

Недобросовѣстное исполненіе служебныхъ обязанностей можетъ проявиться не только въ бездѣйствіи и въ превышеніи власти, но и въ злоупотребленіи властью.

Злоупотребленіе властью и служебнымъ положеніемъ почти всегда происходитъ отъ низкихъ и недостойныхъ побужденій и наказуется военно-карательнымъ закономъ.

За недобросовѣстное исполненіе служебныхъ обязанностей чинами служебнаго наряда (дневальными, дежурными и караульными) налагаются особо опредѣленные наказанія.

Уваженіе къ самому себѣ.

Такъ какъ человекъ стоитъ выше остальныхъ земныхъ существъ, онъ долженъ не опускаться до ихъ уровня, а уважать въ себѣ, и другихъ заставить уважать въ немъ, *человѣческое достоинство*. Каждый, кто уважаетъ свое человѣческое достоинство, никогда не сдѣлаетъ того, что можетъ унижить его; онъ всегда согласуетъ свои поступки со своими обязанностями, такъ какъ только при такомъ поведеніи онъ избѣжитъ униженія и можетъ заставить и другихъ уважать его человѣческое достоинство. «Тотъ, кто самъ обращается въ червяка, развѣ можетъ жаловаться, если будетъ раздавленъ» (Кантъ).

Сознаніе собственнаго достоинства проявляется въ *чувствѣ чести*. Это чувство заставляетъ насъ фанатически уважать самихъ себя, стремиться сохранить доброе имя, отвращаться отъ низкихъ постыдныхъ поступковъ, сдерживать свои обѣщанія и, вообще, непоколебимо исполнять свои обязанности. У средневѣковыхъ рыцарей честь почиталась самымъ сильнымъ нравственнымъ стимуломъ: «честь дороже жизни». У каждаго человека этотъ рыцарскій девизъ долженъ быть запечатлѣнъ въ его сердцѣ.

Высокое назначеніе военно-служащаго требуетъ отъ него, чтобы онъ былъ честенъ. Такимъ онъ долженъ быть въ своихъ отношеніяхъ къ самому себѣ, къ равнымъ, къ начальникамъ, къ подчиненнымъ, къ Царю и къ отечеству.

Честенъ тотъ солдатъ, который поступаетъ всегда такъ, какъ того требуетъ его достоинство; какъ военнаго—это общее правило; однако, могутъ быть случаи, въ которыхъ особенно ясно обнаруживается, насколько солдатъ честенъ.

Прежде всего, честь военнаго требуетъ *быть мужественнымъ въ бою*, не смерти бояться, а позора; предпочитать честную смерть

печестной жизни; побѣдить или умереть, вернуться домой «со щитомъ или на щитѣ» ²³⁾.

Честь ему повелѣваетъ *свято и ненарушимо хранить присягу*, которую онъ далъ на вѣрность Царю и отечеству, а также быть вѣрнымъ всякому своему обѣщанію и данному слову.

Честь ему повелѣваетъ смѣло *говорить правду*; въ отношеніяхъ со своими товарищами, равными, начальниками и подчиненными — оскорбительно, возмутительно и безчестно достигать своихъ выгодъ хитростями, ложью и коварствомъ. Довѣріе тѣхъ, съ которыми придется вмѣстѣ идти на смерть, зиждется лишь на честныхъ отношеніяхъ.

Честь повелѣваетъ солдату быть *безкорыстнымъ*, гнать отъ себя всякое жадное стремленіе къ наживѣ, отвращаться отъ всѣхъ, которые пробуютъ золотомъ подкупить его совѣсть, и презирать ихъ. Она ему повелѣваетъ *быть справедливымъ и великодушнымъ ко всѣмъ*. Она повелѣваетъ вдохновляться всегда *законностью*, т. е. добровольно и неудержимо стремиться поступать всегда согласно съ существующими въ военной средѣ законами, уставами и распоряженіями.

Понятіе о чести у современнаго человѣка очень сложно; оно происходитъ не только отъ сознанія личнаго достоинства, но и отъ сознанія достоинства среды, въ которой онъ живетъ: семьи, словія и народности. Такимъ образомъ, личная честь солдата связана съ честью полка, съ честью войскъ (мундира, оружія) и съ честью отечества; эта связь поддерживается сознаніемъ достоинствъ полка, арміи и отечества. А поэтому солдатъ долженъ *беречь не только свою честь, но и честь полка, арміи и отечества*.

Обязанности по отношенію къ лошади.

Физической силой лошади пользуются въ арміи для перевозки и вѣзды. Услуги, которыя лошадь оказываетъ арміи, огромны. Безъ лошадей немислимы кавалерія, артилерія и обозы. Уже ради этого одного слѣдуетъ развивать силы лошади и беречь ихъ. Однако, заботливое отношеніе къ лошади ставится въ обязанность солдату еще и по другимъ, болѣе высокимъ соображеніямъ. И дѣйствительно, лошадь способна чувствовать не только голодь, жажду, боль и прочія тѣлесныя ощущенія, но въ ней развиты и душевныя чувства: предан-

²³⁾ Слова спартакки, отирававшей своего сына на войну; они значать: побѣдителемъ или мертвымъ.

ности, вѣрности, любви къ своему хозяину, къ жеребенку и пр. Поэтому чувства состраданія и признательности налагаютъ на насъ обязанность не причинять ей никакого бесполезнаго страданія, а съ кротостью и терпѣніемъ дрессировать ее и готовить къ дѣлу, къ которому она предназначена. Итакъ, солдатъ не долженъ быть жестокимъ и безсердечнымъ въ обращеніи съ своей лошадыю, а также и въ отношеніи къ лошадямъ вообще. Тотъ, кто безсердеченъ къ лошади, не можетъ быть добрымъ и къ людямъ. Грубое обращеніе съ лошадыю дѣлаетъ ее пугливой, недовѣрчивой и мало способной къ ея назначенію.

О т д ѣ л ь I I.

МЕТОДЪ И СРЕДСТВА ВОСПИТАНІЯ.

Методъ воспитанія.

Знаніе душевной жизни не только помогаетъ разобраться въ процессахъ чувствъ и воли и въ законахъ ихъ развитія, но даетъ также возможность сдѣлать нѣкоторые выводы относительно метода, который долженъ примѣняться при нравственномъ воспитаніи солдата.

Методъ есть *правильный способъ дѣйствія* для достиженія опредѣленной, заранее намѣченной цѣли. Сообразно съ этимъ, *методъ воспитанія есть предварительно намѣченный и опредѣленный образъ дѣйствія, которому долженъ слѣдовать офицеръ-воспитатель, примѣняя тѣ или ныя воспитательныя средства для достиженія цѣлей нравственнаго воспитанія солдата.*

Методъ воспитанія долженъ быть согласованъ: 1) *съ цѣлью воспитанія солдата* и 2) *съ природою солдата.*

Согласовать методъ *съ природою* солдата значитъ вести воспитаніе *индивидуально*, т. е. такъ, чтобы воспитательныя средства и способъ ихъ примѣненія сообразовались съ индивидуальными особенностями солдата. Это и есть основной принципъ искусства воспитанія: оказывать воздѣйствіе на человѣка, сообразуясь съ *тѣмъ, каковъ онъ*. Совершенно ошибочно было бы примѣнять утонченныя воспитательныя средства къ солдатамъ, которые по своимъ умственнымъ и нравственнымъ даннымъ ихъ не заслуживаютъ; ошибочно также примѣнять строгія средства къ лицамъ чув-

ствительнымъ и добросовѣстнымъ. Каждый офицеръ-воспитатель долженъ хорошо помнить это важное требованіе. Бываютъ воспитатели, которые думаютъ, что воспитывать—значитъ обходиться мягкими и утонченными воспитательными средствами; а бываютъ и такіе, которые пользуются подобными средствами лишь изъ желанія слыть гуманными (какъ будто примѣненіе строгихъ и суровыхъ воспитательныхъ средствъ не гуманно). Не трудно раскрыть заблужденіе, въ которое впадаютъ тѣ и другіе: первые думаютъ по одному и тому же рецепту лечить нравственные недуги всѣхъ своихъ подчиненныхъ; вторые же страдаютъ сантиментальной предвзятостью. Правильно поступаетъ только тотъ офицеръ-воспитатель, который воспитываетъ индивидуально, т. е., сообразуясь съ человѣкомъ, примѣняетъ воспитательныя средства: къ чувствительному солдату—мягкія, а къ нечувствительному и недобросовѣстному—строгія.

Согласовать методъ *съ цѣлями* воспитанія солдата, значитъ—не упускать изъ виду этихъ цѣлей при выборѣ и примѣненіи воспитательныхъ средствъ и отбрасывать каждое средство, которое не ведетъ къ *цѣли*, къ *идеалу*. Для расцѣпки воспитательныхъ средствъ съ этой точки зрѣнія, необходима способность воспитателя *предвидѣть*, какой отъ нихъ будетъ эффектъ.

Эта способность воспитателя основана на *знаніи внутренней силы* даннаго средства и на *знаніи природы индивидуума*, къ которому оно будетъ примѣнено.

Хотя цѣль воспитанія солдатъ остается постоянной, но условія прежней жизни солдатъ, а отчасти и сама ихъ природа различны; поэтому трудно создать такой воспитательный методъ, который одинаково годился бы для каждаго отдѣльнаго случая. Можно дать лишь систему *общихъ правилъ* воспитанія, которыя офицеръ-воспитатель долженъ *умѣть* рационально примѣнять. Способъ примѣненія этихъ правилъ зависитъ отъ самой личности офицера, особенно отъ его характера и отъ его привычекъ.

Слѣдовательно, ученіе о методѣ воспитанія даетъ лишь общія рамки, въ предѣлахъ которыхъ офицеръ-воспитатель можетъ и долженъ дѣйствовать свободно. Воспитаніе не есть какая нибудь механическая работа, которая можетъ быть совершаема по рецепту или по шаблону; оно есть искусство. При всемъ томъ, воспитаніе не должно быть цѣликомъ предоставлено произволу воспитателя, такъ какъ существуютъ нѣкоторыя общія начала, которыя обязательны для каждаго воспитателя.

Изученіе индивидуальности солдата.

Выше было уже сказано, что нравственное воспитаніе должно сообразоваться съ индивидуальностью солдата. Но такъ какъ цѣль воспитанія остается неизмѣнной, то съ природою солдата приходится согласовать лишь *способъ* достиженія этой цѣли.

Для того, чтобы офицеръ могъ принимать въ расчетъ природу солдата, онъ долженъ *изучить его тѣлесныя и душевныя свойства*. Это изученіе требуетъ *общаго* пониманія человѣческой души, труда и времени; но зато такое изученіе вполне обеспечиваетъ успѣхъ. Лучше всего, если офицеръ отмѣчаетъ въ своей записной книжкѣ противъ фамиліи каждаго солдата все то, что характеризуетъ его личность. Сборъ этихъ свѣдѣній долженъ начаться съ перваго дня службы молодого солдата; далѣе, продолжая внимательное изученіе его, надо отмѣчать тѣ перемѣны въ немъ, которыя происходятъ съ теченіемъ времени. Поэтому офицеръ долженъ вступать въ разговоры съ солдатами, во время которыхъ онъ можетъ производить свои наблюденія надъ ними и черпать о нихъ необходимыя для него свѣдѣнія. Укажемъ теперь, какія свѣдѣнія слѣдуетъ собирать относительно каждаго солдата и на что слѣдуетъ обращать вниманіе, производя свои наблюденія надъ нимъ.

1) *Народность и вѣроисповѣданіе*. Эти данныя важны потому, что позволяютъ сразу узнать, какія хорошія и дурныя черты можно предполагать у солдата; извѣстно, что нѣкоторыя черты остаются общими для большинства лицъ одной и той же народности (еврей—смѣтливъ, быстро схватываетъ, но лукавъ и трусливъ; турокъ—упрямъ, неохотно служить, склоненъ къ бѣгству, хорошъ для ухода за лошадьми; цыганъ—лживъ, воръ, трусливъ, хорошій кузнецъ и пр.).

2) *Условія, въ которыхъ солдатъ росъ до поступленія на военную службу* ²⁴⁾. Это важно знать потому, что изъ городовъ приходятъ новобранцы, умственно болѣе развитые, но въ большинствѣ случаевъ нравственно испорченные, тогда какъ изъ деревень, наоборотъ, приходятъ новобранцы, умственно слабѣе развитые, часто тупые, но съ болѣе здоровой нравственностью и потому они легче поддаются дисциплинѣ. *Общественное положеніе его родителей* (занятіе—земледѣлецъ, купецъ, чиновникъ и др., богатые, бѣдные, съ достаткомъ); *уязжалъ ли на долгое время изъ деревни; свидѣ-*

²⁴⁾ Изъ города или изъ деревни онъ пришелъ.

телемъ какихъ важныхъ событій былъ въ своей жизни; какое знаетъ ремесло; какое получилъ образованіе (сколько классовъ окончилъ или самоучка); находилъ ли подъ судомъ и за что.

3) *Тѣлесныя свойства. Тѣлосложеніе* (ростъ, ширина груди). *Здоровье* (здоровъ или болѣзненъ, какими болѣзнями страдаетъ или страдалъ раньше и какія были послѣдствія болѣзни). *Зрѣніе и слухъ* (видитъ ли и слышитъ ли хорошо, какимъ глазомъ или ухомъ видитъ или слышитъ хуже, причины глухоты, насколько ему мѣшаетъ его недостатокъ въ строю). *Развитіе мускуловъ рукъ и ногъ* (достаточное или слабое, походка бодрая или вялая, выносливость, имѣть ли хорошую мускульную память).

4) *Особенности ума. Память* (запоминаетъ ли легко, напоминаетъ ли быстро и вѣрно). *Поддается ли обученію* (обнаруживаетъ ли успѣхъ въ усвоеніи и примѣненіи пройденнаго; проявляетъ ли самостоятельность; умѣть ли отличать главное отъ второстепеннаго; проявляетъ ли здравый смыслъ и пр.).

5) *Особенности чувствъ.* Не боязливъ ли, не вспыльчивъ ли, не мстителенъ ли; общее душевное настроеніе—веселъ или мраченъ; самолюбивъ и въ какой степени; проявляетъ ли соревнованіе, склонность къ товариществу; волнуется ли, когда идетъ рѣчь о любви къ отечеству; насколько развиты его религіозныя чувства; сознаетъ ли свои достоинства, какъ солдатъ; понятіе о чести.

6) *Особенности воли.* Замѣчается ли, что онъ обсуждаетъ здраво свои поступки, прежде чѣмъ дѣйствовать; изучаетъ ли старательно свои обязанности; проявляетъ ли инициативу; какіе виды мужества проявляетъ (храбрость, смѣлость, рѣшительность, хладнокровіе и терпѣніе). Проявляетъ ли постоянство во всемъ, что предпринимаетъ, или въ томъ, что ему приказано исполнить. Педантиченъ ли въ исполненіи своихъ служебныхъ обязанностей (какъ дневальный, дежурный, часовой, начальникъ). Насколько развиты навыки подчиняться, быть точнымъ, сообразоваться съ порядкомъ, держать въ чистотѣ свое тѣло, одежду и оружіе. Какъ дѣйствуютъ на него наказанія (чувствителенъ или нѣтъ); какъ дѣйствуютъ на него награды и похвалы (поощряютъ, развиваютъ гордость и пр.).

7) *Важнѣйшіе поступки* солдата, которые характеризуютъ его нравственное развитіе. Когда офицеръ такъ подробно изучитъ личность каждаго изъ своихъ солдатъ, онъ будетъ знать, какъ вести далѣе его нравственное воспитаніе. Мало того, онъ будетъ знать, на какую работу каждый солдатъ способнѣе и въ какомъ направленіи слѣдуетъ его использовать; зная своихъ подчиненныхъ, офи-

церь будетъ знать еще, какъ воздѣйствовать на каждого отдѣльно или на всѣхъ одновременно для того, чтобы устранить появленіе какого нибудь нежелательнаго чувства или вызвать появленіе какого-нибудь полезнаго чувства, когда это понадобится.

Воспитательныя средства.

Всякое дѣйствіе, которое можетъ быть совершено офицеромъ-воспитателемъ для воспитанія солдата, называется воспитательнымъ средствомъ.

Средства эти могутъ быть подраздѣлены на три группы: *внѣшнія, внутреннія* и средства, *установленныя законами* (уставами).

Къ *внѣшнимъ средствамъ* относятся всѣ тѣ, которые получаютъ изъ *личныхъ воздѣйствій* начальника на солдата, а также и тѣ, которыя происходятъ отъ *условій среды*, въ которой живетъ солдатъ.

Къ *внутреннимъ средствамъ* относится *развитіе: совѣсти, хорошихъ навыковъ* и извѣстныхъ *чувствъ* солдата.

Наконецъ, къ *воспитательнымъ* средствамъ относятся также наказанія и награды, которыя военные законы устанавливаютъ для дисциплинированія солдатъ.

Но, каковы бы ни были воспитательныя средства, при ихъ примѣненіи надо помнить, что ихъ цѣль *дисциплинировать* солдата, т. е. развить въ немъ *умъ* и *волю*, которыя должны всегда проявляться въ полномъ согласіи съ требованіями его обязанностей; исполненіе обязанностей можетъ быть прочно и непоколебимо лишь тогда, когда оно находитъ опору въ ясномъ образѣ мыслей и въ мужественной волѣ ихъ исполнителя.

Внѣшнія воспитательныя средства.

Какъ уже сказано, къ *внѣшнимъ* воспитательнымъ средствамъ относятся тѣ, которыя зависятъ или отъ *личности начальника*, или отъ той *среды*, въ которой живетъ солдатъ.

Личныя воздѣйствія начальника проявляются: а) въ *руководительствѣ* (въ дружественныхъ отношеніяхъ, въ совѣтахъ, въ указаніяхъ), б) въ *приказаніяхъ* и въ *контроль* и в) въ *личномъ примѣрѣ*.

Воздѣйствія среды проявляются: а) въ *казарменной жизни*: духъ части, служебные порядки и пр., и б) въ *традиціяхъ*.

Личныя воздѣйствія начальника.

Начальникъ имѣеть дисциплинарную власть, въ силу которой онъ можетъ посредствомъ наказаній заставлять своихъ подчиненныхъ исполнять обязанности; но, помимо этого строгаго средства, начальникъ долженъ прибѣгать, гдѣ это умѣстно, и къ болѣе мягкимъ средствамъ, которыя въ состояніи заставить солдата самого слѣдовать по пути исполненія своихъ обязанностей. Сумма всѣхъ этихъ воздѣйствій начальника на умъ и волю своихъ подчиненныхъ, съ цѣлью ихъ дисциплинировать, называется *руководительствомъ*. Къ нему относятся: *дружественныя отношенія, совѣты и указанія*.

Когда начальникъ хочетъ руководить своими подчиненными, онъ долженъ оказывать на нихъ свое воздѣйствіе въ пріятной и мягкой формѣ; онъ долженъ сдѣлаться совѣтникомъ и другомъ солдата. Онъ теперь уже не принуждаетъ, а направляетъ; не заставляетъ, а совѣтуетъ; не укоряетъ, а напоминаетъ, и т. д.—и, вообще, вмѣсто матеріальныхъ наказаній и наградъ, употребляетъ мѣры чисто моральныя или старается сдѣлать, чтобы подчиненный самъ нашелъ свою награду и свое наказаніе въ благопріятномъ или неблагопріятномъ мнѣніи начальника объ его поступкахъ или успѣхахъ.

Изъ сказаннаго о характерѣ руководства видно, что оно представляетъ хорошее воспитательное средство, вполне приложимое въ дѣлѣ воспитанія подчиненныхъ; однако въ его примѣненіи не слѣдуетъ переходить извѣстныя границы. Начертаніе этихъ границъ обусловливается абсолютной необходимостью для начальника не спускаться въ глазахъ своихъ подчиненныхъ съ подобающей высоты ихъ повелителя и распорядителя во всякое время и во всякомъ мѣстѣ. Руководство, въ своихъ слишкомъ мягкихъ проявленіяхъ, стремится уменьшить у солдата то связанное съ нѣкоторымъ чувствомъ страха уваженіе, которое солдатъ долженъ питать по отношенію къ своему начальнику. Кромѣ того, руководство, при желаніи начальника направлять солдата на правильный путь совѣтами, а не наказаніями, можетъ быть истолковано, какъ признакъ слабости и боязни со стороны начальника, какъ признакъ излишняго добродушія, которое солдатъ, быть можетъ, пожелаетъ использовать съ эгоистическими цѣлями и во вредъ интересамъ службы. По этой причинѣ руководитель-

ство должно примѣняться съ особымъ вниманіемъ. Если извѣстная личность развита въ нравственномъ отношеніи, руководство можно примѣнять въ отношеніи къ ней съ успѣхомъ; но если начальникъ имѣетъ дѣло съ недобросовѣстнымъ, лукавымъ и испорченнымъ подчиненнымъ, средства руководства непримѣнны; ихъ слѣдуетъ замѣнить другими.

Дружба. Посредствомъ *дружбы* люди сближаются не только тѣлесно, но и душевно. Они воздѣйствуютъ другъ на друга разными способами и разными средствами, но, главнымъ образомъ, посредствомъ *разговора*. Вслѣдствіе взаимнаго вліянія, взгляды отдѣльныхъ лицъ незамѣтно мѣняются. Весьма естественно, что, заимствуя такимъ образомъ взгляды другихъ, младшіе слѣдуютъ за старшими, а болѣе простые—за болѣе умными. Слѣдовательно, дружба является весьма важнымъ воспитательнымъ средствомъ.

Въ своей части солдатъ находится въ соприкосновеніи съ другими солдатами и съ цѣлымъ рядомъ начальниковъ. Дружба съ равными себѣ развиваетъ товарищество, пріятельство и корпоративный духъ. Что касается дружбы начальника со своими подчиненными, то она преслѣдуетъ свои особыя цѣли и имѣетъ свои опредѣленные границы. Дружественныя отношенія между офицеромъ и подчиненными ему солдатами должны пониматься не въ смыслѣ тѣснаго товарищества, а въ смыслѣ *преднамѣреннаго сближенія* съ подчиненными. Начальникъ пользуется ими съ цѣлью изучать способности своихъ подчиненныхъ офицеровъ и солдатъ. Тѣсная дружба между начальникомъ и подчиненнымъ вовсе не желательна, потому что она можетъ быстро низвести начальника въ глазахъ его подчиненнаго съ необходимой высоты его положенія. Тогда какъ преднамѣренное сближеніе, позволяя начальнику обмѣниваться съ подчиненными солдатами пріятными разговорами, давая ему возможность внушать солдатамъ, посредствомъ бесѣды, какія нибудь полезныя мысли или вызывать въ ихъ душѣ какія нибудь полезныя для дѣла чувства, не влечетъ за собой вредныхъ послѣдствій, какія можетъ имѣть слишкомъ тѣсное сближеніе. Дружба между начальниками и подчиненными офицерами болѣе умѣстна; интеллигентность подчиненнаго офицера является гарантіей того, что онъ не пожелаетъ злоупотреблять дружбою своего начальника. Къ преднамѣренному сближенію можно прибѣгать во всякое время; оно пріятно для солдатъ и доставляетъ имъ тѣмъ большее удовольствіе, чѣмъ выше начальникъ и чѣмъ больше оно вызвало пріятныхъ мыслей или чувствъ.

Какъ уже было сказано, слишкомъ тѣсное сближеніе между начальникомъ и подчиненнымъ можетъ быть и не полезно, потому что имѣетъ и свою дурную сторону. Мы замѣчаемъ недостатки всякаго человѣка легче тогда, когда познакомимся съ нимъ ближе и узнаемъ, какимъ онъ бываетъ въ различныхъ обстоятельствахъ. Слѣдовательно, солдаты и вообще подчиненные подмѣтятъ слабости своего начальника тѣмъ легче, чѣмъ больше и тѣснѣе онъ дружитъ съ ними; а это ведетъ къ умаленію его престижа. Кромѣ того, когда подчиненный знаетъ слабости своего начальника, у него можетъ возникнуть желаніе использовать ихъ, въ своихъ личныхъ интересахъ и во вредъ службѣ. Вотъ почему начальникъ долженъ быть осторожнымъ, если онъ желаетъ дружить со своими подчиненными офицерами или солдатами. Какъ начальникъ, такъ и его подчиненные, должны *чувствовать границу, на которой кончается дружба и начинается служба*, чтобы не смѣшивать одно съ другимъ. Лучше всегда сохранять нѣкоторое приличное разстояніе между начальникомъ и подчиненнымъ, тѣмъ большее, чѣмъ больше слабостей имѣетъ начальникъ и чѣмъ лукавѣе его подчиненный. Можно сказать, что чѣмъ выше стоитъ начальникъ по іерархической лѣстницѣ, тѣмъ болѣе его дружественная близость съ подчиненными должна уменьшаться и замѣняться преднамѣреннымъ сближеніемъ съ ними. Для этого сближенія очень важно *умѣнье* начальника вступать въ разговоръ со своими подчиненными: ему важно умѣть начать разговоръ и знать, о чемъ говорить и какъ произвести на собесѣдниковъ пріятное впечатлѣніе.

Советы. Солдатъ по своему возрасту уже въ состояніи до извѣстной степени зрѣло обсудить что слѣдуетъ, чего не слѣдуетъ дѣлать и чего онъ долженъ остерегаться, если только ему были разъяснены обязанности, въ духѣ которыхъ онъ долженъ дѣйствовать. Понятно, что толкованіе этихъ обязанностей не можетъ быть имъ достаточно усвоено съ одного только раза; необходимо, чтобы воспитатель-офицеръ часто возвращался къ нимъ и, при удобномъ случаѣ, объяснялъ, какъ долженъ поступать солдатъ въ томъ или другомъ случаѣ. *Подобныя напоминанія объ обязанностяхъ съ толкованіями и предупрежденіями называются советами.*

Между *советомъ* и *приказаніемъ* начальника есть существенная разница, на которую слѣдуетъ обратить вниманіе. Давая *советы*, начальникъ объясняетъ, приводитъ доказательства, старается *убѣдить* подчиненнаго и такимъ образомъ заставить его дѣйстви-

вать въ духѣ своихъ обязанностей. Совѣтомъ иногда даются только нѣкоторыя нормы, но не для того, чтобы ихъ буквально и безусловно исполнять, а лишь для того, чтобы имѣть ихъ въ виду. Приказаніе-же, наоборотъ, безусловно. Совѣтъ поощряетъ солдата по собственному побужденію совершать военно-нравственныя дѣла, тогда какъ приказаніе категорически требуетъ ихъ исполненія. Ясно, что совѣтъ, какъ воспитательное средство, можетъ имѣть большое примѣненіе въ дѣлѣ воспитанія солдатъ; но при его употребленіи надо помнить слѣдующее:

1. Безполезно давать совѣтъ человѣку, *не могущему понять доводовъ*, которыми его убѣждаютъ. Дѣтямъ и слабоумнымъ не совѣтуютъ; имъ приказываютъ. Разъ офицеръ-воспитатель подмѣтилъ, что солдатъ по своему уму еще не созрѣлъ и что совѣтъ ему не поможетъ, слѣдуетъ замѣнить совѣтъ приказаніемъ и требовать безусловнаго исполненія.

2. *Совѣтъ долженъ быть разумнымъ (обдуманнымъ)*. Тотъ, кто не можетъ разобраться въ своихъ собственныхъ дѣлахъ, пусть лучше не даетъ совѣтовъ и другимъ. Поверхностный совѣтъ подрываетъ авторитетъ начальника. Когда начальникъ хочетъ убѣдить въ чемъ нибудь солдата, его доказательства должны быть таковы, чтобы солдатъ былъ въ состояніи ихъ понять; они должны быть взяты изъ области его умственнаго кругозора; они должны быть вѣскими, а по своей нравственной цѣнности чистыми и благородными. Непристойные и плоскіе разговоры могутъ дать дурное направленіе волѣ солдата; безсодержательные же совѣты вредны, потому что унижаютъ начальника въ глазахъ его подчиненныхъ.

3. *Начальникъ долженъ воздерживаться отъ излишнихъ совѣтовъ*. Самое лучшее давать совѣты тогда, когда сама жизнь солдата ихъ вызываетъ, а именно, когда въ ихъ средѣ случится какое нибудь важное нарушеніе извѣстной обязанности или произойдетъ какое нибудь похвальное дѣло. Въ подобныхъ случаяхъ вполне умѣстно обращать вниманіе солдатъ на причины и послѣдствія такихъ поступковъ. Слишкомъ частые совѣты, хотя бы имѣлись для нихъ достаточные поводы, становятся скучными и могутъ опротивѣть солдату. Положительно вредно, если постоянно или безъ достаточныхъ поводовъ держать длинныя, наставительныя поученія. При злоупотребленіи частыми совѣтами, они, наконецъ, «надоѣдаютъ» солдату, онъ свыкается съ ними, совѣты перестаютъ производить на него впечатлѣніе, а слѣдовательно и не могутъ ничего говорить и его уму. Въ своихъ совѣтахъ начальнику надо особенно

остерегаться всего того, что может навести вниманіе солдата на возможность какимъ нибудь способомъ скрытно и безнаказанно нарушать свои обязанности, уклоняться отъ исполненія приказаній начальника или отступать отъ установленнаго порядка.

Указанія. Недостаточная опытность солдатъ въ исполненіи своихъ обязанностей и всего того, чему ихъ обучаютъ, должна восполняться офицеромъ-воспитателемъ. Его обязанность—предварительно указывать и разъяснять имъ, какъ слѣдуетъ поступать въ томъ или другомъ случаѣ военной жизни; въ случаѣ же нарушенія какой нибудь обязанности или неисполненія какого нибудь приказанія, офицеръ долженъ заставить ихъ понять, какъ слѣдовало имъ поступить въ данномъ случаѣ. *Наставленія, которыя начальникъ даетъ своимъ подчиненнымъ съ цѣлью навести ихъ на правильное исполненіе известной обязанности, известного приказанія или установленнаго порядка, можно назвать указаніями.* Такія указанія являются полезнымъ средствомъ въ нравственномъ воспитаніи солдата; только, прибѣгая къ нимъ, надо помнить слѣдующее:

1. *Указанія должны соображаться съ опытностью солдата.* Чѣмъ болѣе короткое время служить солдатъ, тѣмъ болѣе онъ нуждается въ руководствѣ при исполненіи обязанностей, приказаній и установленнаго порядка.

2. *Указаніями не слѣдуетъ злоупотреблять.* Если начальникъ на каждомъ шагу будетъ подсказывать своимъ подчиненнымъ что имъ надо дѣлать, если онъ все время будетъ руководить ими въ исполненіи ихъ обязанностей, въ исполненіи данныхъ имъ приказаній или командъ, онъ достигнетъ того, что они утратятъ всякую инициативу. Въ такомъ случаѣ, подчиненный не будетъ приучаться рассчитывать на свои знанія и свое умѣнье, а будетъ ждать, чтобы ему все подсказали, чтобы имъ руководили. Даже, если отданное такому подчиненному приказаніе и будетъ исполнено, то подобное исполненіе, которое ждетъ постоянныхъ импульсовъ со стороны, нельзя назвать ни разумнымъ, ни энергичнымъ. Солдатъ, который привыкъ, чтобы имъ постоянно руководили, увидитъ себя въ беспомощномъ состояніи, коль скоро онъ будетъ предоставленъ самому себѣ; онъ скоро увидитъ себя неспособнымъ выполнить безъ подсказыванія и самое легкое порученіе. Вотъ почему, лучше всего, указанія, а особенно предварительныя разъясненія, давать только въ началѣ каждой новой работы и при болѣе сложныхъ порученіяхъ; во всѣхъ же другихъ случаяхъ, особенно послѣ того, какъ уже

много разъ повторялось исполненіе извѣстныхъ обязанностей и извѣстныхъ приказаній, когда подчиненные привыкли уже къ извѣстнымъ порядкамъ, слѣдуетъ предоставлять ихъ самимъ себѣ, такъ, чтобы они пріучались дѣйствовать на свой страхъ; при этомъ надо только слѣдить за тѣмъ, насколько правильно они дѣйствуютъ, и указывать ихъ ошибки.

Приказанія и контроль.

Исполненіемъ приказаній своего начальника солдатъ пріучается къ подчиненію. Однако, недостаточно только отдавать одни приказанія и ждать, чтобы они дисциплинировали солдата; необходимо еще постоянно слѣдить за тѣмъ, исполняются ли приказанія и, если исполняются, то такъ ли, какъ было приказано (надо производить контроль или провѣрку). Итакъ, необходимыя условія для подготовки солдата къ истинному подчиненію составляютъ: *приказаніе, исполненіе и контроль* (надзоръ, провѣрка). Исполненіе приказанія находится въ рукахъ подчиненнаго; оно должно быть *точнымъ, сознательнымъ и энергичнымъ*. А само приказаніе и контроль исходятъ отъ начальника; поэтому обратимся теперь къ разсмотрѣнію того, какимъ условіямъ они должны отвѣчать, чтобы оказывать воспитательное воздѣйствіе на подчиненныхъ.

Приказанія. Отдавая *приказаніе*, начальникъ высказываетъ свою волю и требуетъ отъ подчиненнаго выполненія того, что онъ обязанъ дѣлать, въ силу своего долга, для пользы службы или ради успѣшности обученія. Исполненіе приказаній составляетъ основную обязанность всякаго военнаго. Приказаніе можетъ быть отдано посредствомъ *команды, сигнала, письменно или словесно* (приказъ, диспозиція).

Воспитательное значеніе приказаній, въ какой бы формѣ они ни были отданы, заключается въ томъ, что они формулируютъ требованія начальника и способствуютъ, посредствомъ ихъ исполненія, постепенному дисциплинированію солдата.

Каждое словесное или письменное приказаніе, каково бы ни было его содержаніе и при какихъ бы обстоятельствахъ оно ни давалось, должно отвѣчать извѣстнымъ условіямъ для того, чтобы могло произвести ожидаемое дѣйствіе на подчиненныхъ. Слѣдуетъ замѣтить, что тѣ же условія должны соблюдаться и при редактированіи разныхъ §§ «къ свѣдѣнію», къ «исполненію» и «къ руководству», которые начальники помѣщаютъ въ своихъ приказахъ.

Приказаніе должно быть:

1) *Смѣлымъ*. Такимъ оно бываетъ, когда начальникъ отдаетъ приказаніе безъ сомнѣній, колебаній и боязни, а съ полной готовностью принять на себя всю отвѣтственность за него, т. е. безъ попытокъ сохранить для себя открытую лазейку. Приказаніе начальника можетъ быть такимъ лишь тогда, когда онъ самъ хорошо знаетъ, чего ему надо, что возможно и что нѣтъ. Всякое колебаніе, всякая нерѣшительность и боязнь при отдачѣ приказанія умаляютъ авторитетъ начальника, порождаютъ сомнѣніе и подрываютъ довѣріе къ нему, тогда какъ смѣлое приказаніе, наоборотъ, внушаетъ довѣріе и вызываетъ у подчиненнаго потребную смѣлость, рѣшительность и постоянство въ исполненіи его.

2) *Яснымъ* и *точнымъ*, т. е. *опредѣленнымъ* какъ по своему *содержанію*, такъ и по своему *направленію* къ тому именно лицу, къ которому оно относится. Приказаніе будетъ *по своему содержанию яснымъ* и *опредѣленнымъ*, если оно сразу даетъ возможность понять то, чего именно оно требуетъ. Неясныя, двусмысленныя приказанія подаютъ поводъ къ недоразумѣніямъ (которыя на войнѣ могутъ быть гибельными), къ отговоркамъ или даже къ ихъ неисполненію. Точное приказаніе даетъ подчиненному необходимую силу для рѣшительнаго исполненія. Чѣмъ *труднѣе положеніе*, тѣмъ приказанія должны быть яснѣе и опредѣленнѣе, а въ то же время и смѣлѣе. Приказаніе будетъ яснымъ по своему *направленію*, если не допускаетъ сомнѣнія на счетъ того, къ кому оно относится, кто долженъ его выполнить; въ противномъ случаѣ, оно не будетъ выполнено согласно съ намѣреніемъ начальника. Вотъ простой примѣръ: приказаніе—«подойди сюда», которое направлено къ цѣлой группѣ солдатъ, а относится лишь къ одному, несогласно съ только что приведеннымъ правиломъ; каждый изъ солдатъ группы будетъ толкать впередъ ближайшаго, чтобы самому избавиться отъ труда исполнить его. Если начальникъ не знаетъ солдатъ по именамъ, онъ долженъ подойти настолько близко къ тому, кому желаетъ отдать приказаніе, чтобы послѣдній не могъ сомнѣваться, что оно относится лишь къ нему одному.

Вслѣдствіе того же правила, *приказаніе не должно отдаваться въ вопросительной формѣ*. Такъ, напримѣръ, не хорошо говорить: «почему пятки не вмѣстѣ»? «почему не держишь голову поднятой»? «почему ты смѣешься»? лучше говорить: «собери пятки», «держи голову прямо», «не смѣйся». Подчиненный можетъ сдѣлать попытку отвѣтить па приказаніе, направленное къ нему въ вопро-

сительной формѣ, что очень часто принимается начальниками за оскорбленіе или противорѣчіе.

3) *Краткимъ и энергичнымъ.* Этому условію должны отвѣчать всѣ приказанія, а больше всего *команды* (тоже и сигналы). Каждое излишнее или длинное слово въ командѣ и каждое слово, которое не оканчивается на открытую гласную (а, о, е), или вообще неблагозвучно, понижаетъ эффектъ команды. Энергичная команда заставляетъ солдата очнуться и вызываетъ энергичное исполненіе, тогда какъ, наоборотъ, неэнергичная команда вызываетъ лѣнивое исполненіе. Команда можетъ быть сокращена до одного слова, до одного знака, сдѣланнаго шашкой, до одного внушительнаго указанія пальцемъ или до одного повелительнаго взгляда. Тому же условію должны отвѣчать и приказы и приказанія, которые отдаются по какому бы то ни было поводу въ мирное или въ военное время. Краткое приказаніе даетъ возможность сразу понять главную мысль, главную цѣль или схему того, что приказано совершить, а потому и легче схватывается; если же приказаніе бываетъ не только краткимъ, но, сверхъ того, изложено энергичнымъ слогомъ, въ энергичныхъ выраженіяхъ, то оно еще живѣе запечатлѣвается въ умѣ исполнителя. Однако *краткость не должна доходить до неясности.*

4) *Исполнимымъ.* Для того, чтобы приказаніе было исполнимымъ, необходимо соблюдать слѣдующее: а) *нельзя приказывать солдату или вообще возлагать на него исполненіе чего нибудь такого, чего онъ, по недостатку физическихъ или умственныхъ силъ или за недостаткомъ времени, не можетъ исполнить.* Въ мирное время, при обыкновенныхъ условіяхъ, недостатокъ въ физическихъ и умственныхъ силахъ, во времени и въ людяхъ (по числу), можетъ служить основаніемъ для признанія даннаго приказанія неисполнимымъ; но въ *военное время эта неисполнимость приказанія должна быть ограничена очень тѣсными рамками,* потому что на войнѣ и въ бою успѣхи достигаются лишь чрезвычайными усиліями и то, что при обыкновенныхъ условіяхъ считалось невыполнимымъ, на войнѣ становится возможнымъ, разъ будетъ приложено къ нему особенное волевое усиліе; б) *приказаніе не должно быть направлено противъ присяги и обязанностей солдата;* в) *приказаніе должно быть ограниченнымъ,* т. е. не слѣдуетъ въ одномъ приказаніи ставить солдату нѣсколько задачъ. Нѣсколько требованій, предъявленныхъ въ одно время, затемняютъ одно другое, такъ что ихъ легко и забыть; кромѣ того, застав-

дуютъ солдата думать, что онъ не сможетъ выполнить все, что ему приказано, а это, въ свою очередь, можетъ испугать его и вызвать отчаяніе, и г) *приказаніе должно быть приспособлено къ характеру, къ свойствамъ и недостаткамъ исполнителя, къ его широкому или ограниченному уму.* Въ силу этого требованія, умѣстно отдавать болѣе подробное, а слѣдовательно и болѣе длинное приказаніе подчиненному, который навѣрное нуждается въ разъясненіяхъ относительно отданнаго ему приказанія.

5) *Послѣдовательнымъ.* Такимъ бываетъ приказаніе, если оно согласовано съ другими приказаніями и распоряженіями, т. е., если оно не противорѣчитъ имъ, не идетъ съ ними въ разрѣзъ. Поэтому надо быть внимательнымъ къ тому, чтобы приказанія всѣхъ начальниковъ, касающіяся обученія и нравственнаго воспитанія солдатъ или относящіяся къ внутреннему порядку и пр., были согласны между собою, содѣйствовали одно другому: то, что однимъ начальникомъ запрещено, не должно быть разрѣшаемо другимъ. Это достигается въ томъ случаѣ, если взгляды начальниковъ какъ относительно воспитанія и обученія, такъ и во всѣхъ другихъ отношеніяхъ, одинаковы или же, если имъ даетъ одинаковое направленіе одно и то же лицо; напримѣръ, ротный командиръ долженъ слѣдить за единствомъ распоряженій офицеровъ и начальниковъ изъ нижнихъ чиновъ его роты, полковой командиръ—за единствомъ распоряженій баталіонныхъ, ротныхъ командировъ и всѣхъ офицеровъ полка.

6) *Сдержаннымъ.* Приказаніе обязательно должно выражаться съ легкостью и спокойствіемъ, если нѣтъ особенныхъ причинъ, заставляющихъ отдавать его въ повелительной формѣ и даже съ *угрожающей* интонаціей и жестами. Спокойныя, мягкія слова начальника предрасполагаютъ солдата выполнить все, что отъ него требуется; наоборотъ, *безпричинно* строгія и жестокія слова и строгая интонація приводятъ его въ недоумѣніе, въ смущеніе и не располагаютъ къ исполненію приказанія.

7) *Прочнымъ.* Приказаніе бываетъ *прочнымъ*, если оно сохраняетъ свою силу на долгое время. Часто послѣ того, какъ нѣкоторыя приказанія уже одинъ разъ были отданы, ихъ дальнѣйшее *постоянное* исполненіе по необходимости предоставляется уже самимъ солдатамъ. Поэтому, всѣ приказанія, которыя должны сохранять силу долгое время, должны быть прочными, для чего необходимо *на дѣль* внушить солдату мысль, что подобныя приказанія слѣдуетъ точно исполнять до тѣхъ поръ, пока не послѣдуетъ дру-

гое приказаніе, которое отмѣнить первое. Притомъ, разъ отданное приказаніе не должно отмѣняться раньше того времени, когда оно сдѣлалось исполненнымъ, вслѣдствіе перемѣны обстоятельствъ, которыя его вызвали. Если какое нибудь приказаніе отмѣняется безъ достаточно уважительныхъ причинъ, оно можетъ дать поводъ солдату подумать, что подобная отмѣна произойдетъ и въ другой разъ; что можно повліять на начальника, чтобы онъ отмѣнилъ приказанія, которыя не угодны подчиненнымъ; что нѣтъ постоянства во взглядахъ начальника и что вообще его приказанія держатся на пескѣ. Мало того, подобныя отмѣны заставляютъ солдата смотрѣть на приказанія сквозь пальцы, не уважать ихъ и, наконецъ, даже не исполнять.

На внутренній порядокъ въ казармѣ, а также и на строй, надо смотрѣть, какъ на постоянный (прочный), установленный уставомъ, порядокъ или способъ дѣйствія. Для того, чтобы достигнуть со стороны солдатъ прочнаго исполненія узаконенныхъ уставомъ порядковъ, надо соблюдать слѣдующее:

Надо объяснять солдату, насколько это возможно, смыслъ узаконеннаго порядка. Это заставить его хорошо понять, что установленный порядокъ необходимъ, потому что имѣеть цѣлью его личное благо, благо всей части и успешное совмѣстное дѣйствіе въ бою; такимъ образомъ, и онъ будетъ стремиться постоянно и сознательно сообразоваться съ узаконенными порядками.

Надо слѣдить за тѣмъ, чтобы внутренній порядокъ въ казармѣ и порядокъ въ строю исполнялись точно. И самое лучшее постановленіе останется безъ всякаго значенія, если оно не исполняется такъ, какъ предписано. Поэтому долженъ быть постоянный надзоръ со стороны начальниковъ. Въ этомъ отношеніи офицеръ первый долженъ уважать предписанія внутренняго порядка или строя и строго придерживаться ихъ, какъ того требуетъ и уставъ. Если онъ самъ ими пренебрегаетъ по небрежности, по легкомыслію и слабости или по какой нибудь другой причинѣ, то и его подчиненные нижніе чины будутъ также нарушать установленные порядки.

8) *Наконецъ, приказаніе должно согласоваться съ духомъ обязанностей солдата, его цѣль должна состоять въ правильно понятой пользѣ службы или въ содѣйствіи обученію; иными словами оно должно быть необходимымъ. Такое приказаніе не является какъ бы проявленіемъ своеволія или каприза со стороны начальника, а естественно вызывается ходомъ дѣла и обстоятель-*

ствами; оно представляется неизбежнымъ, необходимымъ. Дѣйствуя на солдата подобными приказаніями, можно рано или поздно дать ему понять, что каждое приказаніе его начальника было необходимо, и солдатъ тогда будетъ смотрѣть на каждое новое приказаніе уже съ готовымъ довѣріемъ. А начальникъ, съ своей стороны, будетъ спокоенъ предъ своей совѣстью, сознавая, что онъ всегда требовалъ отъ подчиненныхъ только того, къ чему его обязывали долгъ и польза службы, а не навязывалъ имъ своихъ капризовъ.

Контроль (надзоръ, повѣрка). Какъ было сказано выше, исполненіе всякой обязанности и слѣдованіе установленному порядку требуютъ контроля, который составляетъ одно изъ самыхъ дѣйствительныхъ средствъ дисциплинированія солдата. Каждый отдѣльный случай, въ которомъ солдату надо было выполнить какую-нибудь обязанность, приказаніе или что-нибудь, требуемое установленнымъ порядкомъ, будетъ вліять на его воспитаніе лишь постольку, поскольку онъ былъ въ этомъ проконтролированъ. Вотъ почему начальникъ долженъ всегда задавать себѣ вопросъ *какъ обезпечить контроль при исполненіи данного приказанія или при слѣдованіи предписанному порядку.* Въ нѣкоторыхъ случаяхъ контроль вполне возможенъ, тогда какъ въ другихъ онъ связанъ съ затрудненіями. Въ такихъ случаяхъ начальникъ долженъ дѣйствовать очень обдуманно. Приказаніе, исполненіе котораго не поддается контролю, лучше не отдавать, если только можно обойтись безъ него. Контроль проявляется въ *надзоръ* и *повѣрку*. *Надзоръ* состоитъ въ непосредственномъ наблюденіи начальника съ начала до конца надъ исполненіемъ отданнаго приказанія; а *повѣрка* заключается въ томъ, что, время отъ времени или по окончаніи исполненія приказанія, провѣряется что и какъ сдѣлано.

Контроль надъ солдатомъ полезенъ въ двухъ отношеніяхъ: *наблюдая*, слѣдя за нимъ, можно изучить его способности, его индивидуальность; *контроль надъ его дѣйствіями* удерживаетъ солдата отъ проявленія стремленій, противныхъ духу его обязанностей. Отъ *наблюденія* за солдатомъ получается польза какъ для него самого, такъ и для начальника: послѣдній посредствомъ его изучаетъ индивидуальность своихъ солдатъ и можетъ видѣть какіе результаты дали тѣ воспитательныя средства, которыя имъ примѣнены къ тому или другому солдату; а обученіе и воспитаніе солдата, направляемое сообразно съ его индивидуальными особенностями, совершается легче. Контроль надъ дѣйствіями бываетъ не-

приятель солдату, такъ какъ онъ стѣсняетъ его и постоянно выражаетъ недовѣріе къ его знанію, благоразумію и его доброй волѣ; но онъ все же необходимъ. И самый лучший солдатъ можетъ охладѣть къ службѣ, если убѣдится, что какъ его усердіе, такъ и его исполнительность, остаются незамѣченными со стороны начальника; при тѣхъ же условіяхъ лѣнивый, неисполнительный солдатъ приходитъ къ полному равнодушію ко всему.

Ослабленіе контроля отражается вредно на дисциплинѣ части и можетъ, мало по малу, привести къ недобросовѣстному исполненію обязанностей, и даже довести до преступленій. Поэтому военные уставы предписываютъ въ каждой командѣ, какой бы малой она ни была и съ какимъ бы она назначеніемъ ни наряжалась, назначать *старшаго*. Они обязуютъ всѣхъ начальниковъ имѣть строгій надзоръ надъ своими подчиненными, а старшихъ обязуютъ смотрѣть за младшими; они обязуютъ начальниковъ изъ нижнихъ чиновъ, которые живутъ въ казармѣ вмѣстѣ съ солдатами, неуклонно и зорко наблюдать за ними и контролировать ихъ; а каждое должностное лицо—быть взыскательнымъ, провѣрять и наблюдать за всѣмъ подчиненнымъ ему нарядомъ. Съ той же цѣлью высылаются ночные патрули, производятся систематическія или неожиданныя повѣрки и пр.

Кромѣ вышесказаннаго, надо имѣть въ виду и слѣдующее:

1. *Контроль* долженъ быть *постояннымъ*, т. е. дѣйствія подчиненныхъ должны подвергаться надзору и повѣркѣ всегда и вездѣ.

Это осуществляется цѣлымъ рядомъ начальниковъ, которые, чѣмъ ниже стоятъ по іерархической лѣстницѣ, тѣмъ ближе находятся къ солдату и тѣмъ непосредственнѣе могутъ его контролировать. Постоянный надзоръ заставляетъ каждого убѣдиться въ томъ, что гдѣ бы онъ ни находился, если не одинъ, то другой начальникъ увидитъ его и не пропуститъ случая провѣрить его дѣйствія. Вообще начальникъ долженъ стремиться къ тому, чтобы исполненіе каждаго приказанія, въ какой бы формѣ послѣднее ни было отдано, отъ какого бы начальника оно ни исходило и къ какой бы отрасли службы оно ни относилось, *никогда не оставалось безъ контроля*. Видя такое отношеніе къ своимъ дѣйствіямъ, подчиненный убѣждается въ необходимости уважать, а слѣдовательно и исполнять, какъ приказанія начальниковъ, такъ и свои обязанности и установленный порядокъ. Нѣкоторыя отрасли службы позволяютъ производить надъ подчиненными постоянный и непосредственный

контроль, тогда какъ другія отрасли службы этого не позволяютъ. Такъ, напримѣръ, въ строю и на тактическихъ ученьяхъ начальникъ имѣетъ возможность слѣдить за исполненіемъ каждой его команды или каждаго его приказанія и провѣрять то, что уже исполнено; при исполненіи же предписаній внутренней и гарнизонной службы, подчиненный не находится постоянно на глазахъ начальника, почему контроль становится труднѣе, хотя онъ и здѣсь всетаки возможенъ. Для того, чтобы и эти послѣднія отрасли службы могли имѣть подобающее имъ воспитательное значеніе, необходимо сдѣлать все возможное, чтобы подчиненные повѣрялись чаще, чтобы больше начальническихъ глазъ могло вблизи и постоянно видѣть, насколько солдаты сообразуются съ порядками казарменной жизни и со своими обязанностями, будучи дневальными, дежурными или въ караулѣ.

Всѣ рядовые и начальники изъ нижнихъ чиновъ должны находиться подъ контролемъ *безусловно все время*; по отношенію же *къ офицерамъ* контроль надо производить съ тактомъ и умѣренностью, чтобы не огорчить и не обидѣть ихъ. Но въ тѣхъ случаяхъ, когда подчиненный офицеръ неопытенъ или недобросовѣстенъ, контроль надъ нимъ долженъ производиться строго и непрестанно. Всѣмъ высшимъ начальникамъ слѣдуетъ принять за правило: *самъ бди и надзираи, если того же хочешь отъ подчиненныхъ тебѣ начальниковъ*; не слѣдуетъ жалѣть свой трудъ, чтобы время отъ времени заглянуть туда, гдѣ меньше всего тебя ожидаютъ и гдѣ замѣчаешь, что присмотръ ослабѣлъ; поступая почаще такимъ образомъ, начальникъ можетъ быть увѣренъ, что достигнетъ прекрасныхъ результатовъ.

2. *Контроль* долженъ быть *дѣйствителенъ*. т. е. начальникъ долженъ внимательно всматриваться во все и *умѣть найти ошибки* своихъ подчиненныхъ даже тогда, когда онъ старательно прикрываются. Дѣйствительный надзоръ убѣждаетъ всѣхъ, *что ничто не можетъ ускользнуть отъ глазъ начальника*, что начальникъ все видитъ; польза отъ такого надзора для воспитанія подчиненныхъ и для службы неоцѣнима. Если контроль не дѣйствителенъ, какъ бы часто онъ ни производился, онъ не принесетъ пользы; тогда онъ превращается въ пустую формальность, которая никого не учитъ и никому не угрожаетъ. Въ такомъ случаѣ только явный упадокъ дисциплины, сопровождаемый тяжелыми преступленіями, все откроетъ и покажетъ, что контроль не былъ дѣйствителенъ въ данной войсковой части. Только опытный начальникъ, который твердо