii i antypatii. Dowódca ma obowiązek krytycyzmu ale i powściągliwości. Lepiej wstrzymać się od powierzchownych sądów a kierować się zasadami, przytoczonymi jako cechy dobrego oddziału i dobrego dowódcy. Dadzą one zdrowy osąd i zdrową podstawę podporządkowania.

Są chwile w dziejach narodu, kiedy każdy bez wyjątku obywatel staje wobec decyzyj, których nie ma w normalnych czasach. W tych chwilach stawać może na rozdrożu niepewny, która droga jest właściwa. Wybierze drogę słuszną, jeśli celem jego postępowania nie będzie dobro osobiste a wypływające z przysięgi żołnierskiej dobro Polski, jej wolność i niepodległość.

Część VI.

DOŚWIADCZENIE I KONTROLA.

Rozdział A.

Doświadczenie

123. Istota doświadczenia.

Najmocniejszym oddziaływaniem, kształtującym człowieka, jest przeżycie. Siła jego, jak z samej nazwy wynika, tkwi w fakcie, że człowiek sam, na własnej skórze, przeszedł przez całą skalę doznań, wrażeń, uczuć i wszelkich innych zjawisk psychicznych. Następnym razem nie ma do czynienia z czymś nieznanym sobie, z niewiadomą, ale z faktem lub grupą faktów, które w pewien sposób już poznał i które następnym razem wystąpią w sposób może odmienny ale napewno podobny.

Mówiąc o sile przeżycia trzeba jednak podkreślić warunek podstawowy a mianowicie przygotowanie na zjawisko, które mamy przeżyć. Bez tego przygotowania przeżycie może za pierwszym razem dać skutki wręcz ujemne. Pierwsza walka staje się dla jednych przeżyciem hartującym, niektórych załamuje. Dlatego potrzebne jest przygotowanie wstępne w postaci wszelkich środków dostępnych mniej silnych ale niezbędnych.

Każde przeżycie daje doświadczenie życiowe różnego rodzaju, n.p. doświadczenie zawodowe, bojowe a między nimi

daje dowódcy doświadczenie dowódcze.

Zdawać by się mogło, że skoro tyle pokoleń gromadzi doświadczenie od wieków, to powinno ono narosnąć do tego stopnia, że możnaby z niego korzystać w wielkim stopniu. Istotnie doświadczenie takie istnieje w postaci wiedzy. Jest jednak równocześnie właściwością ludzką, że do cudzych doświadczeń odnosimy się z niechęcią, czasami z niedowierzaniem, że mimo wszystko te same błędy i omyłki powtarzają się w życiu każdego prawie człowieka.

124. Doświadczenie w dowodzeniu.

Dowodzenie nie jest czystą wiedzą a dziedziną praktycznego działania. Wiedza jest ogromnie pomocna, bez niej nie można sobie wyobrazić dowódcy ale nie może ona zawrzeć w sobie tych wszystkich wypadków, jakie zajść mogą ze względu na różnorodność natur i psychiki u ludzi. Daje ona rady i wskazówki, pozostawiając dowódcy swobodę działania zależnie od zawsze nieco odmiennych okoliczności.

Instrukcja o dowodzeniu jest właśnie zbiorem takich wskazówek. Ich zastosowanie nie da się zamknąć w sztywne ramy schematu. Zastosowanie się do tych wskazówek jest konieczne. Bez nich może się zdarzyć, że dowódca z biegiem czasu nabędzie doświadczenia ale stanie się to kosztem krzywdy a nawet życia podwładnych.

125. Zbieranie doświadczenia.

Poszczególne części instrukcji są kanwą, na której oprzeć można gromadzenie doświadczenia w sposób planowy i systematyczny. Pozwalają one na porównanie własnego postępowania z celem. Drogą do tego jest kontrola.

Prócz kontroli własnej istnieje możność nabycia doświadczenia przez branie wzorów z postępowania przełożonych lub kolegów w roli dowódców i stosowanie pewnych sposobów, przez nich użytych, zwłaszcza jeśli dały dobre wyniki.

Dowódca myślący nabiera doświadczenia dużo szybciej z korzyścią dla oddziału.

Rozdział B.

Kontrola.

126. Rodzaje kontroli.

Uznana przez wszystkie dzieła naukowe jako ostatnie zamykające stadium naukowej organizacji pracy jest kontrola również w służbie żołnierskiej, ostatnią fazą każdej pracy i to od czasów, kiedy teoria naukowej organizacji pracy nie była jeszcze napisana.

Kontrola obejmuje wszystkie dziedziny życia i służby w szeregach. Dowódca kontroluje swych podwładnych w służbie i życiu żołnierskim, kontroluje organizację i tok wyszkolenia i wychowania. Tylko w ten sposób może przekonać się, czy praca toczy się stosownie do celu, stosownie do położenia, według obranych metod i czy wyniki odpowiadają zamierzeniom.

Istnieje jeszcze jedna kontrola, jako zamknięcie całokształtu pracy dowódczej. To kontrola samego siebie. W treści tej instrukcji wielokrotnie podkreślono, że każde żądanie pod adresem podwładnych musi poprzedzać żądanie pod adresem własnym. Nie inaczej w dziedzinie kontroli.

Kontrola pracy dowódczej to kontrola samego siebie dokonywana przez samego dowódcę. Kto czynić będzie ją stale i systematycznie, zbliżać się będzie do wzoru. Od przełożonych otrzyma dodatkowe rady i wskazówki oparte na dłuższym i bogatszym doświadczeniu.

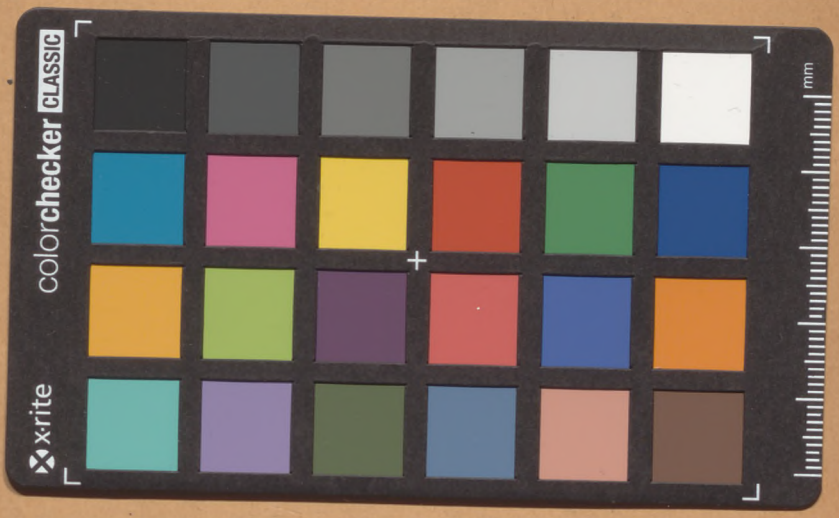
Jak czynić tę kontrolę ?

Sposób jest prosty. Wystarczy jeśli dowódca, czytając tę instrukcję zagłębi się w istotę dowodzenia, zlustruje swą sylwetkę, jeśli następnie /zależnie od czasów pokojowych czy wojennych/ posłuży się wskazówkami podanymi w odpowiednich częściach instrukcji.

Całokształt pracy dowódczej został w instrukcji nakreślony w granicach, jakie są możliwe dla teorii. Pełnię celów, metod i wykonania osiągnąć można tylko zbiorowym, praktycznym wysiłkiem wszystkich dowódców. Kontrola jest niezbędnym warunkiem tego doskonalenia i postępu.

o o o O O O o o o

Published by the Polish General Staff Army Welfare and Education Bureau, London.
Printed by William Brown & Co. Ltd.



Published by the Polish General Staff Army Welfare and Education Bureau, London.
Printed by William Brown & Co. Ltd.