

## ODCZYTY O DOWODZENIU

(19 i 26 stycznia 1925 r.)

*W dniach 19 i 26 stycznia 1925 r. wygłosił Piłsudski w sali Towarzystwa Hygienicznego w Warszawie dwa odczyty o dowodzeniu.*

*W pierwszym odczycie mówi Piłsudski o trudnościach dowodzenia taktycznego, które musi odbywać się w niebezpieczeństwie, w niepewności i w ciągłych sprzecznościach, mogących być rozstrzygniętymi tylko rozkazem. W drugim odczycie mówi Piłsudski o różnicy między niższym a wyższym dowodzeniem.*

*Wydawcy «Pism — Mów — Rozkazów» zaopatrzyli druk tych odczytów następującymi uwagami:*

*«Krótkie streszczenia tych wykładów pomieszczone były w «Kurierze Porannym» z 20 i 27 stycznia 1925. W papierach pani Marszałkowej Piłsudskiej znalazły się stenogramy tych wykładów w odpisie maszynowym. Na kilku początkowych stronach stenogramu pierwszego odczytu są poczynione nieliczne poprawki ręką Piłsudskiego, który widocznie zamierzał wydać odczyty te drukiem i w trakcie pracy zamiaru tego zaniechał. W skrypcie drugiego odczytu brak przy końcu jednej lub dwóch stron, których wydawcom nie udało się odnaleźć. To też zakończenie drugiego odczytu musieliśmy podać według streszczenia, drukowanego w «Kurierze Porannym» z 27 stycznia 1925 roku. W stenogramie musiano jednak skreślić, względnie przeredagować, kilka ustępów, niewątpliwie źle lub mętnie przez stenografa zanotowanych.»*

*Tekst niżej podany jest przedrukiem tych odczytów z «Pism — Mów — Rozkazów», t. VIII, str. 215—250.*

### WYKŁAD I

Stając przed tym audytorium, przypominam sobie dawne ubiegłe lata, gdym niegdyś w miastach Galicji próbował budzić myśl polską, by się zechciała zająć zjawiskami wojny. Wydawało mi się, jako człowiekowi, żyjącemu intelektualnym życiem, że jest niepodobieństwem, aby ludzie nie wiedzieli, jak silnie na ich życie, na ich los, wpływały w przeszłości i miały wpływać w najbliższym czasie zjawiska wojny. Wydawało mi

się po prostu niezrozumiałym, dlaczego ludzie tak obojętnie i tak spokojnie przechodzą nad zjawiskami wojny, które ich depczą, dlaczego nie starają się ich zbadać, dlaczego przechodzą nad swoim własnym losem, nad swoim własnym interesem, gdy nieszczęścia wojny, którego się obawiają, od którego zbawienia proszą w świątyniach Pana, — nie chcą zrozumieć.

Staralem się wtedy — i uważałem to za początek swojej kariery wojskowej — choć najogólniejsze pojęcie dać ludziom o zjawiskach wojny, tak, jak ja je rozumiałem. Cieszę się więc, że teraz mogę po długich latach spróbować niejako kontynuować swoją dawną pracę.

Szanowni państwo! Sam przechodziłem prace wojskowe w specjalny zupełnie sposób. Studia swoje zacząłem nie tak, jak inni; studia swoje prowadziłem bez jakichkolwiek nauczycieli; jestem więc tym, co się nazywa samoukiem. Przedzierałem się przez lasy sprzeczności i trudności, które się na mnie waliły, nie pytając się nikogo, jak sprzeczności te rozwikłać. Ten dziwoląg pracy, że tak powiem, którego dokonałem w tej dziedzinie, jeżeli był obdarzony efektem, śmiało mówię, zawdzięczam tylko wybitnym zdolnościom w tym kierunku. Musiałbym upaść pod tym ciężarem, jaki się na mnie walił, i jeżeli wybitne zdolności, talent, które posiadałem w tej dziedzinie, pozwalały mi wyjść z tej pracy cało, to jednak, jeżeli to mówię teraz, to nie dla pustej chwalby, lecz dlatego, by wam powiedzieć, że samouctwo zostawia swoje głębokie ślady w metodzie i ujęciu pracy, które to ujęcia często do innych przychodzą już przeżute i przygotowane przez nauczycieli. Znajdziecie zapewne i w moich terażniejszych wywodach te własne ślady.

Gdym przystąpił do swoich studiów wojskowych na jaki dziesięć lat przed wojną, miałem ogólne pojęcie o wojsku, to ogólne pojęcie, jakie spotykamy wszyscy wśród siebie samych. Gdy przychodzicie do wojska, albo do niego wchodzić, albo też — odwrotnie — nie wchodząc do niego nigdy, o nim myślicie i spytacie siebie zniecka, jaka jest charakterystyczna cecha wojska w porównaniu do niewojska, to znajdziecie zawsze jedno wyraźne określenie: jest nim niezdolność posłuszeństwa względem człowieka, względem tego drugiego, któremu żołnierz jest obowiązany posłuszeństwem.

Prowadzi to od razu do ogólnego pojęcia, które znajduje każdy nawet najmniej myślący: jest to posłuszeństwo względem swego dowódcy. Zdawałoby się więc, że pojęcie dowódcy przenikać musi całość myślenia wojskowego, że to, co jest dowódcą, i to, co jest pracą dowódcy, powinno być przede wszyst-

kim brane w rachubę przy wszystkich pracach wojskowych. Proszę sobie wyobrazić moje olbrzymie zdumienie, gdy przy początku moich studiów został zupełnie oszołomiony, znajdując, że wcale tak nie jest, znajdując, że to, com przypuszczał, to, czego szukał, — człowieka dowodzącego i człowieka dowodzonego, w całym olbrzymim przerzucanym materiale książkowym, czytając książkę jedną za drugą, nie znalazłem. Zdało mi się to tak potwornym nonsensem i tak śmiesznym dziwkiem, że nie chciałem sam sobie wierzyć. Wydawało mi się, że albo ja jestem wariatem, który nie rozumie co czyta, albo — odwrotnie — panowie wojskowi nie umieją powiedzieć tego, co istotnie czują. Spotkałem systematyczne, stałe zawalanie pracy nie czym innym, jak formułami, prawidłami i prawidełkami, za którymi człowieka prawie nie dostrzegałem. Spotkałem całe mnóstwo technicznych najrozmaitszych określeń, ogromnie rozwiniętą terminologię, poza którymi tak samo człowieka nie ma. Wydawało mi się czasami, że panowie wojskowi, pisząc książki, starannie unikają człowieczeństwa w swojej pracy, jak gdyby chcieli powiedzieć, że słuchać należy prawideł, ustaw i ustaweczek, wszelkich technicznych określeń, ale nie człowieka.

Pamiętam swoje olbrzymie zdziwienie, gdy czytając jedną z pierwszych książek wojskowych, które zacząłem studiować, mianowicie — wielkie wydawnictwo najwyższej w owym czasie instytucji wojskowej, wielkiego niemieckiego sztabu generalnego, spotkałem obliczenie wojska, w którym starannie chciano uniknąć człowieka; liczono tam bowiem nie na ludzi, lecz na szable i bagnety, a więc na to, co człowiek nosi, tak, jak gdyby ten człowiek, który tę szablę nosi, tym karabinem błyska, nie istniał wcale, tak, jak gdyby działa nie były przez nikogo obsługiwane. W tym samym dziele czytałem o tym dużo, że wszystkie próby działania właśnie tym pałaszem, właśnie tym bagnetem są zawodne i że dawno minęły czasy, kiedy trzeba było liczyć na szable i bagnety. Pamiętam swoje ogromne zdziwienie i swoją skłonność do przypuszczania, że panowie oficerowie niezbyt umieją swoją myśl wyrazić, gdy zaprzeczając wartości szabli i bagnetów, obliczają siebie na szable i bagnety. Długo, moi panowie, z tą dziwną prawdą rady sobie dać nie mogłem, długo szukałem, co właściwie powoduje tę dziwną niechęć do człowieka, to dziwne poszukiwanie zawsze prawideł, takich czy innych martwych rzeczy, wtedy, gdy się ma do czynienia z ludźmi; skąd to właśnie płynie, jaka jest tego przyczyna głębsza, gdy we wszystkich prawie studiach swoich ten typ pracy spotykałem?

Po dłuższym dopiero czasie mogłem się pogodzić z tą metodą teoretyzowania wojskowych, jedynie po dłuższej walce i przelamaniu siebie zgodziłem się na to, by dalej pracować: tak nonsensowna wydawała mi się ta praca, tak nonsensowny sam sposób myślenia. Wydawało mi się bowiem, że na pierwszym planie musiało być wysunięte nie co innego, jak człowiek, który dowodzi, i człowiek, który jest dowodzonym; tymczasem musiałem brnąć przez całe morze prawideł, najrozmaitszych szczegółów, nim docierałem do człowieka.

Moi panowie, ten stan rzeczy jest wynikiem nie czego innego, jak ogromnej pracy technicznej, którą każdy kształcący się wojskowy przejść musi, ażeby dojść do tego, by być dobrym w swoim fachu. Jeżeli użyć nieodpowiedniej metody, prowadzi to niechybnie do zabicia człowieka. Im bardziej technika wojskowa się rozwija, im bardziej przychodzi skomplikowana praca z instrumentem broni, tym wyższe stawia się oficerowi wymagania. I z pewnym przerażeniem myślę, że gdy zażądamy od oficera, by był elektrotechnikiem, jakim jest najlepszy monter, broń rozumiał tak, jak inżynier, gdy zażądamy od niego, by był nieledwie dobrym szoferem i naprawiaczem automobili, przy tym gdy zażądamy, by jeździł i znał konie, jak w cyrku, robił pałaszem tak, żeby mógł wystąpienia publiczne robić pałaszem, jeżeliby najrozmaitsze gimnastyczne sztuki w dodatku czynił, gdy zawalimy go jeszcze całym mnóstwem ustaw, ustaweczek, słów pisanych i wszelkiego rodzaju nomenklatury, to boję się, że miejsca nie wystarczy na człowieka. Ze studiami swoimi pogodziłem się wtedy dopiero, gdy m spostrzegłem w dziedzinie praw wojny, że prawa człowieka są dostatecznie zagwarantowane, że wszędzie poza tą masą techniki i pracy istnieje człowiek. Niemożliwym jest przypuszczać, aby było inaczej, gdyż najlepsza maszyna wojenna nie jest nic warta, jeżeli człowiek ją popsuje złą albo niechętną pracą. Żadna praca wojenna nic nie daje, jeżeli człowiek w niej nie bierze udziału, jeżeli człowiek jej nie przeprowadza; zaś wszelkie błędy człowieka odbijają się natychmiast na skutkach jego pracy.

Zbudowawszy ten sylogizm, mógłbym już być spokojnym, gdyby wszystkie studia i obserwacje wojny nie doprowadziły mnie do pewnika, że człowiek w wojnie ma bardzo szerokie granice pracy i działania. Z tą chwilą komunał, że wojsko obowiązuje posłuszeństwem, zyskuje na sile. Wojsko zatem jest kierowane przez ludzi, którzy dowodzą. Cała reszta jest dodatkiem do ludzi i ten dodatek może wywołać te czy inne skutki, jeżeli człowiek tych wszystkich rzeczy umiejętnie czy nieumiejętnie umie użyć.



Proszę panów, ażeby od razu usunąć wszelkie przeszkody, przechodzę również do fałszu ogólnego w słowie, jaki istnieje, kiedy się mówi o dowodzeniu. Przeciętne słowa, których się używa, zdawałyby się świadczyć, że człowiek nie chce dowodzić ludźmi. Mówi się, że oficer dowodzi pułkiem, tamten dowodzi szkołą, inny plutonem, batalionem, armią i t. d. Znowu są to same pojęcia, którymi się w tym wypadku operuje, a w których jest zanik człowieka, — są to pojęcia zbiorowe, pojęcia nieżyjące. I w tym jest fałsz w słowie, który odnajdziemy bardzo łatwo, jeżeli wejdziemy w istotę pracy, jaką człowiek spełnia. Dowódca pułku dowodzi pułkiem, dobrze, — lecz dlaczego on nie dowodzi każdym człowiekiem z osobna, stojącym w szeregach pułku? Dowodzi kilkunastu ludźmi, wszyscy inni są dowodzeni przez kogo innego, przez jego podwładnych. Można, naturalnie, znaleźć słowa usprawiedliwienia, że dowódca może każdego żołnierza wywołać z szeregu, dowodzić nim, lecz przeciętną jego codzienną pracą jest dowodzenie dowódcami niższymi. Ten ogólny fałsz ma raczej symboliczne znaczenie, pojęcie bowiem realne mówi, że dowódca dowodzi dowódcami, że od samego dołu aż do góry idzie łańcuch dowódców, łączących się w pracy dowodzenia nad drugimi.

Z chwilą, gdy przechodzę do wyjaśnień, co to jest dowodzenie, do szukania wyrazu tego dowodzenia, to wszystkie próby moje, które robiłem, doprowadzały mnie zawsze do jednego określenia: że dowodzenie jest to rozkazywanie. Wszelkie próby, które często czynią w tych czy innych podręcznikach, w tych czy w innych określeniach, są skierowane raczej ku temu, aby powiedzieć, jak dowodzić, żeby dojść do dobrego dowodzenia, ale nie mówi się o samej istocie i treści dowodzenia. Można dowodzić źle i dobrze, a jednak dowodzenie istnieje. Znaną jest rzeczą, że nie tylko są dobrzy i źli dowódcy, ale są zupełnie marni dowódcy, którzy jednak są dowódcami. Istotną treścią dowodzenia jest zawsze tylko rozkaz ludzki, dany ludziom, który inni ludzie muszą wypełnić. Praca dowodzenia jest stałym rozkazywaniem ludziom, ze wszystkimi tego konsekwencjami.

Przechodzę do najcięższej pracy dowodzenia w warunkach, dla których wojsko właściwie istnieje, do dowodzenia podczas wojny. Przeżyliśmy tyle wojny, 7 lat długiej pracy wojennej, która na naszych ziemiach się przewalała. Wiemy dobrze, dlaczego to ludzie modlą się po kościołach, szukając zbawienia od głodu, ognia i wojny.

Wojna pociąga za sobą jedno bardzo nieprzyjemne uczucie, to jest mianowicie strach. Strach zaś jest wywołany przez

niebezpieczeństwo. Na wojnie więc dowódca i człowiek działa w niebezpieczeństwie. Jest to określenie starego Clausewitza <sup>1)</sup>, który od tego swoje prace o filozofii wojny zaczyna: działanie wojenne jest to działanie w niebezpieczeństwie. Żeby wam to uprzytomnić, tym, którzy niebezpieczeństwa wojennego bezpośrednio nie przeżywali, dałbym przykład chociażby w tej sali. Całkiem inaczej panowie słuchalibyście moich wywodów, gdyby nagle te szyby brzęczeć zaczęły i kule przelatywać przez pokój. Ta praca, czyniona w niebezpieczeństwie, jest rzeczą stałą, codzienną dla dowodzącego. Te same nagłe uczucia, któreby powstały przy przykładzie w tej sali, znajdziecie również w pracy dowódcy i dowodzonego, podczas niebezpieczeństwa w czasie wojny. To znaczy, z góry sama atmosfera pracy wojennej w niebezpieczeństwie oddziałuje na pracę dowodzenia. Druga rzecz, którą Clausewitz porusza, jest to działanie w niepewności; w niepewności, t. zn. w stanie chwiejności duszy. Jest to z jednej strony wywołane przez niebezpieczeństwo, a z drugiej strony przez specjalną cechę działań wojennych, działań, o których szerzej będę musiał powiedzieć, działań w sprzeczności.

Ja tylko dotknę tej sprawy. Niepewność polega na nieposiadaniu dostatecznych danych o tym, z kim się walczy, a z drugiej strony jest wynikiem nie czego innego, jak tego, że się działa w ustawicznej sprzeczności.

Dla ilustracji tego, co mówię, rzucę przed wami kilka przykładów zmyślonych, niehistorycznych. Dziś mówię o dowodzeniu niższym i trudno z historii dobierać przykładów dla takiego dowodzenia, więc biorę wypadki zmyślone i tym sposobem staram się dojść do nowych praw, związanych z dowodzeniem.

Proszę panów! Każdy z panów wojskowych zna na pewno jedną drogę, którą często przejeżdżam i którą często oglądałem, t. j. drogę do Rembertowa <sup>2)</sup>. Przy skrócie z szosy brzeskiej w stronę Rembertowa są zabudowania obok drogi, rozmaicie rozsypane, i wreszcie droga prowadzi do lasu przez Rembertów; przed lasem są pagóreczki, zdatne do ukrycia dosyć wielkiej ilości ludzi.

Dla przykładu, wyświetlającego pracę dowodzącego w niebezpieczeństwie i niepewności, daję przykład: zbliża się wieczór i na tej drodze ukazuje się pluton kawalerii z dowódcą

<sup>1)</sup> Clausewitz Karol, generał i pisarz wojskowy pruski w epoce napoleońskiej, autor sławnego dzieła o sztuce wojennej «Vom Kriege».

<sup>2)</sup> Miejscowość i poligon wojskowy pod Warszawą, na drodze z Warszawy do Sulejówka.

na czele, który ma za zadanie stwierdzić, gdzie się nieprzyjaciel zatrzymał. Przy skręceniu otrzymuje strzały, idące od lasu. Oto jest sytuacja, wobec której postawiony jest dowódca niewielkiej ilości wojska, 10—15 ułanów. Pierwsze, co się rzuca w oczy, jest to możliwość z jego strony wszelkich rozstrzygnięć. Jest on zupełnie swobodny w wyborze i od razu musi go dokonać. Pierwsze jest stwierdzenie, że nieprzyjaciel stoi pod lasem i strzela, zatem dalej nie potrzebuje iść — zrobił swoje, zadanie swoje wypełnił. Drugie rozstrzygnięcie jest spróbować stwierdzić, co to jest za nieprzyjaciel, bliżej go zaobserwować. Trzecie rozstrzygnięcie jest, kiedy kule zanadto gwizdzą, trochę zostać w tyle, znaleźć ukrycie i napisać raport, że się bacznie obserwuje nieprzyjaciela. Ja widzę, że panowie się śmieją, jako doświadczeni kawalerzyści. Mamy więc trzy proste rozstrzygnięcia — jest ich całe mnóstwo. Człowiek dowodzący ma zupełną swobodę wyboru pod tym względem. Może zupełnie spokojnie rozstrzygnąć, zrobić jedno, drugie, albo trzecie.

Panowie, którzy do broni wybranej przeze mnie nie należą, muszą wiedzieć również o wielkim czynniku, który istnieje w kawalerii, tj. o koniach; tu znowu mnóstwo jest rozstrzygnięć, związanych z koniem. Pierwsze: staje, a w pobliżu są murowane domy, za nimi ukryję konie. Inny sądząc, że nieprzyjaciel się cofa, myśli: zaszarżuję go i, nie szcędząc koni i człowieka, puszcze konie naprzód, by czym prędzej dopaść słabo strzelającego nieprzyjaciela. Mamy więc przykład, przy którym człowiek ma do wyboru kilka rozstrzygnięć, a jest ich całe mnóstwo. Ba, jest jedno rozstrzygnięcie, i to jest jedno z najgorszych: nie wiedzieć, jak rozstrzygnąć, i stać pod kulami; to na pewno prowadzi do straty koni i ludzi. Można znaleźć wreszcie rozstrzygnięcie najgorsze: zostawić wszystkich i wskoczyć do tego domu murowanego, który daje osłonę. To jest także rozstrzygnięcie, które się często na wojnie zdarza, ubrane w różne preteksty, chociażby dlatego, żeby napisać raport do dowódcy; do napisania go trzeba mieć przecież spokój. Tak więc w tej sytuacji tak prostej, tak prawie codziennej na wojnie, mamy dowódcę, który staje przed możliwością dania rozstrzygnięć w najrozmaitszych kierunkach i ma swobodny wybór, jak postąpić dalej.

Proszę panów, wezmę drugi przykład z bronią inną, artylerią. Wezmę na tej drodze położenie nazajutrz. Nieprzyjaciel cofa się i tą drogą, która prowadzi do Rembertowa, idzie batalion piechoty, a za nim bateria artylerii. Słychać strzały, i pada rozkaz do komendanta baterii, by wyprowadził armaty, stanął na pozycji i otworzył ogień. Mamy znowu dla kome-

danta całe mnóstwo rozstrzygnięć bardzo podobnych do tych, które miał kawalerzysta. Może się długo namyślać, a wówczas bateria z długim szeregiem wozów stoi na drodze, zawalając drogę innym, pozbawiając batalion piechoty, który poszedł naprzód, tej pomocy, którą mu dać może. Drugie rozstrzygnięcie: natychmiast zorganizować pracę swoją w baterii, wybrać miejsce dla armat, dla obserwacji, zrobić to wszystko możliwie szybko, gdyż widocznie dowódca chce otrzymać pomoc ognia armat. W tym rozstrzygnięciu może on armaty postawić nieco naprzód lub nieco w tyle, i wtedy albo wyzyskuje dalekonośność swojej armaty na cofającego się nieprzyjaciela znacznie dalej, albo, postawiwszy armaty bardziej w tyle, nie będzie mógł wyzyskać jednego albo półtora kilometra dalekonośności swojej armaty.

Gdy już rozkazał, zaczynają się musowe konsekwencje jego rozkazu; gdy rozkaz, wyrażający decyzję dowodzącego, ma już spełnienie swoje przez dowodzonych, którzy także w swoich granicach mają swobodę wyboru swego postępowania, konsekwencje wtedy są już nieuchronne i idą jedna za drugą, a dowodzący musi je brać na siebie.

W przykładzie z wywiadem kawalerii, np. w razie rozkazu ruszenia naprzód, otrzymamy jako konsekwencje duże straty, gdyż nie wiedząc dobrze o tym, jak silny jest przeciwnik, mógł natrafić na silny oddział, który go zniszczy; wówczas brakuje go w dalszej walce. W drugim wypadku może napisać raport, niedostatecznie wyjaśniający sytuację, tak, że nazajutrz główne siły wojska wpadną w złą sytuację, dlatego, że kawaleria nie spełniła swego ostatecznego zadania; będziemy mieli ciągle konsekwencje, które idą jedna za drugą i tak daleko, że niepodobna ich potem odwołać, bowiem one się już stały w chwili, kiedy rozkaz jest dany.

Gdy rozkaz zaczęto wykonywać, można go odwołać i prze-rwać tylko nowym rozkazem, który jest znowu wyborem między kilku rozstrzygnięciami.

Proszę panów, nigdy nie zapomnę swego wrażenia, gdym przyszedł do przekonania, że człowiek istnieje z właściwością swobodnego wyboru swego postępowania, że pomimo całego ogromu pracy technicznej, jaka jest zużytkowana przez ludzi wojny, istnieje człowiek, swobodny w wyborze swoich decyzyj. Istnieje więc coś w rodzaju wolnej woli, coś w rodzaju zaprzeczenia musowości pracy wojennej, a wyraża się to tak jaskrawo, gdy kto wejdzie głębiej w istotę wojny, że może w żadnej czynności ludzkiej tak jaskrawo istnienie wolnej woli nie występuje, jak na wojnie. Lecz z chwilą, gdy rozkaz jest dany,



idą z żelazną koniecznością najrozmaitsze konsekwencje i konsekwencje te przy każdym wyborze są różne, wywołując to, co mówiłem poprzednio, — wikłanie się w sprzecznościach. Jeżeli ktoś poszedł na prawo, to znaczy poszedł na prawo; jeżeli ktoś stoi na miejscu, to znaczy nie poszedł naprzód. Są to zaprzeczenia przez wydawanie innego rozkazu. Wydawanie innego rozkazu jest zaprzeczeniem wszystkim innym możliwym rozkazom, które można było wydać.

Stąd wynikają bardzo daleko sięgające sprzeczności dla pracy dowodzenia. Gdyby, powiedzmy, ten podporucznik, który dowodził plutonem jazdy na skrócie do Rembertowa, zechciał dłużej pomyśleć, toby te sprzeczności z łatwością wynalazł. Polegałyby one na tym, że jeżeli on idzie naprzód, to może mieć osłabiony pluton, może potracić konie, więc wszelkie pójście naprzód jest związane z osłabieniem siły, którą pluton posiada, i jaką pułk, do którego należy, posiadać winien. Odwrotnie, jeżeli nie pójdzie naprzód, to nie da tego, co mu nakazano, — dowiedzieć się ściśle o nieprzyjacielu. Mamy więc sprzeczność, której rozwikłać żadnym rozumowaniem nie można, bo to, co jest dobre, żeby dowiedzieć się o nieprzyjacielu, jest złe dla strat. Jeżeli weźmiemy, że zdecydował pracować, to przez to konie, instrumenta pracy, będą bardziej zmęczone, mniej zdadne dla pracy jutrzejszej, będą dłużej stać pod siodłem, a koń, jak i jeździec, bardzo źle na tym wychodzą, jeśli są kwaterowane po nocy. Znów staje się w sprzeczności, której inaczej nie można rozstrzygnąć, jak rozkazem i wzięciem na siebie odpowiedzialności za to, co się kazało. Jeśli weźmiemy artylerię, to wyjechanie niedalekie naprzód może rzeczywiście dać znaczną pomoc piechocie, i artyleria nie potrzebuje zmieniać pozycji, a na znacznie dalszą przestrzeń da od razu wojsku jak najdalej idącą ochronę; lecz za to piechota łatwo trafia pod ogień. Znów mamy te sprzeczności; z jednej strony straty ludzi, straty koni, zaprzężonych do armat, a z drugiej — efekt, który można w danej sytuacji wydobyć z narzędzi pracy. Sprzeczność niemożliwa do rozstrzygnięcia, dopóki nie zapadnie decyzja, która te wszystkie sprzeczności usuwa na bok. Usuwa się na bok wszelkie dobre strony na koszt jednej dobrej strony, którą się przy rozstrzygnięciu wybiera.

Ten niechybny system wojenny i działanie w niebezpieczeństwie, działanie w niepewności, działanie w ciągłych sprzecznościach i rozstrzyganie ich jedynie rozkazem jest stałym zjawiskiem i stałą pracą dowodzenia.

Nic dziwnego, proszę państwa, że ludzie bardzo trudno niekiedy wytrzymują dowodzenie. Wszak każdy w innym za-

wodzie wie dobrze, jak trudno jest ciągle wikłać się w sprzecznościach pracy z jednej strony, jak trudno działać i trudno pracować przy ciągłym niebezpieczeństwie. Jest to ten żywioł pracy wojennej i pracy dowodzenia wojskiem, z którym każdy dowodzący ciągle i ustawicznie musi mieć do czynienia.

Z chwilą, gdy dowodzenie jest rozkazywaniem, chcę zanalizować metody rozkazywania. Rozkazy daje się na trzy sposoby: jeden rozkaz jest ustny, drugi pisemny, trzeci rozkaz jest przez człowieka do człowieka, przez posłańca. To są trzy metody, prócz których innych wynaleźć niesposób. Wszystko, co jest telefonowaniem i t. p., sprowadza się do tego samego. Siła rozkazu albo nabiera wartości od takiej czy innej metody rozkazywania, albo ją traci. Każda metoda ma dobre i złe strony.

Pierwsza metoda daje całego człowieka rozkazującego i z tego powodu odsłania całą siłę lub bezsilność człowieka rozkazującego. Najsilniej działa rozkaz, gdy jest dany bezpośrednio, patrząc na człowieka i nie oddając swoich wahań. Wtedy rozkaz nabiera większej siły, a są pewne rzeczy, które, gdy się użyje silniejszego tonu, pozostają silniej w pamięci. I tu zaczyna się niebezpieczeństwo tego rozkazu.

Jeżeli ustny rozkaz ma tę dobrą stronę, że reprezentuje całego człowieka, który rozkaz wydaje, to ma on swoją słabą: wrażenia dalsze zacieraają siłę rozkazodawstwa ustnego w porównaniu z pisemnym rozkazem, który można przeczytać choćby sto razy.

Bezpośrednio dany rozkaz ma siłę człowieka, który go daje, a pisany rozkaz siłę człowieka zawsze zaciera. Trudno przecież od ludzi wymagać, aby byli stylowymi w pisaniu rozkazu i umieli w rozkazie styl siły zrobić.

Najsłabszym natomiast jest wydawanie rozkazu ustnie przez pośrednika; metoda ta jest używana często w wyższym dowodzeniu, podobnie, jak i w niższym, a ma ona wszystkie słabe strony dowodzenia bezpośredniego i wszystkie słabe strony pisemnego, nie dając rozkazowi prawie żadnej dobrej strony. Dlatego też rozkaz przez pośrednika powinien być bardzo krótki; nie można za długo pośrednio przez innego człowieka rozkazywać.

Jeżeli zatrzymałem się nad metodą rozkazodawstwa, to tylko dlatego, że od metody bardzo dużo zależy w pracy dowodzenia. Wynika to z tej prostej przyczyny, że decyzja musi być oddana komuś, i metodą oddawania komuś można decyzję zepsuć albo podać w pierwotnej, nieskalanej szacie.

Rozkaz niezrozumiany działa tak, jak gdyby był wydany

inny rozkaz, jak gdyby decyzja była inną, a nie tą, która przy dawaniu rozkazu istniała.

Dlatego też rozkazywanie stanowić musi jedną z poważniejszych rzeczy przy pracy dowodzenia, jedną z rzeczy, nad którą każdy dowódca dobrze pomyśleć powinien, nim wybierze odpowiednią dla siebie metodę rozkazywania. Gdyż, powtarzam, rozkaz niezrozumiany nie jest tym rozkazem, który chciał wydać, jest innym rozkazem ze wszystkimi innymi konsekwencjami, nieraz zupełnie sprzecznymi z tymi, jakie zamierzał osiągnąć rozkazodawca.

Dlatego też rozkaz, praca rozkazodawcza, jako wyraz decyzji ludzkiej, należą do najpoważniejszych rzeczy w wojnie. Proszę panów, nawet sam «timbre» <sup>1)</sup> głosu, jakim każdy rozkaz jest wydawany bezpośrednio, odgrywa nieraz decydującą rolę. Nawet spojrzenie odgrywa rolę tak wielką, iż trudno sobie wyobrazić. Jest sposób zwrócenia się przy bezpośrednim rozkazywaniu, który zostawia tak jak gdyby człowieka rozkazującego w umyśle i duszy tego, kto rozkaz otrzymuje. Nawet matki, gdy rozkazują dzieciom, muszą głos podnieść.

Szanowni państwo, kończę dzisiejszy wykład stwierdzeniem kilku ogólnych praw.

Szukałem zawsze w swoich studiach wojennych człowieka; w pracach nauki wojskowej, w pracach myśli wojskowej, znalazłem go niezwykle przykrytego mnóstwem form i formulek, ustaw i ustaweczek, mnóstwem technicznych określeń, którymi nauka i wykształcenie wojskowe są przepelnione. Jest to wynikiem rozwoju techniki, tak szybko postępującej, że od kształcącego się oficera coraz więcej się wymaga, z coraz mniejszą nadzieją osiągnięcia wymaganych rezultatów, gdyż wymagania są coraz rozmaitsze, coraz bardziej rozbieżne.

Dzięki tej wielkiej pracy techniki, techniki pracy bojowej, którą nazywamy prawidłami, czy jakimiś innymi pojęciami taktyki, te wszystkie prawa i prawidełka zacieśniają widok człowieka.

Tymczasem w pracy człowieka na wojnie elementarnym faktem jest fakt dowodzenia. W dowodzeniu tym faktem jest, że człowiek dowodzi człowiekiem, nigdy zbiorowymi jednostkami. Każdy komendant dywizji ma komendanta pułku i brygady i przez nich dalej dowodzi. Komendant pułku ma komendantów batalionów, komendantów kompanij. Poza tym ma do dowodzenia swego adiutanta, o ile nie jest opanowany przez jego żonę, i ma ordynansa.

<sup>1)</sup> Por. t. VIII, str. 28.

To jest dowodzenie komendanta pułku, które idzie od człowieka do człowieka bezpośrednio i to dowodzenie łączy dowódców wszystkich, całego wojska, w jeden łańcuch, tak, że podoficer, dowodzący plutonem, słusznie może wyciągnąć rękę do swojego naczelnego wodza, mówiąc «kolego», bo wszyscy dowiedzimy.

Dowodzenie jest rozkazywaniem; rozkaz jest aktem dowodzenia. Przed daniem rozkazu trzeba mieć decyzję, a praca psychiczna, która daje decyzję, jest jednym z najważniejszych procesów, gdyż jest robiona w niebezpieczeństwie, w niepewności, w ciągłym wikłaniu się w sprzecznościach.

Tym się odznacza praca wojenna w dowodzeniu niższym, która wiecie codzienne swoje życie po pierwsze w sferze niepewności, po drugie w sferze niebezpieczeństwa i po trzecie w stałej sprzeczności.

Proszę państwa, ograniczając się tylko do dwóch wykładów, nie chcę zatrzymywać się na jednym z najważniejszych zagadnień, mianowicie — na analizie procesu, jak się robi decyzja, jak się w człowieku decyzja wytwarza i jak się przelewa na rozkaz. Sam proces wytwarzania się w człowieku decyzji charakteryzuje bardzo często sam rozkaz.

Ponieważ następny wykład chcę poświęcić wyjaśnieniu różnicy pomiędzy wyższym i niższym dowodzeniem, co stwarza całkiem inne i nowe komplikacje dowodzenia, zatrzymuję panów nad tą rzeczą, której powtarzać już nie będę, nad tym, że dowódca dowodzi tylko dowódcami niższymi, że dowodzenie to jest rozkazywanie, i wreszcie nad tym, że rozkazywanie w wojnie ma dodatkowy ciężar, obciążający dowodzenie, to jest działanie i rozkazywanie w niebezpieczeństwie, niepewności i w stałych sprzecznościach.

---

## WYKŁAD II

Zaczynam dzisiejszy mój wykład od powtórzenia pewnych rzeczy, o których mówiłem w przeszłym wykładzie i które mi się nasunęły, gdy jeszcze był więziony w fortecy w Magdeburgu. Ubrałem je wówczas w formę specjalną; przyszło mi na myśl z powodu tak wielkiej ilości czasu, który miałem, zilustrować swoje zasadnicze myśli o dowodzeniu, za pomocą swoich własnych wspomnień, zilustrować dowodzenie

tak, jak ono mi się przedstawiało podczas wykonywania dowodzenia przez siebie samego <sup>1)</sup>).

. . . . .

Streszczam to, com mówił poprzednio. Mus decyzji, obowiązek rozkazywania, w tym się streszcza cała treść istotna dowodzenia wojskowego. Dziś mam się zająć dowodzeniem wyższym. Z chwilą, gdy się mówi o dowodzeniu wyższym i niższym, wchodzi się w określenia, które są bardzo względne, co jest wyższe i co jest niższe. Dowodzenie jest to samo określenie, pozostaje różnica wyższe i niższe. Zastanawiałem się nieraz przy najrozmaitszych swoich myślach, czy to przy pracy, czy organizacji wojskowej, i sam z siebie się śmiałem, że może najlepszą odpowiedzią na to, co jest wyższe, a co niższe dowodzenie, że to jest jednostka, której się daje większe zadanie, a to jest jednostka niższa, której się daje mniejsze zadanie. Właściwie jednak mówimy tautologię, to samo, — jednostka mniejsza, jednostka wyższa, mniejsze zadanie, większe zadanie. Trzeba uchwycić to, co stanowi różnicę najgłębszą, co stanowi treść.

Niewątpliwie, moi panowie, wszystkie określenia, dążące do ścisłości, które jakikolwiek umysł wymyślił, zawsze są nieścisłe i nigdy nie dają zadowolenia krytycznemu umysłowi, który wynajdzie, że to czy inne określenie nie jest ściśle i proponuje inne. To też, moi panowie, stwierdzam, że wszystkie określenia, z których dużo konsekwencji się wysnuwa, są bardzo trudne i dlatego tautologiczne określenia uznać należy za najprostsze; lecz trzeba poddać to analizie. Weźmy określenia przedwojenne. Ścisłe nie przypominam sobie tych określeń w słowach, jak one były zawarte w tym czy innym regulaminie; określały one jednak treść wyższości jednostki i wyższego dowodzenia w sposób mniej więcej następujący: idzie o to, że jednostka wyższa jest zaopatrzona w broń i we wszelkie inne sposoby zadowolenia potrzeb ludzkich na czas dłuższy, niż to jest z niższą jednostką. Tak więc zaopatrywano dywizje, korpusy tak, by one wszelkie wojenne sytuacje wytrzymać mogły przez tydzień. Miały zatem dostateczną ilość broni wszelkiej, tak, by na broń nieprzyjacielską odpowiednio odpowiedzieć, i miały zaopatrzenie na przeżycie, na możliwość nieposiadania żadnej pomocy przez określoną ilość czasu. Natomiast niższe dowodzenie przeważnie było zaopatrzone na dwa dni. Z chwilą,

<sup>1)</sup> Piłsudski czytał tu ustępy swoich wspomnień pisanych w Magdeburgu. Stenograf tych ustępów nie zanotował, a wydawcy «Pism — Mów — Rozkazów» nie mogli ustalić, które ustępy Piłsudski wtedy przytaczał.



kiedy się mówi dwa dni, to rachuba nie może iść w ten sposób, że są to dwa dni; rachuba musi iść, zmniejszając ten okres czasu. Zaopatrzenie na dwa dni, to znaczy, że w rachubie zaopatrzenia ogólnego trzeba to liczyć jako jeden dzień, nie można bowiem doprowadzić jednostki, przeznaczonej do walki, do tego momentu, kiedy ona nic nie posiada, trzeba to powiększyć zapasami, pracą wyższą, która daje zaopatrzenie, tak, żeby zaopatrzenie stale szło codziennie, możliwie regularnie. W najnowszych czasach zaczęły się wzmacniać potrzeby bojowe, ze względu na zaprowadzenie wszelkiego rodzaju nowych wynalazków; wskutek tego ciężar materiału zwiększał się z każdym dniem w sposób potworny, pochłaniając ogromne ilości np. jedynie z nabojami. Zaczęło się więc coraz bardziej wzmacniać przekonanie, że zaopatrzenie bojowe jest tą główną rzeczą, o którą przy zaopatrywaniu i organizacji jednostki wyższej dbać trzeba. Tak więc wyższa jednostka daje gwarancję czasu większego, niższa — mniejszego. Historycznie podczas wojny rozwinęła się przewaga taktyki bojowej; zdaniem moim, jest to tendencja niezdrowa, dlatego, że bój, jako bój, pomimo, że jest silnym środkiem pracy wojennej, jest zawsze tylko środkiem. Musi czemuś służyć i nie każdy bój, jak historia dowodzi, jest rozsądnym; bój, jako bój, i zaopatrzenie bojowe nie rozstrzyga całości działań wojennych. Działania wojenne i z jednej, i z drugiej strony są prowadzone dla zwycięstwa, celem boju każdego jest szukanie zwycięstwa. Lecz gdy zwycięstwo jest ciasne, gdy zwycięstwo daje przewagę na niewielkiej przestrzeni, to z tego jeszcze nic nie wypływa dla zwycięstwa szerszego.

W przeszłym wykładzie mówiłem o tym patrolu, który szedł od szosy brzeskiej w stronę Rembertowa. Mógł on być prowadzony bardzo dobrze, mógł nawet lokalnie zwyciężyć, mógł nieprzyjaciela odsunąć, mógł teren, zagarnięty przez nieprzyjaciela, zabrać, lecz nic to nie znaczy, jeżeli on swych wiadomości na czas nie dostarczył temu, kto wyżej dowodzi. Może się bawić w patrole każdy, ale patrol jedynie wówczas jest wartościowy, jeżeli wiadomości, które zebrał, dostarczy na czas temu, kto dowodzi wyżej. Ten mały przykład daje wartość boju. Bój jest instrumentem siły, instrumentem mocy, lecz tylko wtedy, gdy jest rozsądny, dany dla szerszego celu.

Wielki wódz świata, Napoleon, mówił, że więcej wojen wygrał nogami żołnierza, niż bojem, pomimo, że był majstrem nadzwyczajnym w prowadzeniu wojny. Można różnymi metodami uzyskać przewagę i zwycięstwo, a bój będzie jedną z wielu. Do dziś istnieją różne określenia taktyki i strategii, czy taktyki niższej i wyższej. Ja za najmiarodajniejszą podstawę różnicy

uważam czas. Czas — wielki pan świata! Gdy starożytni w obrazowym przedstawieniu swego światopoglądu czas przedstawiali, to zawsze opierał się on nogami o kulę ziemską. Kulę ziemską miał pod nogami, tratując ją, tratując ziemię. Czas matematyk, czas wielka potęga niezmienna! W ludzkich obliczeniach czasu zmienić niepodobna. Czas daje wzrost dzieciom, które jeszcze wczoraj mówić nie umiały. Czas — potęga nieprzewyciężona! Miałem zawsze zamiłowanie do tego, bo myśląc o dowodzeniu, gdy dla dowodzenia czas tak dużo znaczy, w czasie szukać rozwiązania różnic, jakie istnieją dla rodzajów dowodzenia.

Na czym polega różnica w czasie wyższego i niższego dowodzenia? Pozwólcie, panowie, że wejdę w jedną rzecz, którą obserwujemy codziennie, a która wielki wpływ na pracę wojenną wywiera. Mamy codzienną zmianę dnia i nocy; jak sięgnąć pamięcią, zawsze dzień zmieniał się z nocą. A ciemność nocy wpływa olbrzymio na działalność wojenną i dla tego, kto ma w rozporządzeniu taktykę pracy na placu boju, zmiana dnia i nocy jest decydującą. Nie wolno pracować na wojnie w nocy tak, jak w dzień, i odwrotnie.

Czas jest niezmienny dla obu stron. Niegdyś był człowiek, był czarownik, był wódz, który chcąc wyzyskać dzień, modłami go przedłużył, jak to mówi biblia o Jozuem. Jednak już od tego czasu historia ani jednego faktu podobnego nie stwierdza. Dzień niezmiennie idzie za nocą i zmienia podstawy myślenia i dowodzenia taktycznego jako mus, jako konieczność. Zmienia je niezmiennie dzień za dniem, zmuszając do zmiany rozkazów, danych we dnie, na rozkazy nocne. We wszystkim żołnierz zachowywać się musi inaczej w dzień, inaczej w nocy. W dzień bowiem ma do rozporządzenia niezwykle silnie rozwinięty zmysł — oczy, które stają się słabymi, gdy noc zapadnie. Stąd, proszę państwa, jedna z wielkich podstaw do powiedzenia, że taktyka niższa liczy się godzinami, rachunek pracy swojej prowadzi godzinami, i pomimo, że może mieć zadanie, trwające kilka dni, jednak cała praca jest obliczona godzinami i dnia nie przerasta.

Kiedy sięgniemy do wyższego dowodzenia, to dla niego zamierają oczy. Oczy nie odgrywają tej wielkiej roli taktycznej, jaką posiadają w taktyce na placu boju. Dowodzącemu muszą wyrastać oczy duchowe, nie fizyczne. Musi widzieć nie fizycznie, lecz myślą i tymi dopiero środkami ilość czasu rozporządzalnego dla siebie wyolbrzymia. Gdy więc taktyka placu boju, co jest charakterystyką niższego dowodzenia, ma do czynienia z rachunkiem godzinowym i z prawdopodobieństwem, liczonym

jedynie na dnie, to dowodzenie wyższe godziny przeskakuje. Rzadkie są wypadki takie, ażeby rozporządzając tą liczbą ludzi i tą liczbą środków, jakie ma wyższa jednostka, godzina była dla niej rozstrzygająca. Rozstrzygają dni. Im wyższe jest dowodzenie, tym ten czas się przedłuża, tym trudniejszym i zawilszonym staje się rachunek. Według mego doświadczenia, jeżeli sięgniemy od wyższego do niższego dowodzenia, które kończy się na pułku — tam liczą godzinami, liczą się ciągle ze zmianą dnia i nocy każdego dnia, operując inaczej w dzień, inaczej w nocy, — miałbym określenie, które wydaje mi się na podstawie doświadczenia dość prawdopodobnym, że dywizje liczyć muszą okresami 3 do 4 dni — myślenie duchowe przepracowywać zawczasu na 3 do 4 dni, armie muszą liczyć tygodniami, naczelne dowodzenie miesiącami. Tak szybko rośnie progresja czasu wraz ze wzrostem rozmiarów dowodzenia. Mówię o tym, że duchowe oczy wyrastać muszą, gdyż fizyczne nie wystarczają. Oto, panowie, gdzie jest ta trudność, związana ze wzrostem czasu.

Wojna polega na tym, że dwie strony walczą z sobą. Jedna i druga szuka zwycięstwa. Jedna i druga mają te same prawie środki, które zwykle z sobą się spotykają. Jedna i druga mają wreszcie wielkiego pana — czas. Czas upływa obojętnie dla jednych i drugich, bez względu na to, czy jest potrzebny komus wieczór, czy nie, i wszystkie prace jednego i drugiego są spreczne.

Jeżeli się ludzie biją, to nie dlatego, by sobie przyjemność zrobić; jeżeli się ludzie biją, to wyrastają guzy. Wszak szuka się przewagi nad tym, z którym się walczy. Jeżeli przyrównać to do gry w karty, to jest ciągle zadawanie sobie konter, gdy gra przez kogoś jest ogłoszona. Jest to widoczna walka, przy której się szuka słabych sił, słabych stron, słabości nieprzyjaciela, by akurat tam uderzyć. Codziennie odbywa się walka, jeżeli nawet jest cicho na tak zwanym froncie, odbywa się walka myślowa dowódców, którzy wyszukują, badają i szukają, jakby przeciwnikowi to czy inne paskudztwo uczynić.

I, proszę panów, przy niższym dowodzeniu, w tym względnie krótkim przeciągu czasu, te rzeczy są obliczalne łatwo, gdyż są zmysły, które ostrzegają, a działanie brutalne broni daje efekt prawie natychmiastowy, zrozumiały przez straty, przez gęstość ognia, zrozumiały przez wszystkie odgłosy i przez całą muzykę boju, jaką nowoczesna harmonia wojny dać może.

Przy wyższym dowodzeniu jest czas. Przy wyższym dowodzeniu im bardziej czas przedłużamy, tym bardziej dajemy możliwość splełtania wszystkich rachunków przez działanie na

nieprzyjaciela, tym bardziej nieprzyjaciel swoim działaniem przeciwdziała naszym rachubom i zmienić może wszystkie postanowienia i wszystkie decyzje, dane przez wyższego dowódcę. Im dłużej przeciągamy czas wojny, tym więcej jest trudności w myśli i tym trudniejszy, łatwiejszy dla błędu jest rachunek dowodzenia. Dlatego też namiętnie lubilem przywiązywać przy wszystkich swoich studiach różne swoje myśli nie do czego innego, jak do ilości czasu, czasu, którego przewyciężyć niepodobna, który jest czymś niezmiennym, czymś nieprzewyciężonym dla jednej i drugiej strony.

Tak więc, moi panowie, przy tych wszystkich streszczeniach, przy tych wszystkich sposobach analizy, którymi dojsć chciałem do myśli, czym się różni dowodzenie niższe od wyższego, zawsze dochodziłem do ostatecznego określenia: jedno ma do czynienia z placem boju, drugie z teatrem wojny. Sposoby i zadania nabierają innego charakteru przy wyższym dowodzeniu w porównaniu z niższym, gdyż dla jednych wygrana i przegrana są na placu boju, a dla innych przegrana i wygrana są na całym teatrze wojny. Wprowadzi to nas od razu do pojęcia strategii, taktyki i t. d. W czasie niższa taktyka, niższe dowodzenie ma do pobudzenia zmysły człowieka, którymi przeważnie pracować musi, gdy wyższe dowodzenie zmysły gubi, zmysłów nie posiada i pracować musi myślą, pracować musi duchowymi zmysłami.

Gdy więc panowie zechcą przypomnieć mój wykład poprzedni, gdzie wspominałem o Clausewitzu, który twierdził, że wojna to jest działanie w elemencie niebezpieczeństwa, w elemencie niepewności, znajdujemy różnicę znowu pod tym względem w tej sprawie następującą: niebezpieczeństwo fizyczne dla dowodzenia wyższego się zmniejsza, lecz za to olbrzymio się powiększa działanie w niepewności. Niepewność wzrasta w tak olbrzymiej progresji, że nie można ich wcale porównać.

Pozwolą państwo na parę przykładów historycznych, które może dadzą pewne wyświetlementa, pewną ilustrację, pewne dotknięcie do tego obiektu, którym tu się zajmujemy.

Jako pierwszy przykład wybrałem działalność 1-ej armii niemieckiej w 1914 r. na polach francuskich. 1-sza armia niemiecka oddaną została pod dowództwo gen. von Klucka. W porównaniu ze wszystkimi innymi armiami niemieckimi miała tę właściwość, że miała iść na skrzydle <sup>1)</sup>. Każdy z panów ro-

<sup>1)</sup> 1-sza armia niemiecka została po mobilizacji skoncentrowana na prawym, północnym skrzydle sił niemieckiego frontu zachodniego, w obszarze między Renem a granicą holenderską, na północ od Akwizgranu i Kolonii. Dowództwo armii sprawował generał von Kluck, sze-

zumie, jak trudno jest iść na skrzydle, gdy nie mamy oparcia własnego, gdy mamy albo świeże powietrze, albo nieprzyjaciela, w porównaniu z tym, który idzie «en cadre»<sup>1)</sup> pomiędzy innymi. Dlatego możnaby było przypuszczać, że dano do dowodzenia człowieka najsilniejszego, człowieka, który miał w sobie dość siły, dosyć hartu, by tę sytuację wytrzymać i przewziąć. Do dowodzenia dano mu prawie sześć korpusów, czyli około 300 do 400 tysięcy ludzi, uzbrojonych w to wszystko, co by mogło przetrzymać to wielkie zadanie, które mu powierzono. Gdy przebiegam organizację tej armii, spostrzegam chęć uzbrojenia tej armii w siłę; szukano bowiem najlepszych wojsk dlatego, że najcięższe zadanie spełnić miały; szukano tych, którzy zapytani, czy są Niemcami, odpowiadali — «nein, wir sind Preussen» — my jesteśmy Prusakami. Szedł korpus pomorski, szedł III brandenburski z korpusem rezerwowym, szedł IV magdeburski ze swoim rezerwowym korpusem i dodano jej wszelką pomoc, a nadto dodano jej korpus altoński, IX. Zadanie, które miał do spełnienia, przerastało zwykłą miarę. Miał zabezpieczyć wszystko, stojące na skrzydle, zabezpieczyć prawie wszystkie armie, idące dalej koło niego, a obok tego spadł na niego obowiązek, zasłaniając wszystkich, przebiec największą przestrzeń. Przypuszczam więc, że wierzono święcie, iż generał, na którego to włożono, miał siłę dostateczną. Istotnie, fakty mówią, że gen. von Kluck nie był zwyczajnym człowiekiem. Pomyślmy, że przerzucił on czterysta tysięcy ludzi przez jedno miasto, to bowiem było mu wyznaczone do początku marszu, dalej zaś za miastem zaczynała się 2-go armia; stanął w mieście na czele sam, wyznaczając porządek przemarszu przez ulice — mówię o Akwizgranie<sup>2)</sup>, — trzymając silnie żołnierzy, tak, by rachunek ani na jedną chwilę się nie zatrzymał, żeby prędzej przebiec ciasną przestrzeń z tak olbrzymią ilością wojska; że mając tę wielką pracę do przewzięcia, od razu wyskoczył naprzód w porównaniu ze swymi kolegami, którzy mniejsze trudności mieli do przełamania; że od razu miał do czynienia ze stutysięczną armią belgijską<sup>3)</sup>, którą zneglizował

fem sztabu był generał von Kuhl. Przy ogólnym planie niemieckim, według którego siły Niemiec, przeszedłszy przez Belgię, miały okrążyć siły francuskie od północy, na 1. armię wypadły największe przestrzenie do pokonania.

<sup>1)</sup> W ramach, w związku.

<sup>2)</sup> 1. armia musiała z obszaru koncentracyjnego, dla ominięcia tektorium holenderskiego, przejść w całości przez miasto Akwizgran na granicy Belgii.

<sup>3)</sup> Armia belgijska, odepchnięta przez pracę naprzód przez Belgię siły niemieckie, cofnęła się na północ, na Antwerpię, stając w ten sposób



zupełnie, zasłaniając się od niej jakąś słabą siłą, odwracając się od niej tyłem, po to, żeby iść naprzód i tak, jakby ta stutysięczna armia belgijska nie miała żadnej wartości; przechodził nad nią do porządku dziennego, nie tracąc ani jednego dnia marszowej wielkiej racji dla swoich wojsk, tak, jak gdyby tych sto tysięcy ludzi, chcących mu dać kontrę, nie znaczyło dla niego nic; że gdy spotkał armię angielską, rzucił się na nią<sup>1)</sup> w jednej chwili tak, że gdy policzymy przebieg marszu 1-ej armii niemieckiej aż za Paryż, znajdziemy, iż przechodziła ona codziennie dwadzieścia do dwudziestu paru kilometrów, tak, jak gdyby te boje, te krwawe kontry, które mu zadawano, nic nie znaczyły. Wielka potęga, wielka siła tego charakteru, siła wartości wojska, którym dowodził, i dufność, pewność siebie, którą ten człowiek posiadał, mówią mi zawsze, że Niemcy miały w nim jednego z czynnych ludzi, wielkiego wodza, któremu nic strasznym nie było.

Spójrzmy, proszę państwa, na czas, na kwestię czasu, którą miał ten człowiek do rozstrzygnięcia. Nigdy nie zapomnę wrażenia, gdym tę bitwę ze strony niemieckiej studiował, gdy szef sztabu gen. von Klucka, von Kuhl, opisuje<sup>2)</sup>, gdy 3 września wahano się, czy przejść Marne, czy nie. Przejść Marne to już mieć Paryż po prawej stronie, tak, jak niegdyś czyste powietrze, tak tu Paryż zostawić po prawej stronie. Gdy nie otrzymał rozkazu od wyższego dowództwa, Kluck zdecydował przejść i oddalono się od Marny o cały długi dzień niemieckiego marszu, przechodząc mimo Paryża. Ciężkim musiało być przejście tego człowieka, gdy 5 września rano otrzymał rozkaz od głównego dowodzenia następującej treści: «1-sza i 2-go armia pozostają przeciw wschodniemu frontowi Paryża, 1-sza armia pomiędzy Oise i Marną, trzymając przejścia przez Marne, 2-ga — pomiędzy Marną a Sekwaną». Zostawił za sobą

---

za skrzydłem i na tyłach posuwającej się ku południowemu zachodowi 1-szej armii niemieckiej. Dla osłony wystawił generał von Kluck słabe siły, wydzielone z prawoskrzydłowego korpusu, które zresztą wycofał z powrotem do sił frontowych natychmiast po nadejściu oddziałów rezerwowych. Marszu sił głównych nie zatrzymywał, ani nie zwalniał.

<sup>1)</sup> W dalszym marszu na południowy wschód natknęła się 1-sza armia niemiecka na świeżo przybyłe siły angielskie i stoczyła z nimi bitwę na pograniczu Belgii i Francji pod Mons, z wynikiem niepomyślnym dla Anglików. Jednoczesne cofnięcie się sąsiadującej z nimi 5-ej armii francuskiej zdecydowało o dalszym odwróceniu aliantów ku południowi.

<sup>2)</sup> Analizę dni 3—5 września oraz cytaty podaje Piłsudski według książki szefa sztabu 1-szej armii niemieckiej w roku 1914, generała H. von Kuhl: «Der Marnefeldzug 1914». Berlin, 1921.

już 3 dni temu Marnę, do której dojść musiał, wczoraj, minął, poszedł sobie naprzód. Proszę sobie wyobrazić to głębokie upokorzenie człowieka, który tyle dokonał, tyle zrobił z siebie i żołnierza, z tak bezgraniczną siłą się uporał, przeleciał przesterzeń, by złamać ostatecznie nieprzyjaciela, gdy mu rozkaz jego przełożonych mówi, — żeś, bracie, za dużo zrobił. Jak von Kuhl, szef jego sztabu, mówi, zastanawiano się nad treścią tego rozkazu, który przyszedł radiotelegraficznie, i nie wierzono swoim oczom. Użyte było słowo «verbleiben» — armia 1-sza pozostaje. «Verbleiben konnten wir nich, wir konnten nur dorthin zurückmarschieren» <sup>1)</sup> — mówi von Kuhl. Nie możemy «pozostać», gdy jesteśmy poza Loarą i poza Marną. Rozkaz ten oznaczał: maszerować w tył, z powrotem. Z powrotem o dwa do trzech dni marszu, który już był zrobiony. Ta ciężka walka, którą stoczył z sobą gen. Kluck, gdy ten rozkaz dziwny otrzymał, nakazujący cofnąć się bez boju przed cofającym się nieprzyjacielem, którego widział ciągle w odwrocie, musiała być jednym z upokorzeń ludzi, nie liczących się z czasem, którzy ten czas prześcignąć chcieli, którzy z czasu, wielkiego pana, sługę zrobić chcieli. Czas się zemścił. Kluck zdecydował jednak jeszcze jeden dzień pozostać, sądząc, że jeden korpus, który pozostawił w tyle, załatwi wszystkie kłopoty w razie niebezpieczeństwa. «Dojdę do Sekwany» — tak zadepeszował do głównego dowództwa. Nazajutrz przymuszony, musiał wracać z powrotem tam, gdzie go wołał ów rozkaz wyższego dowodzenia; zmuszony przez działania nieprzyjaciela. Całą armię musiał zawrócić, by rzucić ją w tył dla osłony całego wojska przed działaniem nieprzyjacielskim. Czas-matematyk szedł dla jednych i dla drugich, czas-matematyk sprzyja sile, sprzyja rozumowi i nie pozwoli siebie przewycięzać.

Dla porównania daję drugie moje studium z tego samego wojska. Jest to wielkie zwycięstwo Hindenburga w Prusach Wschodnich. Gdym przerzuciał, gdym szukał zgodnie ze swoją metodą, jak się obchodzono z czasem i umiano czy nie umiano obrócić czas, by rydwan zwycięski ciągnął, byłem zdumiony; zdumiony i wprost przerażony. Historia daje fakty niezaprzeczone. Poprzedni dowódca niemiecki <sup>2)</sup> pierwszą bitwę, którą Rosjanie mu wydali, przegrał, i pobity się cofnął, prze-

<sup>1)</sup> Pozostać nie mogliśmy, mogliśmy tylko tam nazad pomaszerować.

<sup>2)</sup> Przeciwno Rosji wystawili Niemcy w Prusach Wschodnich bardzo słabe siły: 9 dywizyj piechoty i 1 dywizję kawalerii, które tworzyły 8-mą armię pod dowództwem generała Prittwitza.

grał tę bitwę przeciw jednej armii, armii gen. Rennenkampfa <sup>1)</sup>). Zmieniono dowódcę, przeznaczono do dowodzenia ludzi, których imiona historia wojny ciągle potem powtarza, — Hindenburga i Ludendorffa. Nie zmieniono nic innego, gdyż na razie żadne posiłki nie nadeszły, dopiero się zbierały do odjazdu. Pozostały te same siły, jakie posiadał gen. Prittwitz. Tymczasem szła na niego już druga armia, oprócz tej, która go pobiła poprzednio, szła armia, silniejsza liczebnie od tej, którą miał Rennenkampf — armia Samsonowa <sup>2)</sup>). Gdy człowiek już to jedno zestawia, to jedno przed oczy sobie rzuci, dojdzie do wniosku, że działo się coś niesamowitego. Dlaczego Prittwitz przedtem przegrał, a dlaczego Ludendorff rozbił jedną armię za drugą i, pobiwszy tak wściekle Samsonowa, pobił Rennenkampfa, poprzedniego zwycięzcę <sup>3)</sup>). Gdzież kryje się zagadka człowieka, gdzież czai się zagadka siły i potęgi ludzi, którzy takie cuda czynić umieli? Gdzież kryje się dusza tych ludzi, którzy tyle zrobić mogą, jakąż to wielką wewnętrzną siłą, jakież to wartości heroiczne, które przetworzyć umięją widoczną klęskę w świetne zwycięstwo? Gdy przebiegałem obliczenia swoje, powiedziałem sobie na zwycięstwo nad Samsonowem: ci ludzie mieli tylko dwa dni czasu. Miara niezwykajna dla większych mas ludzkich. Wydawało mi się, że dając dwa dni czasu, daje się za dużo, gdyż wydawało mi się, że nazajutrz Hindenburg i Ludendorff nie będą mogli zrobić już tego, co zrobili wczorajszego dnia, że jedna doba było to obliczenie, w którym to wielkie zwycięstwo odniesiono. Zdołali więc oni, wyżsi dowódcy, skurczyć w sobie czas, jak gdyby wielka masa ludzi pracowała tak, jak małe bataliony, a pracowała na wielkich przestrzeniach. Dotąd myślę nad tym, że gdy skurczyć to do jednej doby, czy jest to możliwe dla ludzkiej siły, dla siły

<sup>1)</sup> 1-sza armia rosyjska generała Rennenkampfa (armia Niemna) przekroczyła granicę wschodnio-pruską wzdłuż linii kolejowej Kowno—Królewiec, posuwając się na zachód. 8-ma armia niemiecka przeszła do przeciwnatarcia, które nie zatrzymało jednak definitywnie posuwania się sił rosyjskich.

<sup>2)</sup> 2-ga armia rosyjska generała Samsonowa, idąc z Ostrołęki i Łomży, zbliżała się wtedy do granicy południowej Prus Wschodnich.

<sup>3)</sup> Wprowadzając w wykonanie plan niemieckiego szefa sztabu generalnego Moltkego przetrucenia 8-ej armii ofensywnie przeciw 2-ej armii rosyjskiej gen. Samsonowa z osłoną od armii Niemna, Hindenburg z Ludendorffem stoczyli w dniach 23 do 31 sierpnia bitwę pod Tannenbergiem, zakończoną zupełnym zniszczeniem 2-ej armii rosyjskiej; następnie, odwróciwszy 8-mą armię na północ, Hindenburg zwrócił ją całą przeciw armii Rennenkampfa, która już zagrażała bezpośrednio tyłom niemieckim. Rennenkampf nie czekał na natarcie i 31 sierpnia rozpoczął odwrót za jeziora mazurskie.

duszy, która wie i rozumie, że jeżeli dziś nie zrobi do końca, to jutro zginie. Otóż panowie wojskowi to przecież wiedzą, że zawrócić jeden batalion z taborami zajmuje czas, lecz zawrócić trzy lub cztery korpusy w jeden dzień, to jest bardzo trudna rzecz i musi to zabrać znacznie więcej czasu; ta groźba, pod którą Hindenburg i Ludendorff pracowali dla zwycięstwa nad Samsonowem, była tak wściekle krótką, że wydaje się, iż bitwa jest jedynie taktyką, że to skurczenie do ocznych wrażeń nieledwie robi widzenie ducha tak silnym, tak przejrzystym, jak gdyby to byli dowódcy batalionu, idący do boju. Tymczasem oni mieli kilometry i kilometry, gdzie oko ludzkie nie sięga.

Macie panowie dwa historyczne przykłady, dwa przykłady, tak dziwne i tak wiele mówiące o istocie wojny. Wybrałem rozmyślnie silnych ludzi, którym nikt nie odmówi wielkości siły, wielkości woli i potęgi ducha. Mamy jednego i drugiego w wielkim pościgu dla prześcignięcia czasu, dla dania kontry wielkiemu panu świata, czasowi.

Jeden przegrywa, drugi wygrywa; i gdy się zastanawiać, gdy szukać, gdzie jest sprawiedliwość na świecie, która Hindenburga policzy pomiędzy wielkich, a Klucka zaliczy do nieudanych wodzów — to doprawdy trudno dać na to odpowiedź. Ciężary pracy, ciężary siły były jednakowe. Obaj skurczyć chcieli czas, który skurczyć się nie daje. Obaj kurczyli czas do tej nadzwyczajnej miary, by z armii robić bataliony, by dowodzić godzinami, zachowując całą potęgę tygodni, całą potęgę myśli i całą potęgę duszy, zmienionej w wzrok duchowy, który widzi nie widząc, słyszy nie słysząc, dotyka nie dotykając, który w swojej potędze wewnętrznej daje siłę duszy tak wielką, że zmysł realny zamiera. A jednak Hindenburg jest wielki, a Kluck jest mały.

Proszę panów, wracamy do analizy Marny. Przypominacie panowie, w zeszłym wykładzie mówiłem o metodzie dawania rozkazu. Metoda dawania rozkazu bezpośredniego, pośredniego przez kogoś i metoda rozkazu pisemnego. W bitwie nad Marną użyto najnowszego wynalazku, dawano rozkazy, dawano raporty przez radio. Teraz wystarczy drucik, przy którym można słuchać dowódcę, gadającego w oddali, lecz w owym czasie radio w dowodzeniu zawiodło. Zawiodło tak dziwnie, że gdy się dowodzenie nad Marną u Niemców studiuje, to wydaje się wprost niewiarogodnym, by tak wielka i tak potężna armia takie głupstwa czyniła. Raporty i rozkazy szły nieraz po dwadzieścia parę godzin, nim doszły. W tym właśnie wypadku, który rozpatrywałem, wieczorem przy przejściu przez Marne, Kluck zadeszował do głównej kwatery

o swojej decyzji. Zadepeszował, dając motywy w krótkich słowach, dlaczego to tak robi, zadepeszował o tym, że rozkaz następny znajdzie go już na południe od Paryża. Gdy otrzymał odpowiedź, jemu się zdawało, odpowiedź, przewracającą do góry nogami wszystko to, co czynił, ze słowem «verbleiben» — pozostać, tak, jak gdyby główna kwatera nie wiedziała nic o tym, że on tę Marnę przekroczył i ma półtora dnia od Marny.

Tu wchodzę, proszę państwa, jak poprzednio przy końcu wykładu, do rozkazodawstwa. Gdy przy niższym dowodzeniu rozkazy mają czas minimalny dla wysłuchania, dla przeczytania karteczki, która jest posłana, to w wyższym dowodzeniu samo rozkazodawstwo czas mierzy. Ten, kto dla rozkazodawstwa czasu nie mierzy, ten zawsze błądzi, kto czasu biegnącego rozkazu nie wymierzy i uważa, że rozkaz dany jest już przez to rozkazem, a raport napisany i odesłany już przez to jest skończony, i na podstawie tego działa, zawsze błądzi. Na tym przykładzie widzimy, że dni mijają, nim rozkaz dojdzie, nim będzie odczytany, dni mijają, nim raport posłany dojdzie i nim do rachunku wciągniętym będzie. I ten, moi panowie, kto miary czasu do rozkazodawstwa nie stosuje, ten w wyższym dowodzeniu nic nie wart, nie zdziała nic, ten długo się musi uczyć myśleć, przemyśleć swój czas, bo rozkazy kontredansa tańczą z raportami, które jeszcze nie doszły.

Gdy więc, panowie, w samym rozkazodawstwie, w samym raportowaniu ten czas jest tak wielki, dam jeszcze drugi błąd, najczęściej istniejący, najczęściej czyniony: polega on na tym, że oblicza się swoje działania bez stałego przeciwdziałania nieprzyjaciela. Wygląda to tak, jak wielki Podbipięta, który tryumf chciał widzieć, gdy trzy głowy Turków tak ustawi, by je mógł mieczem ścinać. Ale nieprzyjaciel, moi panowie, nie jest tym Turkiem, który się dla przeciwnika ustawia, by łatwo główki można było ścinać.

Jest to błąd najczęstszy, jak również i błędy w obliczeniach czasu w rozkazodawstwie.

*Na zakończenie Józef Piłsudski stwierdził, iż dowodzenie niższymi jednostkami jest w czasie teraźniejszym, kierowanie zaś jednostkami wyższymi jest to ciągle stawanie się, bezustanna zmiana. Aby to opanować, trzeba umieć nie bać się myśleć. Najwyższą cnotą wyższego dowódcy jest to, by nie bał się myśleć i przewidywać, by zawsze wmyślał się w siebie, w sytuację nieprzyjaciela, w okoliczności.*

To też — zakończył — życzę Polsce i jej armii, by w nich było jak najwięcej ludzi, nie bojących się myśleć.