

Wincenty Karawajczyk

## AKSJOLOGICZNE DYLEMATY PRZYWÓDZTWA WOJSKOWEGO

### STRESZCZENIE

W artykule podjęto próbę poszukiwania odpowiedzi na dwa pytania: po pierwsze, czy istnieje wyraźnie wyodrębniony system wartości, jakim powinni kierować się przywódcy wojskowi, i po drugie, czy potrafimy podać niezawodne reguły aksjologiczne przywództwa wojskowego. Z przeprowadzonych analiz i rozważań wynika, że na oba te pytania nie można dać odpowiedzi zdecydowanie twierdzących lub przeczących, co stanowi poważną trudność w przygotowaniu kandydatów na przywódców wojskowych.

Wartościami zajmujemy się między innymi, a może przede wszystkim, ze względu na postępowanie ludzi. Zakładamy, że człowiek mający pewien system wartości dąży do zgodnego z nim zachowania. Jeśli przyjąć, że wartości ukierunkowują postępowanie każdego z nas, to można zapytać, jakimi wartościami powinien kierować się w swojej działalności dobry przywódca wojskowy? Jakie wartości są w jego wypadku najbardziej pożądane?

W tym opracowaniu największą uwagę zwraca się na wartości moralne, a nie na wartości związane z kwalifikacjami czysto technicznymi oraz specjalistycznymi zawodu wojskowego. Rozważania nie dotyczą przywództwa w ogóle, ale przywództwa wojskowego, a więc dość specyficznego. Bywa ono definiowane na wiele sposobów, lecz nie to jest zasadniczym przedmiotem naszych dociekań. Przyjmijmy, że przywództwo wojskowe jest procesem wpływania przełożonych na podwładnych, zmierzającym do wykonania misji i polegającym na wskazywaniu celu i kierunku działania oraz rozbudzaniu i wzmacnianiu motywacji<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Por. *FM 22-100. Military Leadership*, Department of the Army, Washington 1990, p. 13.

Podstawową czynnością, którą przywódca wojskowy ma wykonywać i do której powinien być dobrze przygotowany, jest walka. Nie ma sprawy ważniejszej. Zdolność przygotowania się do walki, umiejętność jej prowadzenia oraz wola zwycięstwa nad przeciwnikiem to zasadnicze (krytyczne) wymiary przywództwa wojskowego. Są to zarazem podstawowe kryteria oceny jego skuteczności.

Głównym problemem, wokół którego koncentrują się poniższe rozważania, jest próba znalezienia odpowiedzi na następujące pytania:

1. Czy istnieje jakiś powszechnie uznany zestaw (system) wartości niezbędnych do skutecznego sprawowania przywództwa wojskowego?
2. Czy można wskazać w miarę niezawodne reguły postępowania oparte na wartościach uznanych za przydatne w procesie przewodzenia?

Zaprezentowane podejście teoretyczne do zarysowanego wyżej problemu jest bliskie relatywizmowi aksjologicznemu czy też etycznemu. Nie interesuje mnie bowiem zbytnio, czy coś ma wartość samo przez się i w jakim stopniu, ale czy jest wartościowe do czegoś (w tym wypadku do skutecznego przewodzenia) lub dla kogoś (w tym wypadku dla przywódcy). Nie chodzi więc o to, czy np. odwaga, honor, lojalność itd. to wartości albo dobra w sensie bezwzględnym, ale czy są one wartościami dla kogoś lub do czegoś. Nie twierdzę zatem, że dobro i zło, w ogóle wartości, są cechami względnymi czy bezwzględnymi pewnych przedmiotów lub czynów (tym się po prostu nie zajmuję), jedynie zastanawiam się, czy pewne cechy są wartościami (dobrem) z punktu widzenia przywództwa.

Na gruncie relatywizmu sposób uzasadniania zdań (wypowiedzi) o dobru i złu, a więc o wartościach, jest na ogół bardzo prosty. Wystarczy przykładowo wskazać, że przedmioty lub cechy dobre do jakiegoś celu są środkami do jego osiągnięcia. Jednak w przypadku przywództwa to zadanie wcale nie jest proste. Co prawda, niektóre dobra (wartości) występują tu w charakterze środków, a inne celów, ale jest to do pewnego stopnia sprawa umowna. W świetle teorii przywództwa wojskowego skuteczne wpływanie na podwładnych jest celem, a środkami do jego urzeczywistnienia mogą być m.in. uczciwość, odwaga czy zdyscyplinowanie przywódcy. Z drugiej strony należy zauważyć, że skuteczne wpływanie na podwładnych nie jest celem samym w sobie, ale środkiem do realizacji innego celu, np. zwycięstwa. Z kolei zwycięstwo może być środkiem do uzyskania lub zagwarantowania wolności, niepodległości, suwerenności narodu czy państwa itp. Cel często staje się środkiem, a środek – celem. Środki postępowania mają wartość o tyle, o ile służą

osiągnięciu celów, więc wartość ich jest względna, nawet jeśli przyjmiemy, że w konkretnych sytuacjach cele mają wartość same przez się.

„Środek do osiągnięcia jakiejś wartości – pisze W. Tatarkiewicz – może jednocześnie posiadać *własną* wartość”<sup>2</sup>. Przykładowo męstwo, dyscyplina czy odwaga na polu walki to są przede wszystkim środki do odniesienia zwycięstwa, ale także same przez się mają wartość, mianowicie moralną.

### **JAKIE WARTOŚCI POWINIEN UZNAWAĆ PRZYWÓDCA WOJSKOWY?**

Odpowiedź na tak postawione pytanie nie należy do łatwych. A można skomplikować ją jeszcze bardziej, prosząc o ułożenie hierarchii wartości. Logiczne wydaje się stwierdzenie, że przywódcy wojskowemu potrzebne są takie wartości, które w największym stopniu przyczyniają się do realizacji głównego celu przywództwa wojskowego, a więc uzyskania sukcesu na polu walki. Jednak niewiele z niego wynika, metody dedukcyjne w tym przypadku zawodzą. Pozostaje więc poprosić o opinię teoretyków, zwłaszcza etyków, oraz praktyków przywództwa wojskowego, czyli samych zainteresowanych.

W poszczególnych krajach problem ten jest postrzegany różnie. Przykładowo we Francji panuje dość powszechne przekonanie, że wszystkim żołnierzom, a w szczególności przywódcom, niezbędne są takie wartości, jak honor, męstwo, patriotyzm i dyscyplina. Wartości te są wypisane w najważniejszych miejscach obiektów wojskowych, na nadbudówkach okrętów wojennych itp.

W Wielkiej Brytanii mówi się, że przywódca wojskowy, zwłaszcza oficer, powinien być przede wszystkim dżentelmenem, a więc człowiekiem dobrze wychowanym. Ponadto wskazuje się na ogromne znaczenie odwagi, dyscypliny oraz inicjatywy. W przypadku marynarki wojennej niektórzy za wzór stawiają wartości moralne reprezentowane przez bodaj największego przywódcę w historii wojen morskich wiceadmirała Horatio Nelsona (1758 – 1805), a także innych wybitnych dowódców Royal Navy.

W Stanach Zjednoczonych lista podstawowych wartości przywódczych jest bardzo długa: odwaga moralna i fizyczna, lojalność wobec ojczyzny i przełożonych, honor, szacunek dla drugiego człowieka, zdyscyplinowanie, inicjatywa, wytrwałość,

---

<sup>2</sup> W. Tatarkiewicz, *O filozofii i sztuce*, PWN, Warszawa 1986, s. 118.

zdecydowanie, zdrowy rozsądek itp. Fundamentem zaś tego wszystkiego jest nieposzlakowana uczciwość i prawość. Problematyka aksjologiczna dla potrzeb zawodu wojskowego jest drobiazgowo przedstawiana w licznych publikacjach.

Badania opinii oficerów oraz kandydatów na oficerów Wojska Polskiego wskazują, że za najważniejsze wartości potrzebne przywódcom wojskowym uznają oni patriotyzm, honor, odwagę, dyscyplinę oraz męstwo. Nikt nie neguje też innych wartości, które cechują wszystkich porządných ludzi. W *Kodeksie Honorowym Oficera Wojska Polskiego* znajduje się taki oto zapis: „Każdego oficera w czasie służby i poza służbą powinny charakteryzować następujące cechy: patriotyzm, męstwo, wierność, sprawiedliwość, solidność (ale jak wynika z dalszych wyjaśnień, chodzi o »solidarność« – W.K.), koleżeństwo oraz uczciwość i sprzeciwianie się złu”<sup>3</sup>. Powyższe cechy to nic innego jak najważniejsze wartości zawodu wojskowego.

Już z tych kilku przykładów widać, że stanowiska związane z odpowiedzialnością na pierwsze pytanie są zróżnicowane i nie da się ułożyć uniwersalnej, powszechnie uznawanej listy wartości niezbędnych przywódcom wojskowym. Tego wniosku nie są w stanie podważyć wyniki uzyskiwane w inny sposób. Można mianowicie starać się przeanalizować systemy wartości reprezentowane przez przywódców wojskowych uchodzących za najwybitniejszych w historii wojskowości, np. Aleksandra Wielkiego, Cezara, Hannibala, Suworowa, Napoleona czy wspomnianego już Nelsona. W takim wypadku najczęściej będziemy zmuszeni do „odczytywania” wartości na podstawie ich czynów, co jest dość zawodne. Czyn człowieka moralnego jest często rezultatem swoistej kalkulacji różnych „za” i „przeciw”, a nie realizacji określonej wartości. Przykładowo, człowiek kłamie w pewnej sytuacji niekoniecznie dlatego, że prawda nie stanowi dla niego wartości czy też wartością jest kłamstwo.

Ale nawet jeśli założyć, że w miarę poprawnie „odczytaliśmy” systemy wartości słynnych przywódców, to i tak zauważymy, iż są one w znacznym stopniu odmienne. Ponadto okaże się, że inne wartości reprezentują skuteczni przywódcy w czasie wojny, a inne w czasie pokoju. Wszystko to potwierdza wniosek wypowiedziany wcześniej: nie istnieje powszechnie przyjęte zestawienie wartości uznawanych za niezbędne przywódcy wojskowemu, choć oczywiście wiele wartości nie budzi kontrowersji i cieszy się szerokim poparciem.

Nawet gdyby udało się ułożyć jedną, zaakceptowaną przez wszystkich listę wartości niezbędnych przywódcy wojskowemu, wartości bezwzględnych i absolut-

---

<sup>3</sup> *Kodeks Honorowy Oficera Wojska Polskiego*, SGWP, Warszawa 1995, s. 6.

nych, to nie oznaczałyby to wcale końca naszych kłopotów. Można bowiem zasadnie powątpiewać, czy na podstawie takich wartości dałoby się zbudować bezwzględne i absolutne reguły postępowania, tzn. słuszne zawsze i wszędzie. Warto się nad tym głębiej zastanowić.

### **AKSJOLOGICZNE REGUŁY SKUTECZNEGO PRZYWÓDZTWA WOJSKOWEGO – CZY TAKOWE SĄ?**

W historii wojskowości znajdziemy liczne przykłady przywódców, którzy realizowali wartości uznawane za potrzebne w danym czasie i miejscu, a mimo to wielkimi przywódcami nie zostali. Nie odnieśli znaczących sukcesów na polu walki. Z drugiej strony, nie brakuje przykładów ludzi, którzy wielu wartości przypisywanych dobrem przywódcom wojskowym w pewnych sytuacjach nie realizowali, a mimo to nie ulega wątpliwości, że byli doskonałymi i wybitnymi przywódcami, którzy osiągnęli najwspanialsze zwycięstwa. Do tych ostatnich z pewnością można zaliczyć Nelsona, który wielokrotnie wykazywał się nieposłuszeństwem wobec swoich przełożonych, np. w bitwach koło półwyspu St. Vincent w 1797 roku oraz pod Kopenhagą w 1801 roku. Wówczas to w sposób jaskrawy zignorował i nie wykonał rozkazów, a przecież posłuszeństwo i lojalność wobec przełożonych, dyscyplinowanie i dokładne wypełnianie postawionych rozkazów były wówczas, podobnie jak dzisiaj, zaliczane do fundamentalnych cnót przywództwa. Walka jest wszak działaniem zespołowym i nie może być prowadzona na zasadzie: każdy robi, co mu się podoba. Ale we wspomnianych bitwach właśnie odstępianie od tych wartości zapewniło Nelsonowi, a przez to Anglii, największe zwycięstwa w historii wojen morskich.

Podobnych przykładów znajdziemy znacznie więcej. Można by się zastanowić, czy Hitler oraz Stalin byli wybitnymi przywódcami. Nie ulega wątpliwości, iż wywierali ogromny wpływ na miliony ludzi. Dla wielu swoich rodaków byli ukochanymi wodzami, za którymi masy poszłyby w przysłowiowy ogień. Jest powszechnie znanym faktem, że tysiące żołnierzy radzieckich idąc na pewną śmierć, a więc w momencie, kiedy naprawdę nie trzeba było niczego udawać, wznosiło okrzyk: „Za Ojczyznę, za Stalina”, czasami nawet zmieniając kolejność tych dwóch rzeczowników. A przecież mamy aż nadto dowodów na to, że Stalin był człowiekiem z gruntu złym pod względem moralnym. Wartości, które w praktyce realizo-

wał, winny dyskwalifikować go jako przywódcę. I tak zazwyczaj było w przypadku osób, które blisko z nim współpracowały i znały go bezpośrednio. Jego polecenia wykonywano przeważnie ze strachu, a nie z przekonania o ich słuszności. Natomiast zwykły żołnierz, który wiedzę o nim czerpał tylko z oficjalnej propagandy, przeważnie miał inne wyobrażenie – był święcie przekonany o jego geniuszu i doskonałości moralnej. Jednak fakt pozostaje faktem: w niektórych sytuacjach w skutecznym przywództwie nie przeszkadza nawet ewidentne zło moralne. A skoro tak, to nie można sformułować bezwzględnej reguły postępowania, nakazującej przywódcom wojskowym zawsze i wszędzie respektować uznawane w danej epoce lub społeczeństwie wartości zawodu wojskowego.

Ten problem dodatkowo komplikuje fakt, że moralność wojskowa, zwłaszcza z zakresu tzw. etyki walki, pod niektórymi względami przypomina moralność Kalego: dobre i słuszne jest to, co uznajemy za korzystne dla nas, a także to, co uznajemy za niekorzystne dla wroga. Na polu walki mamy np. prawo, a nawet obowiązek oszukiwać przeciwnika, zastawiać na niego pułapki, niszczyć jego uzbrojenie, pozbawiać go życia itp. (oczywiście, kiedy wszelkie inne możliwości zostały wyczerpane). W warunkach pokojowych tego rodzaju czyny nazwalibyśmy barbarzyństwem. Podobne rodzaje zachowań określilibyśmy jako naganne i niedopuszczalne w innych rodzajach walki lub rywalizacji, np. sportowej. Nawet w samej etyce wojskowej sformułowano pewne normy ograniczające okrucieństwo na polu walki, które można streścić za pomocą następującego określenia: ani jednej kropli krwi, ani jednej ofiary ponad niezbędną konieczność.

Jak się okazuje, nawet najszlachetniejsze wartości i wynikające z nich normy nie zawsze zapobiegają zbrodniom wojennym. Najokrutniejszych zbrodni w imię dobra własnej ojczyzny lub narodu dopuszczali się nie tylko okryci złą sławą żołnierze i przywódcy hitlerowscy. Żeby nie sięgać zbyt daleko wstecz – nie tak dawno burzliwą debatę w Ameryce wywołała sprawa powszechnie szanowanego polityka senatora Boba Kerreya. Wydarzenie miało miejsce w okresie wojny wietnamskiej. W jednej z naszych gazet napisano: „Podczas nocnego wypadu do małej wietnamskiej miejscowości Thanh Phong 25 lutego 1969 roku siedmioosobowy amerykański oddział specjalny zabił co najmniej 13 nieuzbrojonych kobiet, dzieci i starców. Akcją dowodził i został za nią odznaczony 25-letni porucznik Bob Kerrey”<sup>4</sup>. Jeszcze większy „rozgłos” swego czasu zyskała amerykańska akcja we wsi My Lai, przeprowadzona w sposób znacznie bardziej okrutny w okresie tej samej

---

<sup>4</sup> I. Grudzińska-Gross, *Koziół ofiarny we mgle*, „Gazeta Wyborcza” z 12 – 13.05.2001 r., s. 12.

wojny. A przecież tak wiele i z takim patosem mówią Amerykanie o systemie wartości swoich oficerów i robią naprawdę dużo na rzecz jego upowszechnienia w procesie edukacji wojskowej. Praktyka bywa zupełnie inna. Nawet jeśli niemoralnie postąpił porucznik B. Kerrey, co można próbować usprawiedliwić stresem, poczuciem zagrożenia w nieznanym otoczeniu czy brakiem czasu na jakąkolwiek refleksję w gorączce walki, to dlaczego właściwej oceny moralnej nie byli w stanie dokonać jego przełożeni w zaciszu gabinetów, i postanowili przyznać mu wysokie odznaczenie?

Oklamywać swoich podwładnych i przełożonych to źle, ale to samo działanie w stosunku do przeciwnika na wojnie – to dobrze. Z drugiej strony wiadomo, że nawet okłamywanie przełożonych może w niektórych sytuacjach (jak chociażby wspomniane przypadki Nelsona) przyczynić się, a nawet być nieodzowne do osiągnięcia jednego z najważniejszych celów przywództwa wojskowego, jakim jest zwycięstwo w walce.

Cóż zatem mają począć przywódcy wojskowi? Czym powinni kierować się w swoim postępowaniu? Pewnych i niezawodnych wskazówek udzielić nie można. Co do tego nie ma wątpliwości. W jakimś stopniu przydatna może być, jak się wydaje, zaproponowana przez W. Tatarkiewiczza teoria czynu słusznego, skłaniająca każdego moralnego człowieka do postępowania maksymalizującego dobro. Zgodnie z nią realizacja wartości, nazwijmy je przywódczymi, jest potrzebna, ale sama przez się nie gwarantuje jeszcze, że takie postępowanie będzie dobre. Będzie ono oczywiście mieć samo przez się wartość dodatnią (będzie np. odważne, honorowe, patriotyczne, zdyscyplinowane itp.), ale w przypadku przywództwa – jak pamiętamy – jest *środkiem* do osiągnięcia czegoś, co znów może mieć wartość dodatnią lub ujemną. W przywództwie wojskowym chodzi nam o uzyskanie np. zwycięstwa, a przez to osiągnięcia innych celów (wartości), jak wolność, niepodległość, suwerenność itd.

Z wszystkich czynów możliwych w danej sytuacji jedno w większym, drugie w mniejszym stopniu przyczyniają się do osiągnięcia dobra lub przynajmniej ograniczenia zła (np. uniknięcia porażki, zapobieżenia utracie wolności lub niepodległości, ograniczenia liczby ofiar itp.). Wedle W. Tatarkiewiczza, słusznym jest taki czyn, który stwarza najwięcej dobra<sup>5</sup>, a więc w naszym przypadku taki, który najbardziej przyczynia się do osiągnięcia sukcesu na polu walki lub uniknięcia klęski. Zatem jeśli przywódca wojskowy chce postępować moralnie, tzn. przysparzać jak najwięcej dobra, to powinien wykonywać czyny słuszne.

---

<sup>5</sup> Por. W. Tatarkiewicz, wyd. cyt., s. 120 – 121.

Z ogółu czynów możliwych do wykonania w określonych okolicznościach przywódcy wojskowemu wypada wybrać ten, który daje najwięcej dobra, czyli czyn słuszny. „Słuszny czyn – pisze W. Tatarkiewicz – można wyznaczyć przez dodawanie i odejmowanie wartości dodatnich i ujemnych, osiągniętych przez czyn ten i przez inne możliwe czyny”<sup>6</sup>. Łatwiej powiedzieć, niż zrobić. Jednak nie widać lepszego wyjścia – trzeba próbować dokonać rachunku korzyści i strat, choć przecież w życiu, a tym bardziej na wojnie, tak trudno przewidzieć wszelkie następstwa naszych czynów. Wydaje się, że jedyny w miarę pewny przepis, jaki można zalecić przywódcy wojskowemu, to reguła słusznego postępowania.

Słuszność czynu zależy od osoby działającego, od czasu i miejsca, od natury otoczenia, uczestniczących ludzi, wykorzystywanych rzeczy, a także od wielu innych warunków. W odmiennych warunkach ten sam czyn może spowodować inne skutki, a przez to nie osiągnąć tyle dobra, ile oczekiwano, a więc nie być czynem słusznym. Bywa też, że do tych samych skutków prowadzą z gruntu różne, przeciwne pod względem wartości czyny i zachowania. Odwołując się do przykładów z zakresu wojskowego przywództwa morskiego, warto przypomnieć, że w 1744 roku brytyjski admirał Mathews w bitwie pod Tulonem złamał instrukcje oraz przepisy walki zawarte w słynnych *Fighting Instructions* obowiązujących w Royal Navy i tę bitwę przegrał. Z kolei jego rodak admirał Byng pod Minorką w 1757 roku ściśle respektował wspomniane instrukcje oraz przepisy i również bitwę przegrał. Obaj zostali surowo osądzeni przez sądy wojenne – ten drugi został skazany na karę śmierci i wyrok wykonano.

Jeśli jakiś czyn jest słuszny, to jest słuszny tylko dla pewnych jednostek i w pewnych warunkach. Reguła obowiązuje indywidualnie i warunkowo. Dla każdej sytuacji musi być znaleziona oddzielnie. Może ją sformułować tylko ten, kto zna sytuację. Nie sposób podać reguły obowiązującej zawsze i wszędzie. W pewnym momencie reguła nakazywała mi „powiedzieć prawdę” (np. w meldunku do przełożonego o siłach przeciwnika), bo powiedzenie prawdy było wtedy czynem słusznym, ale sytuacja zmieniła się (np. dostałem się do niewoli i jestem wypytywany o wielkość i rozmieszczenie moich własnych sił), więc powiedzenie prawdy może przynieść szkodę, przestało zatem być postępowaniem słusznym, reguła nakazująca powiedzenie prawdy już nie obowiązuje.

Jak zaznaczono wcześniej, nie zawsze czyny powodowane wartościami dodatnimi są słuszne, a ujemnymi – niesłuszne. Weźmy prawdę, życzliwość czy sprawiedliwość. Nawet jeśli ktoś uzna je za dobre z natury, ze swej istoty, to łatwo

---

<sup>6</sup> Tamże, s. 121.



wskazać przykłady, kiedy czyny prawdomówne, życzliwe lub sprawiedliwe stwarzają więcej zła niż dobra. Kto jest prawdomówny, życzliwy, sprawiedliwy, ten co najwyżej może być pewny, że wykonuje czyny mające wartość dodatnią, ale nie może być pewny, że są to czyny słuszne. Czyny same przez się dobre, dyktowane prawdą, szlachetnością, życzliwością, sprawiedliwością itp. czasami nie dają najlepszych wyników. Dobry postęp może nie zrównoważyć bardzo złych skutków, do jakich prowadzi. Zatem przywiązanie, nawet bardzo silne, do najszlachetniejszych wartości i kierowanie się nimi we wszystkich sytuacjach nie zapewnia samo przez się dobrego postępowania. Oto parę lat temu James Gilligan – amerykański psychiatra, specjalista w dziedzinie leczenia i zapobiegania przemocy – w rozmowie z W. Osiatyńskim stwierdził: „Podczas studiów psychiatrycznych uczono mnie, że przestępcy to ludzie o antyspołecznych cechach osobowości, niemoralni, nigdy nie rozwinęli w sobie systemu wartości moralnych, nie mają pojęcia, co jest dobre, a co złe. Tak też uważałem. Do czasu. (...) Aż wreszcie zrozumiałem, że oni dopuszczali się aktów przemocy właśnie w imię sprawiedliwości”<sup>7</sup>. Chyba nie ma wątpliwości, że sprawiedliwość jest cenną i ważną wartością w życiu człowieka? A jak z przytoczonej opinii eksperta wynika, czasami określone pojmowanie sprawiedliwości prowadzi do przestępstwa, nawet zbrodni. Oczywiście, możemy tłumaczyć, że przestępcy źle interpretują tę wartość. Ale niby dlaczego nasze rozumienie sprawiedliwości jest jedynie słuszne? Czy istnieje jakaś obiektywna wykładnia każdej wartości?

W 2001 roku we Francji ukazała się wspomnieniowa książka 83-letniego generała Paula Aussaressesa pt. *Śłużby specjalne. Algieria 1955 – 1957*. Jej autor otwarcie przyznał, że podczas wojny algierskiej nie tylko zabił 24 osoby w zbiorowych egzekucjach, ale także osobiście torturował wielu podejrzanych aż do ich śmierci. Podobnie postępowali jego podwładni. Stary generał publicznie oświadczył, iż nie miał w związku z tym wyrzutów sumienia, gdyż mordował w imię patriotyzmu<sup>8</sup>. Trudno zaaprobować takie postępowanie, gdyż pozostaje ono w jaskrawym konflikcie z wieloma innymi wartościami. Jednak podobne zachowania na wojnie wcale nie są odosobnione (np. traktowanie jeńców irackich przez Amerykanów w trwającym właśnie konflikcie), a ich usprawiedliwieniem bywa swoiste pojmowanie patriotyzmu.

---

<sup>7</sup> „Gazeta Wyborcza” z 12 – 13.05.2001 r., s. 17.

<sup>8</sup> Zob. szerzej: M. Rapacki, *Mordowałem dla Francji*, „Gazeta Wyborcza”, wyd. cyt., s. 10 – 11.

Weźmy inny przykład, budzący swego czasu spore kontrowersje w naszym środowisku wojskowym. Ponad 20 lat temu pułkownik LWP Ryszard Kukliński kierując się pobudkami patriotycznymi – tak przynajmniej twierdził on sam – dokonał czynu<sup>9</sup>, który jak do tej pory nie uzyskał jednoznacznej oceny moralnej. Część opinii publicznej uznała go za bohatera narodowego, a część za zdrajcę.

Przytoczone przykłady każą powątpiewać w tezę, że pozytywne i szlachetne wartości (nikt nie neguje, że do takich należą sprawiedliwość oraz patriotyzm) zawsze przekładają się na nienaganne pod względem moralnym postępowanie. Mimo tych wątpliwości, wydaje się, iż w przytłaczającej większości przypadków jest rzeczą słuszną (choćby to nie było łatwe, wygodne i dla kogoś korzystne) mówić prawdę, kochać ojczyznę, postępować sprawiedliwie, unikać podstępów, szanować cudze życie i mienie, słuchać rozkazów, respektować przepisy. W przywództwie wojskowym jednak wypadki, kiedy nie tylko dopuszczalne, ale ze wszech miar słuszne jest odstępianie od tych zasad, wcale nie są odosobnione. Odnajdziemy je w życiorysach ludzi, których czeni się jako wybitnych wodzów i bohaterów narodowych. Najczęściej występują w okolicznościach niecodziennych, zwłaszcza wojennych (choć dzisiaj wojna stała się raczej zjawiskiem permanentnym).

Bohaterowie wojenni oraz wybitni wodzowie nie szczędzili własnego życia, zdrowia, mienia, a niszczyli cudze, oszukiwali, stosowali podstęp, okłamywali przeciwnika i nikomu nie przychodzi do głowy, aby ich za to winić. W zwykłych warunkach życia takie sytuacje są wyjątkowe i można się z nimi nie liczyć, ale w dziedzinie przywództwa wojskowego jest to poważny argument przemawiający za tym, że nie ma naprawdę powszechnych reguł właściwego postępowania. Jedyną powszechną regułą może być *zasada słusności*, która okazuje się przy tym niezmiernie trudna do zastosowania w praktyce. Kalkulacja dóbr wynikających z określonych czynów jest w wielu wypadkach niemal niewykonalna. Aby wybrać czyn słuszny, trzeba znać wyniki czynów; aby znać wyniki czynów, trzeba znać związki przyczynowe; aby znać związki przyczynowe, potrzebne jest doświadczenie.

Jak z poczynionych tu rozważań wynika, wybór postępowania, które uznalibyśmy za moralnie słuszne, przez ludzi występujących w roli przywódców wojskowych, nawet przy najlepszych chęciach z ich strony, nie jest i nie może być sprawą łatwą. Po pierwsze, dlatego że nie ma powszechnej zgody co do tego, co jest, a co nie jest wartością niezbędną skutecznemu przywódcy. Po drugie, gdyby nawet taki

---

<sup>9</sup> Pułkownik R. Kukliński z SG WP w 1981 roku uciekł do Stanów Zjednoczonych i przekazał Amerykanom dokładne informacje na temat planowanego przez generała W. Jaruzelskiego wprowadzenia stanu wojennego w Polsce.

system wartości zostało kiedyś stworzyć, to i tak nie dałoby się z niego wyprowadzić niezawodnych i bezwzględnych reguł postępowania, mających zastosowanie we wszystkich sytuacjach. Każdy przywódca musi zatem na własną odpowiedzialność i ryzyko poszukiwać słusznych zasad działania w konkretnych okolicznościach, posiłkując się bardzo ogólnymi wskazówkami, mającymi ograniczony zasięg obowiązywania.

Nie ulega wątpliwości, że pewne wartości są niezbędne przywódcy wojskowemu, np. odwaga, uczciwość, wola walki, męstwo. Bez nich raczej nie będzie on dobrym liderem, zwłaszcza w momencie najcięższej próby. Jednakże te i inne wartości stanowią zaledwie warunek konieczny, ale nie wystarczający skutecznego przywództwa. Na podstawie systemu uznawanych przez kogoś wartości nie można przewidzieć, czy będzie on dobrym przywódcą wojskowym, choć byłoby to niezmiernie korzystne z punktu widzenia celów edukacji wojskowej. Tak prostej i jednoznacznej zależności nie ma. Czyny powodowane nawet najlepszymi wartościami nie zawsze okazują się słuszne. Co najwyżej można mówić o pewnym prawdopodobieństwie tego, że czyny odwołujące się do szlachetnych i pożądanых wartości dadzą dobre wyniki. Tylko czy jesteśmy w stanie w jakiś sposób to prawdopodobieństwo oszacować?

#### ABSTRACT

The paper makes an attempt to look for an answer to two questions: first, is there a clearly separated system of values to be observed by military leaders, and second, can we provide reliable axiological rules for military leadership. The analyses and considerations carried out so far show that it is not possible to give either „yes” or „no” answers, which constitutes a serious problem in training candidates for military leaders.

Recenzent prof. dr hab. Ryszard Rosa