



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

AON wewn. 5063/98

PSYCHOLOGIA DOWODZENIA CZĘŚĆ IV



WARSZAWA

1998

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

INSTYTUT NAUK HUMANISTYCZNYCH

AON wewn. 5063/98

PSYCHOLOGIA DOWODZENIA

Część IV

**Pod redakcją
Leszka Kanarskiego**



WARSZAWA

1998

SPIS TREŚCI

WSTĘP	5
1. Wybrane problemy odporności psychicznej w świetle regulacyjnej teorii osobowości	
- <i>ptk dr Bronisław ROKICKI</i>	7
1.1. Mechanizmy regulacyjne osobowości. Zależność emocjonalnych i poznawczych mechanizmów regulacyjnych	7
1.2. Odporność psychiczna i jej uwarunkowania	17
1.3. Wybrane mechanizmy regulacyjne osobowości a odporność psychiczna w świetle sytuacyjno-poznawczej koncepcji odporności	23
1.4. Uogólnienia oraz niektóre implikacje wychowawcze i szkoleniowe	29
2. Komunikacja interpersonalna w wojsku i jej uczestnicy	
- <i>pptk dr Leszek KANARSKI</i>	34
2.1. Charakterystyka relacji interpersonalnych	34
2.2. Typy więzi interpersonalnych	35
2.3. Sytuacje komunikacyjne oddziału wojskowego	36
2.4. Charakterystyka relacji interpersonalnych wśród żołnierzy	38
2.5. Relacje interpersonalne wśród żołnierzy zawodowych	39
3. Motywowanie w dowodzeniu	
- <i>ptk dr hab. Mirosław DYRDA</i>	41
3.1. Istota motywacji	41
3.2. Koncepcje motywacji	45
3.3. Regulacyjny wpływ motywacji na zachowanie się człowieka	50
4. Kierowanie konfliktami	
- <i>pptk dr Leszek KANARSKI</i>	60
4.1. Potrzeba kierowania konfliktami	60
4.2. Rozwiązywanie konfliktów	62

4.3. Stymulowanie konfliktów	65
4.4. Ograniczanie i tłumienie konfliktów	66

5. Rozwiązywanie konfliktów drogą negocjacji

- ppłk dr Jan BORKOWSKI	69
5.1. Konflikty i ich przyczyny	70
5.2. Istota negocjacji	73
5.3. Bariery porozumienia	74
5.4. Dochodzenie do porozumienia	76
5.5. Style prowadzenia negocjacji	78
5.6. Rzeczowe podejścia do konfliktu	81

6. Dylematy negocjacyjne

- ppłk dr Jan BORKOWSKI	83
6.1. Taktyki prowadzenia negocjacji	83
6.2. Podstępne sposoby negocjowania	84
6.3. Jak skłaniać do ustępstw i ustępować	86
6.4. Martwy punkt negocjacji	87
6.5. Jak sobie radzić z trudnymi partnerami	88
6.6. Postępowanie antykryzysowe	90
6.7. Zespołowo czy indywidualnie?	92
6.8. Cechy dobrego negocjatora	92

Wstęp

Jest to już czwarta część pracy odnosząca się do wybranych psychologicznych problemów procesu dowodzenia.

W psychologii dowodzenia wykorzystuje się wiedzę o prawidłowościach i metodach efektywnego działania podejmowanych w wielu dziedzinach, działach i obszarach nauk psychologicznych. Zapotrzebowanie środowiska wojskowego na tę wiedzę systematycznie wzrasta i obejmuje coraz szerszy zakres tematyczny. Szczególnego znaczenia nabierają zagadnienia dotyczące osobowościowych uwarunkowań odporności psychicznej kadry zawodowej, możliwości doskonalenia kompetencji społecznych i podejmowania w praktyce dowodzenia efektywnych form działania.

W rozdziale pierwszym opracowania zostały przedstawione najważniejsze problemy związane z odpornością psychiczną człowieka w odniesieniu do regulacyjnej teorii osobowości. Rozdział drugi przedstawia charakterystykę komunikacji interpersonalnej w wojsku i jej uczestników. Rozdział trzeci dotyczy motywacji w dowodzeniu i obejmuje opis i analizę najważniejszych koncepcji i mechanizmów motywacji przydatnych w procesie dowodzenia. W trzech ostatnich rozdziałach zebrano informacje o istocie i źródłach konfliktów, metodach kierowania nimi i dylematach negocjacyjnych.

Naszym zdaniem prezentowane opracowanie stanowi uzupełnienie i rozszerzenie dotychczasowej problematyki przedmiotu i jest adresowane do studentów i uczestników licznych kursów doskonalących organizowanych w AON.

1. WYBRANE PROBLEMY ODPORNOŚCI PSYCHICZNEJ W ŚWIETLE REGULACYJNEJ TEORII OSOBOWOŚCI

Zagadnienia dotyczące odporności psychicznej należą do tych złożonych problemów psychologii, których znaczenia nie sposób przecenić. Ich doniosłość w sferze praktyki wojskowej jest odczuwana wyraźnie już w czasie pokojowej służby. Jej trudy wymagają uruchomienia znacznych niekiedy zasobów adaptacyjnych. W jeszcze większej skali znaczenie tej problematyki jawi się wówczas, gdy odporność jest rozpatrywana w kontekście wymagań, jakie stawia człowiekowi potencjalne pole walki. Odporność psychiczna uczestników walki (niezależnie od zajmowanego przez nich miejsca w strukturze funkcjonalno-organizacyjnej) stanowi bowiem jedną z głównych przesłanek skuteczności ewentualnych działań obronnych. Analiza zachowań ludzi w różnych ekstremalnych sytuacjach prowadzi do wniosku, że zbyt niski poziom odporności, nawet przy silnej motywacji do określonego działania prowadzi zwykle do dezorganizacji zachowań celowych, do zmiany orientacji zadaniowej na obronną.

Choćby z tego względu wzmacnianie odporności psychicznej żołnierzy, przygotowanie ich do sprawnego działania w warunkach silnego stresu jest traktowane jako jeden z podstawowych celów szkolenia bojowego. Z punktu widzenia zadań tego procesu, a także ze względu na potrzebę realizacji ogólnych celów wychowania, szczególnie istotne jest pytanie o mechanizmy psychologiczne warunkujące reakcję jednostki na stres.

1.1. Mechanizmy regulacyjne osobowości. Zależność emocjonalnych i poznawczych mechanizmów regulacyjnych

Termin *osobowość*, nawet gdy jest odnoszony wyłącznie do obszaru rozważań psychologicznych, bywa rozumiany rozmaicie w zależności od tego, z punktu widzenia założeń jakiej orientacji psychologicznej jest rozpatrywany. Przyjmując znaczny stopień ogólności można wyróżnić co najmniej cztery podstawowe stanowiska w tym względzie.

Pierwsze, wywodzące się z założeń psychologii neobehawioralnej i dominujące wśród badaczy o orientacji psychometrycznej, za punkt wyjścia przyjmuje istnienie systematycznych, poddających się pomiarowi różnic indywidualnych między ludźmi.

Zwolennicy drugiego, w pewnym sensie komplementarnego stanowiska, uwagę zwracają przede wszystkim na względną stałość zachowania się ludzi w różnych sytuacjach.

Stołość tę skłonni są przypisywać pewnym specyficznym strukturom wewnętrznym człowieka (cechom lub dyspozycjom psychicznym), składającym się na niepowtarzalną strukturę jego osobowości.

Z kolei autorzy o orientacji klinicznej traktują osobowość jako złożony mechanizm warunkujący organizację i kierunkowość zachowania się ludzi. Wprawdzie przedstawiciele tego stanowiska interesuje zarówno problem stołości jak i indywidualnych różnic w zachowaniu się ludzi, to jednak problemy te są podejmowane jedynie o tyle, o ile służą wyjaśnianiu przyczyn zaburzeń i dezintegracji ludzkiego zachowania. Zasadniczym przedmiotem ich dociekań pozostają wszakże mechanizmy warunkujące zarówno stołość jak i zmienność.

Bywa też, że osobowość jest rozpatrywana przede wszystkim jako czynnik warunkujący zdolność człowieka do kierowania własnym rozwojem. Podejście takie jest znamienne zwłaszcza dla badaczy przyjmujących orientację poznawczą w psychologii. Rezygnując z bliższej prezentacji wymienionych stanowisk, jako podstawę dalszych rozważań przyjmujemy założenia teoretyczne, na jakich opierają się prace większości psychologów polskich zajmujących się problematyką osobowości. Mimo pewnych różnic w poglądach poszczególnych autorów, założenia te można - zdaniem J. Reykowskiego - sprowadzić do następujących:¹

1. Osobowość jest tu rozpatrywana nie jako zbiór cech (elementów), lecz jako struktura zintegrowana, czyli organizacja.

2. „Tworzywo” z którego wspomniana organizacja jest zbudowana stanowi zapis doświadczeń jednostki w postaci określonych struktur umysłowych.

3. Osobowość, jako centralny system regulacji tworzy wizje przyszłych, możliwych stanów rzeczywistości i stanów podmiotu oraz organizuje funkcje i czynności organizmu tak, by wizje pożądane (cele) mogły być realizowane. Tym samym osobowość jest w omawianej koncepcji traktowana jako podstawowa przesłanka podmiotowości człowieka, będącego nie tylko „rejestratorem” i nośnikiem doświadczeń, lecz także aktywnym twórcą zdarzeń.

4. Zintegrowana struktura osobowości nie jest bynajmniej organizacją statyczną, lecz podlega - w wyniku ciągłej regulacji stosunków z otoczeniem i nabywaniu tą drogą nowych doświadczeń - określonym zmianom.

Pozostając na gruncie powyższych założeń, większość psychologów polskich wyróżnia dwa poziomy mechanizmów regulacyjnych osobowości:

1 Zob. J.Reykowski, *Osobowość*, [w:] T.Tomaszewski (red.), *Psychologia ogólna*, Warszawa 1992, s.126.

1) **poziom mechanizmów podstawowych**, opartych w głównej mierze na doświadczeniach emocjonalnych początkowego okresu życia człowieka;

2) **poziom wyższych mechanizmów regulacji** opartych na hierarchicznie zorganizowanym systemie struktur poznawczych.²

Podstawowymi mechanizmami aktywizującymi człowieka do działania na pierwszym z wymienionych poziomów są **popędy**. Podkreślić należy, iż we współczesnej psychologii popędy nie są traktowane jako wrodzone, niezmiennie dyspozycje psychiczne, lecz jako efekt osobistych doświadczeń człowieka. Dzięki nim uruchamiane i podtrzymywane są warunki umożliwiające zaspokajanie elementarnych, najczęściej biologicznych potrzeb jednostki. Regulacyjna funkcja popędów polega głównie na:

a) wykrywaniu odchyleń od normalnej wewnętrznej równowagi ustroju;
b) kierowaniu czynnościami zmierzającymi do ustalenia przyczyn naruszenia owej równowagi;

c) uruchamianiu zmian przystosowawczych w przebiegu procesów fizjologicznych.³

Wraz z kształtowaniem się zdolności do różnicowania pobudzeń zewnętrznych będących sygnałem zakłóceń równowagi organizmu, zmienia się również liczba popędów u danego osobnika. Splot uwarunkowań środowiskowych może też sprawić, że niektóre popędy u pewnych osób mogą się w ogóle nie ukształtować. Stąd też ustalenie listy popędów - nawet gdyby ją odnieść do określonego kręgu kulturowego - jest praktycznie niemożliwe. Do najczęściej wymienianych i w pewnym sensie uniwersalnych popędów zalicza się zwykle: popędy pokarmowe, rodzicielskie, heteroseksualne, a także popędy związane z takimi stanami organicznymi, jak ból i napięcie mięśniowe. Przez niektórych autorów do mechanizmów popędowych zaliczane są również mechanizmy obronne osobowości (wyparcie, racjonalizacja, identyfikacja, projekcja, substytucja itp.).⁴ Ich przystosowawcza i rozwojowa funkcja polega na godzeniu sprzecznych tendencji, nacisków oraz innych impulsów działających na jednostkę z zewnątrz lub z wewnątrz.⁵

Wpływ popędów na zachowanie się jednostki jest zależny między innymi od tego, czy działają one jako mechanizmy izolowane, czy też jako składowa innych, wyższych mechanizmów regulacyjnych.

² Zob. J. Reykowski, *Osobowość jako centralny system regulacji i integracji czynności człowieka*, [w:] T. Tomaszewski (red.), *Psychologia*, Warszawa 1978, s. 772.

³ Tamże. W dalszej prezentacji poszczególnych mechanizmów regulacyjnych odwołujemy się głównie do uogólnień zawartych w cytowanej pracy.

⁴ Z. Skorny, *Psychiczne mechanizmy zachowania się*, Warszawa 1972, s. 50 i nast.

⁵ Zob. S. Siek, *Struktura osobowości*, Warszawa 1986, s. 158.

Drugą grupę mechanizmów występujących na rozpatrywanym poziomie regulacji stanowią **regulatory emocjonalne**. O ile jednak popędy powstają w wyniku tworzenia się schematów poznawczych i realizacyjnych zorganizowanych wokół pobudzeń uruchamianych przez zmiany wewnętrznej równowagi organizmu, to regulatory emocjonalne wiążą się głównie z zakłóceniami w relacjach: jednostka - otoczenie zewnętrzne.⁶

W wyniku kumulowania się osobistych doświadczeń, tych zwłaszcza, które formują się we wczesnym dzieciństwie, tworzą się określone, charakterystyczne dla jednostki struktury poznawcze i wykonawcze. Umożliwiają one człowiekowi orientację w czynnikach wywołujących emocje o różnej treści i sile, w sposobach ich osłabiania lub zmieniania, stając się tym samym ważnym źródłem jego potrzeb emocjonalnych.

Do źródeł oddziaływań wyzwalających silne emocje i stających się w związku z tym istotną przesłanką kształtowania się potrzeb emocjonalnych zalicza się m.in. te doświadczenia, które wiążą się:

- z bliskim kontaktem fizycznym między dzieckiem a matką (doświadczenie afektywne);
- z różnego rodzaju zagrożeniami (doświadczenie zagrożenia);
- z emocjami radości wywołanymi uzyskaniem oczekiwanego efektu działania (doświadczenie „efektu”);
- z emocjami gniewu spowodowanego napotkaniem przeszkód na drodze do realizacji własnych celów (doświadczenie frustracji);
- z wszelkiego rodzaju ograniczeniami i przymusem (doświadczenie ograniczeń);
- ze zmianą rodzaju stymulacji (doświadczenie nowości) bądź utrzymywaniem się określonego rodzaju stymulacji przez dłuższy czas (doświadczenie monotonii).⁷

Te i inne pierwotne doświadczenia emocjonalne pełnią istotne funkcje regulacyjne nie tylko w dzieciństwie, lecz pozostają także ważnym składnikiem motywacji zachowań w kolejnych okresach życia człowieka. Typowym przykładem wpływu popędowo-emocjonalnych mechanizmów regulacyjnych na zachowanie dorosłego człowieka jest motywacja seksualna oraz agresywna.⁸

Drugi poziom stanowią **wyższe mechanizmy regulacji**. Wśród psychologów o orientacji poznawczej istnieje wyjątkowa zgodność w kwestii ogólnych uwarunkowań przebiegu procesów psychicznych oraz zachowań ludzi. Tym, co ukierunkowuje podmiot na odbiór określonych pobudzeń, warunkuje powstawanie emocji i napięć motywacyjnych oraz ste-

⁶ Umowność tego rozróżnienia polega na tym, że niektóre z mechanizmów regulacyjnych są oparte zarówno na pobudzeniach płynących z wnętrza organizmu, jak i na pobudzeniach zewnętrznych.

⁷ J.Reykowski, *Osobowość jako centralny...*, dz. cyt., s.776.

⁸ Zob. m.in.: Z.Skorny, *Mechanizmy regulacyjne ludzkiego działania*, Warszawa 1989, s.188 i nast., a także: J.Reykowski, *Osobowość jako centralny...*, dz. cyt., s.138 i nast.

ruje czynnościami człowieka są **informacje** płynące z dwóch źródeł. Jednym jest aktualnie oddziałujące na człowieka środowisko fizyczne i społeczne, drugim zaś - zbiór jego osobistych doświadczeń (informacji przetworzonych i utrwalonych w pamięci trwałej). Bieżące informacje płynące z otoczenia są podstawą sterowania zewnętrznego, natomiast informacje zdobyte w przeszłości i składające się na system wiedzy oraz doświadczenia jednostki tworzą warunki do uruchamiania wyższych, wewnętrznych mechanizmów regulacyjnych.⁹

Podstawą regulacji wewnętrznej są odpowiednio zorganizowane **struktury poznawcze**, będące reprezentacją dotychczasowych, szeroko rozumianych doświadczeń jednostki. Informacje, jakie do niej nieustannie docierają tworzą tzw. **sieć poznawczą** w której K. Obuchowski wyróżnia kilka poziomów organizacji: monokonkretny, polikonkretny oraz hierarchiczny.¹⁰ Specyficznie ludzkim jest jedynie ostatni z wymienionych poziomów organizacji informacji. Umożliwia on integrowanie różnorodnych informacji i czynności, a tym samym - podporządkowywanie różnych czynności i działań nadrzędnym celom życiowym.

Podkreślić należy, iż sieć poznawcza stanowi nie tylko reprezentację świata, poszczególnych jego aspektów, a także własnego *Ja*, lecz zawiera ponadto jego obraz przetworzony, idealny - często znacznie odbiegający od rzeczywistego. W wyniku gromadzenia indywidualnych doświadczeń tworzą się także idealne standardy zachowań określające *co, gdzie, kiedy i w jaki sposób* człowiek powinien robić, w jaki sposób w danych okolicznościach powinien się zachować.

Część tego rodzaju standardów podmiot wytwarza sam, jednak większość - w wyniku uwewnętrzniania norm prawnych, moralnych, obyczajowych oraz identyfikacji z określonymi wzorami zachowań - przyswaja z otoczenia. Proces przekształcania się wymagań zewnętrznych (systemu nakazów i zakazów) w wymagania wewnętrzne przebiega znacznie łatwiej i rodzi o wiele mniej rozterek i konfliktów wewnętrznych, gdy są one rzeczywiście spójne, konsekwentnie egzekwowane, a ich źródło cieszy się niekwestionowanym autorytetem. Znacznie przyspiesza ów proces także sytuacja, w której istnieje zbieżność wymagań stawianych przez szersze otoczenie społeczne z normami formułowanymi przez własną grupę odniesienia.

Sieć (system) struktur poznawczych jest nie tylko jednym z podstawowych mechanizmów orientacji człowieka w otoczeniu, lecz spełnia również ważne funkcje motywacyjne. Podstawowym przejawem motywacyjnych właściwości sieci poznawczej są **zainteresowania**, rozumiane w tym wypadku jako (...) *względnie trwała, obserwowalna* (podkr. R.B.)

⁹ Zob. J. Kozielecki, *Koncepcje psychologiczne człowieka*, Warszawa 1980, s. 190 i nast.

¹⁰ Zob. K. Obuchowski, *Kody orientacji i struktura procesów emocjonalnych*, Warszawa 1982, s. 155 i nast.

*dążność do poznawania otaczającego świata, przybierająca postać ukierunkowanej aktywności poznawczej o określonym nasileniu, przejawiająca się w selektywnym stosunku do otaczających zjawisk(...).*¹¹

Wśród podstawowych biogenetycznych czynników rozwoju zainteresowań wymienia się zwykle wiek. Zaliczaną do elementarnych mechanizmów regulacyjnych formą zainteresowań jest, na przykład, tzw. odruch badawczy, będący bezwarunkową reakcją emocjonalną dziecka na wszelkie wyodrębniające się z tła bodźce. Gdy idzie natomiast o zainteresowania bardziej złożone, motywacja poznawcza jest uruchamiana w wyniku stwierdzonej przez podmiot rozbieżności między rzeczywistością a jej reprezentacjami (schematami) poznawczymi. Choć w wyniku rozwoju sieci poznawczej obserwuje się najczęściej zwiększone zapotrzebowanie na nowe, a także bardziej złożone bodźce, to jednak nie zawsze jest to zależność prostoliniowa.

W sytuacji gdy rozbieżność między oczekiwaniami jednostki a napływającymi informacjami jest zbyt wielka, charakterystyczną reakcją jest dysonans poznawczy, będący często źródłem silnych, negatywnych emocji. W świetle nowszych badań, modyfikujących nieco pierwotną teorię dysonansu poznawczego wysuniętą przez L. Festingera, okazuje się, że jest on najsilniejszy w sytuacjach, w których konsekwencją owej rozbieżności jest zagrożenie obrazu siebie podmiotu.¹² Wbrew potocznemu przekonaniu, wiele danych empirycznych przemawia za tym, że dodatnią wartość gratyfikacyjną ma dla jednostki nie tyle absolutna, co raczej optymalna (czyli pozostawiająca pewien margines swobody) zgodność między oczekiwaniami a rzeczywistością. Tendencja do redukcji rozbieżności między wizją świata idealnego a postrzeganym światem rzeczywistym staje się w ten sposób siłą napędową i głównym regulatorem procesów adaptacyjnych oraz działań transgresyjnych. W sprzyjających warunkach doprowadzić może także do uformowania się długofalowych celów (**ideałów życiowych**) jednostki. Zakres analizowanej rozbieżności pozostaje w ścisłym związku z treścią i siłą napięcia emocjonalnego i motywacyjnego. Rozbieżność zbyt duża wywołuje, co prawda, silne napięcie emocjonalne, ale nie skłania człowieka - choćby na skutek niskiej oceny prawdopodobieństwa powodzenia - do podejmowania działań ukierunkowanych na cel. Efektem jest często poczucie bezradności i beznadziejności, a w razie dłuższego utrzymywania się tych stanów - pojawiać się mogą objawy ogólnego nieprzystosowania.

¹¹ A. Gurycka, *Rozwój i kształtowanie zainteresowań*, Warszawa 1978, s. 33.

¹² E. Aronson, *Człowiek - istota społeczna*, Warszawa 1997, s. 253 i nast.

Niekorzystną jest również sytuacja, w której analizowana rozbieżność jest zbyt mała. Prowadzi ona bowiem najczęściej do spadku motywacji do działania, obniżenia poziomu aspiracji oraz rezygnacji z bardziej odległych bądź trudniej osiągalnych celów życiowych.

W przeglądzie mechanizmów motywacyjnych powstających w sieci poznawczej nie sposób pominąć szczególnego rodzaju motywacji, jaką stanowią **zadania**. Mogą być one rozumiane co najmniej dwojako. Po pierwsze o zadaniu mówi się wtedy, gdy podmiot dostrzega rozbieżność między stanem pożądanym a rzeczywistym, uświadamia sobie warunki, których spełnienie pozwala ową rozbieżność usunąć lub zmniejszyć oraz **sam** formułuje stosowny program działania.

Drugi przypadek motywującej roli zadań ma miejsce wówczas, gdy człowiek akceptuje cele i programy działania podane mu **przez innych ludzi**, instytucje itp. Znaczna część programów powstających w sieci poznawczej, tych zwłaszcza które dotyczą zadań powtarzających się, funkcjonuje na zasadzie algorytmów, które jednostka jest w stanie opanować w wyniku odpowiedniego treningu. Często jednak człowiek musi tworzyć programy bardziej złożone, uwzględniające konkretne warunki realizacyjne i wtedy odwołuje się do siebie tylko właściwych zasad tworzenia owych programów. Zasady sterujące tworzeniem programów działania są „wbudowane” w sieć poznawczą i stanowią zasadniczą przesłankę względnej stałości zachowania się danej jednostki.

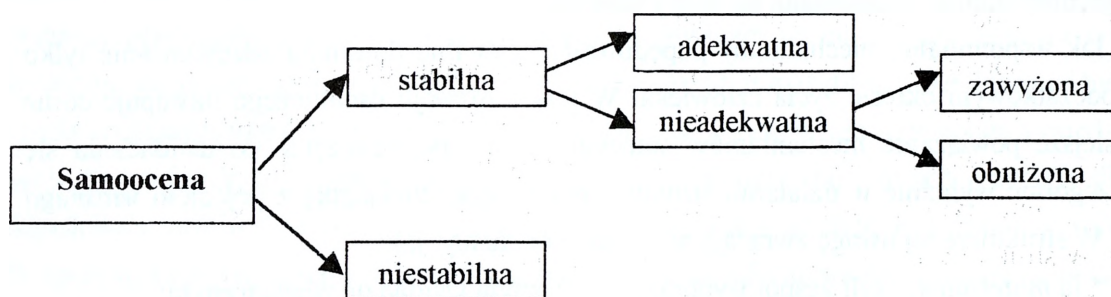
Jak wspomniano, mechanizmy popędowo-emocjonalne dominują zdecydowanie tylko w początkowym okresie życia człowieka. W miarę rozwoju osobniczego następuje coraz ściślejsze powiązanie mechanizmów emocjonalnych i poznawczych, co uwidacznia się szczególnie wyraźnie w działaniu struktury regulacyjnej związanej z pojęciem *własnego Ja*. W strukturze tej uwagę zwracają m.in. takie elementy, jak:

- * *Ja materialne*, czyli zespół wyobrażeń o własnym wyglądzie zewnętrznym;
- * *Ja społeczne*, skupiające wyobrażenia o własnej pozycji społecznej oraz o opiniach innych ludzi o nas samych;
- * *Ja duchowe* będące uogólnionym obrazem postrzeganych własnych zdolności i możliwości realizacyjnych.

Pierwsze przejawy zdolności do poznawczego wyodrębniania siebie z otoczenia i wyłaniania się pojęcia **Ja** dostrzec można u dziecka już pod koniec trzeciego roku życia. Tym samym możliwe staje się oddzielanie pierwszych, samodzielnych doświadczeń od tych, które odnoszą się do licznych obiektów świata zewnętrznego. Z punktu widzenia uwarunkowań procesu formowania się odporności istotne jest to, że owe wczesnodziecięce doświadczenia człowieka wywierają znaczący wpływ na jego późniejsze zachowania. Następstwem niedostatecznie rozwiniętego rozróżnienia między „ja” i „nie - ja” jest często

utrwalanie się skłonności do bezkrytycznego przyjmowania cudzych postaw i sądów, a także tendencja do przypisywania otoczeniu własnych sądów, uczuć i postaw (*zjawisko atrybucji*). Wąski w dzieciństwie obszar zakresowy struktury „Ja” jest stopniowo wzbogacany innymi osobami i przedmiotami. Są one włączane do struktury „ja” danej osoby zwłaszcza wówczas, gdy pozostaje ona z nimi w stałym kontakcie oraz gdy jej położenie jest w jakimś stopniu zależne od tych osób lub przedmiotów. Dzięki ukształtowaniu się pojęcia własnego „ja”, możliwa staje się również wspomniana już ocena własnych możliwości przy realizacji różnych celów, jak również ogólna ocena własnych zasobów i możliwości, czyli **samoocena**.

Jak wynika z licznych badań - o tym, jak człowiek zachowa się w nowych dla siebie sytuacjach decyduje bowiem nie tylko przekonanie o **umiejscowieniu kontroli** (zewnętrzne lub wewnętrzne)¹³, lecz także ogólna samoocena (rys.1). Powszechna jest przy tym tendencja do wyraźnego odchylania się samooceny od obiektywnych możliwości jednostki. Tendencja do zaniżonej bądź zawyżonej samooceny może być zdeterminowana nie tylko doraźnymi czynnikami sytuacyjnymi, lecz stać się także względnie trwałą właściwością osobowości człowieka.



Rys. 1. Adekwatność, stabilność i poziom samooceny

Z punktu widzenia rozpatrywanej problematyki istotne są zwłaszcza skutki utrwalonej tendencji do nierealistycznego oceniania własnych możliwości. W przypadku zaniżania oceny samego siebie konsekwencją jest najczęściej unikanie trudniejszych zadań, wycofy-

¹³ Zewnętrzne umiejscowienie kontroli jako wymiar osobowości wyraża się w uogólnionym przekonaniu, że przebieg i rezultaty działania są zależne głównie od czynników zewnętrznych, na które podmiot nie ma praktycznie żadnego wpływu. Z kolei ludzie charakteryzujący się wewnętrznym umiejscowieniem kontroli przyjmują, że wynik zamierzonych działań zależy w znacznej mierze od nich samych (od ich wiedzy, umiejętności, zaangażowania, aktualnego stanu psychofizycznego itp.).

wanie się z pola sytuacji niesłusznie ocenianych jako przekraczające możliwości jednostki, a w dalszym planie - wyraźne ograniczanie jej ogólnej aktywności. Bardziej złożona jest interpretacja skutków tendencji do zawyżonej samooceny. Otóż okazuje się, że gdy rozbieżność między możliwościami przypisywanymi sobie i rzeczywistymi nie jest zbyt duża, trudności na jakie napotyka jednostka często wpływają na nią mobilizująco, co sprawia, że wykonuje zadania i pokonuje trudności, którym przy realistycznej ocenie nie byłaby najprawdopodobniej sprostać. Gdy jednak błąd oceny jest zbyt wielki, konsekwencje są zwykle negatywne. Pomijając dość oczywisty w takim przypadku skutek bezpośredni, jakim jest najczęściej niewykonanie zadania, liczyć się trzeba z towarzyszącym mu poczuciem zawodu i rozgoryczenia, jak również z negatywną oceną podmiotu przez jego otoczenie społeczne.

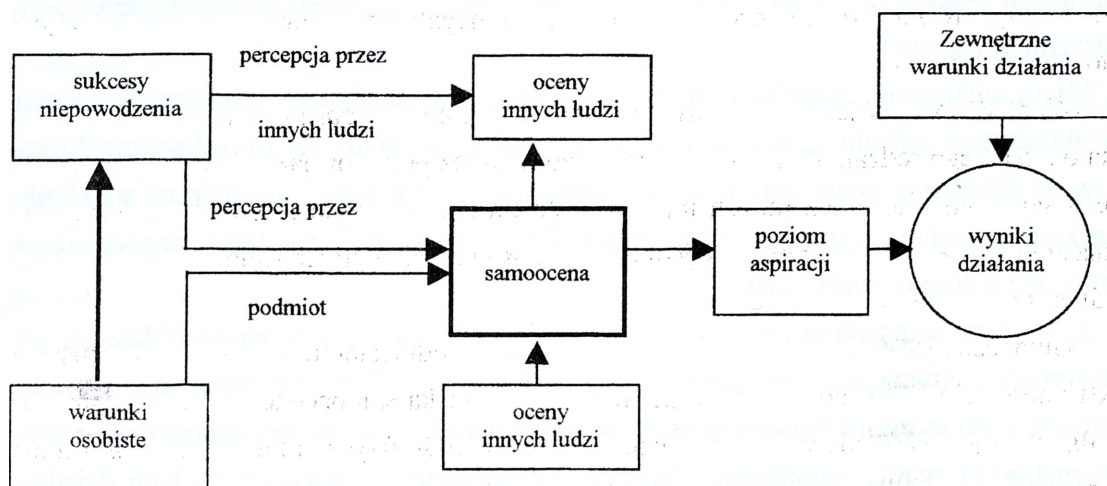
Miarą samooceny jednostki może być zarówno system standardów charakterystycznych dla określonego rodzaju działalności wytworzony przez podmiot, jak i rezultaty uzyskiwane w tej dziedzinie przez innych ludzi. Często owe wewnętrzne i zewnętrzne standardy znacznie się różnią, co sprawia, że jednostka - stosownie do potrzeb - może korzystać raz z jednej, raz z drugiej miary oceny.

Samoocena jednostki jest również zróżnicowana w odniesieniu do różnych dziedzin jej aktywności. Żołnierz może przejawiać, na przykład niską samoocenę możliwości intelektualnych, a jednocześnie wysoko oceniać swoją sprawność fizyczną lub umiejętności interpersonalne. O ogólnej samoocenie decyduje zwykle poziom samooceny w tych dziedzinach, które jednostka uważa za najważniejsze.

Istotnym mechanizmem regulacyjnym, determinującym zwłaszcza społeczne funkcjonowanie jednostki jest także poziom **samoakceptacji**. Dzieje się tak dlatego, że samoakceptacja jest jednym z podstawowych warunków równowagi emocjonalnej człowieka, a tym samym - harmonijnych relacji z jego otoczeniem społecznym. Nie trzeba specjalnie uzasadniać, jak istotne ma to znaczenie w warunkach służby wojskowej; zarówno w relacjach pionowych (służbowych) jak i poziomych (możliwość budowania sobie przez żołnierza sieci wsparcia społecznego). Ważną właściwością samooceny jest również pozytywne lub negatywne ustosunkowanie do siebie. Jego miarą jest stosunek liczby negatywnych sądów wypowiedzianych o sobie do wszelkich samoocen. Źródłem samooceny jest nie tylko osobiste doświadczenie jednostki umożliwiające praktyczną weryfikację trafności wyobrażeń o własnych możliwościach, lecz także opinie innych, zwłaszcza znaczących dla niej osób (rys.2).

Uogólnione doświadczenia dotyczące własnej osoby stanowią podstawę formowania się poczucia własnej wartości. W zależności od treści i siły tego wymiaru osobowości wpływa

on w różny sposób na zachowanie człowieka. Gdy poczucie wartości nie zostało dostatecznie ukształtowane, lub - co gorsza - utrwalone i zgeneralizowane zostały doświadczenia własnej „bezwartościowości”, jego wpływ na zachowanie jednostki jest najczęściej niewielki. W takim przypadku podstawowym regulatorem zachowań stać się mogą omówione wcześniej popędy i potrzeby emocjonalne. Im większa jest ich rola, tym trudniej zachować jednostce stabilność i równowagę emocjonalną w różnych sytuacjach zadaniowych i egzystencjalnych. Jakkolwiek poczucie własnej wartości odznacza się względną stabilnością, to jednak podlega pewnej modyfikacji pod wpływem takich czynników, jak:



Źródło: Z.Skorny, *Poziom aspiracji a skuteczność działania* [w:] S.Witkowski (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesów w zarządzaniu*, t.2, Wrocław 1994, s.83.

Rys. 2. Źródła samooceny i jej wpływ na wyniki działania

- zmiana pozycji w grupie;
- wyniki aktywności podstawowej, a także efekty działalności w innych dziedzinach, moralna ocena wartości czynów jednostki dokonywana przez otoczenie (akceptacja bądź odrzucenie przez grupę);
- zmiana statusu materialnego, sprawności fizycznej itp.

Przykładem współzależności emocjonalnych i poznawczych mechanizmów regulacyjnych, służących zarazem wzmacnianiu poczucia własnej wartości jest sposób uruchamiania i zaspokajania potrzeby osiągnięć. Przypomnijmy, że zgodnie z koncepcją poznawczą siły motywujące ludzi do określonych czynności mają swoje źródło w procesach informa-

cyjnych. Informacje zakodowane w strukturach poznawczych, a ściślej - rozbieżność między informacjami o standardach (idealnych stanach rzeczywistości bądź stanach pożądanych) a informacjami o stanach rzeczywistych prowadzi do wytworzenia się specyficznego napięcia motywacyjnego. Napięcie to pobudza człowieka do podejmowania takich działań, które odczuwaną rozbieżność między aspiracjami a rzeczywistym stanem rzeczy mogłyby zniwelować.

Uzyskaniu, a tym bardziej przekroczeniu ustalonego przez podmiot standardu doskonałości towarzyszy specyficzna reakcja emocjonalna (poczucie zadowolenia i dumy z osiągnięcia). Ta z kolei, jako ważna przesłanka wzmocnienia poczucia własnej wartości skłania najczęściej do podejmowania kolejnych, jeszcze trudniejszych zadań. Dążenie do osiągnięć jest więc mechanizmem samowzmacniającym się, przy czym - co warto podkreślić - czynnikiem wzmacniającym nie jest tu zewnętrzny stan rzeczy, lecz własna aktywność podmiotu. Dodatnia wartość gratyfikacyjna tego rodzaju doświadczeń stać się może zarazem ważną przesłanką stopniowego przechodzenia od zewnętrznego do wewnętrznego umiejscawiania kontroli.

Wzajemna zależność popędowo - emocjonalnych oraz poznawczych mechanizmów regulacyjnych widoczna jest także wyraźnie w działaniach o charakterze prospołecznym (allocentrycznych i socjocentrycznych). Bliższa ich analiza wykracza jednak poza ramy niniejszego opracowania.

1.2. Odporność psychiczna i jej uwarunkowania

W literaturze można spotkać wiele określeń na oznaczanie zdolności człowieka do znoszenia różnego rodzaju obciążeń. Obok analizowanego pojęcia *odporność psychiczna* różni autorzy posługują się takimi pojęciami, jak: *odporność na zakłócenia*, *odporność na stres* bądź *stresor*, *odporność emocjonalna*, *odporność na frustrację i sytuacje trudne*, czy wreszcie - *odporność emocjonalno - wolicjonalna*. Poszczególni autorzy, stosownie do przyjmowanych założeń teoretycznych, nie zawsze jednak przypisują wymienionym pojęciom to samo znaczenie. Dla uniknięcia ewentualnych nieporozumień celowe wydaje się zatem wyjaśnienie co najmniej dwóch spośród wymienionych wyżej terminów, a mianowicie: **odporność na stresor** oraz **odporność na stres**.

Odporność psychiczna w pierwszym znaczeniu, czyli **odporność na stresor** (sytuację stresową) jest utożsamiana najczęściej ze stosunkowo małą reaktywnością emocjonalną na różnego rodzaju zagrożenia, przeszkody, utrudnienia oraz inne czynniki właściwe sytu-

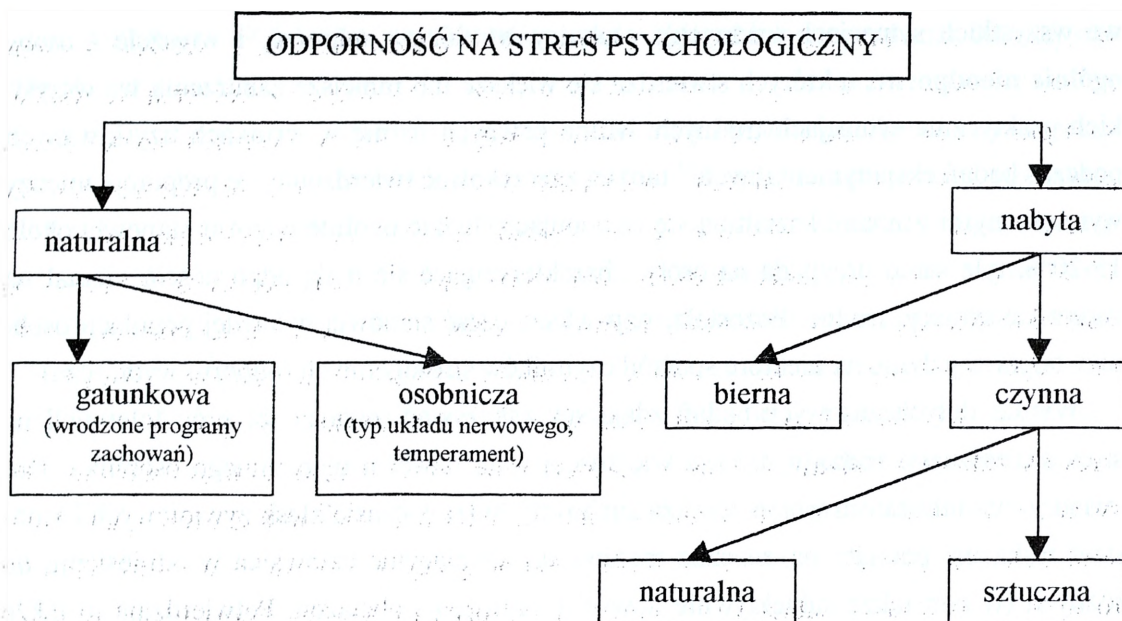
acjom trudnym. Odpornym psychicznie - w takim rozumieniu odporności - byłby zatem człowiek, który spostrzega i ocenia sytuację jako trudną, a mimo to reaguje na nią stosunkowo słabym odczynem emocjonalnym.

Odporność psychiczna na stres jest natomiast traktowana jako złożony mechanizm regulacji psychicznej pozwalający utrzymać wymagany poziom sprawności działania, pomimo zakłócającego czynności wpływu zagrożenia, utrudnień i przeszkód wynikających z oddziaływania czynników środowiskowych, sytuacyjnych, a także aktualnych niekorzystnych stanów psychicznych podmiotu.¹⁴ Przyjmując do dalszej analizy powyższy sposób rozumienia odporności psychicznej podkreślić należy, że począwszy od lat sześćdziesiątych pojęcie to coraz częściej zastępowane jest terminem *radzenie sobie ze stresem* (ang. coping).¹⁵ W jego definiowaniu spotkać można dwie podstawowe orientacje. W ramach pierwszej radzenie sobie jest traktowane jako względnie stała dyspozycja do reagowania na sytuacje trudne. W tym sensie mówić można o charakterystycznym dla danej osoby stylu radzenia sobie. Podstawą drugiej orientacji jest założenie, że przebieg i rezultaty procesu radzenia sobie zależą od interakcji czynników podmiotowych oraz uwarunkowań sytuacyjnych. W zależności od aktualnego ich układu, efekty radzenia mogą zajmować różne miejsca na kontinuum skuteczności tego procesu. Dzięki temu możliwe staje się wyjaśnienie przyczyn odmiennych zachowań jednostki w obliczu różnych trudności, jak również znacznego zróżnicowania zachowań poszczególnych osób w określonej, identycznej gdy idzie o warunki zewnętrzne, sytuacji trudnej. W takim znaczeniu terminem odporność psychiczna posługuje się m.in. J. F. Terelak, który zakładając istnienie zarówno wrodzonych jak i nabytych jej komponentów, dokonuje również interesującego, porządkującego podziału źródeł oraz form tej złożonej dyspozycji (rys. 3).

Choć w charakterystyce odporności na pierwszy plan wysuwana bywa niekiedy zdolność człowieka do obiektywnego odzwierciedlania rzeczywistości, nie mniej ważną przesłanką sprawności działania jest niezakłócony przebieg pozostałych procesów psychicznych (emocjonalnych oraz motywacyjnych). Jako kryterium odporności psychicznej przyjmuje się jednak nie tyle samą reaktywność emocjonalną, co wpływ jaki czynniki stresogenne wywierają na przebieg czynności wykonywanych przez człowieka. Nawet potoczna obserwacja zachowania ludzi w różnych sytuacjach trudnych dowodzi (a po-

¹⁴ Zob. M. Jarosz, *Psychologia lekarska*, Warszawa 1988, s. 162.

¹⁵ Zob. np.: R. Lazarus, *Psychological stress and the coping process*, New York 1966; W. Łosiak, *Dynamika emocji i radzenia sobie w stresie psychologicznym*, Kraków 1994; I. Heszen- Niejodek, Z. Ratajczak (red.), *Człowiek w sytuacji stresu*, Katowice 1966.



Źródło: J.F.Terelek, *Stres psychologiczny*, Bydgoszcz 1995, s.246.

Rys. 3. Reakcje odporności na stres psychologiczny

twierdząc ją wyniki badań eksperymentalnych)¹⁶, że w tych samych warunkach część z nich traci zdolność do racjonalnego myślenia i działania; u niektórych poziom organizacji zachowania ulega jedynie nieznacznemu obniżeniu; jeszcze inni utrzymują kierunek i sprawność działania na dotychczasowym poziomie. W warunkach stresu o niezbyt dużej intensywności zauważyć można nawet niekiedy tzw. paradoksalny efekt stresu, wyrażający się podwyższoną sprawnością wykonywania niektórych czynności.¹⁷

Tak rozumiana odporność psychiczna jest zatem cechą indywidualną, a jej ogólna charakterystyka obejmuje przede wszystkim:

- stopień i zakres odporności;
- specyfikę, określającą obszary podwyższonej i niskiej tolerancji na stres;
- zmienność odporności w czasie u tego samego osobnika.¹⁸

W literaturze przedmiotu na ogół przyjmuje się, że w każdej populacji znajdują się osobnicy **ogólnie odporni** (odznaczający się wysoką sprawnością funkcjonowania niemal

¹⁶ J.Reykowski, *Funkcjonowanie osobowości w warunkach stresu psychologicznego*, Warszawa 1966, ss.273-274.

¹⁷ Zob. np.: M.Szostak, *Sytuacje stresowe*, „Nowa Szkoła”, 1966, nr 7-8, s.27.

¹⁸ Zob.A.Frączek, M.Kořła, *Frustracja i stres psychologiczny*, [w:] T.Tomaszewski (red.) *Psychologia*, cyt. wyd., ss 670-671.

we wszystkich sytuacjach trudnych); osobnicy **wybiórczo odporni**, i wreszcie - osoby **ogólnie nieodporne**, u których stwierdza się większe lub mniejsze zaburzenia we wszystkich praktycznie sytuacjach trudnych. Mimo pewnych różnic w wynikach uzyskiwanych podczas badań eksperymentalnych¹⁹ można zaryzykować twierdzenie, że proporcje między wymienionymi grupami kształtują się następująco: ludzie ogólnie odporni stanowią około 15-20%; tyle samo przypada na osoby charakteryzujące się małą odpornością niemal na wszystkie sytuacje trudne. Pozostałą, największą część stanowią w każdej populacji osobnicy odporni jedynie na niektóre spośród czynników stresogennych (odporni wybiórczo).

Wyniki dotychczasowych badań zdają się wskazywać również, że próg tolerancji na stres **określonego rodzaju** nie jest wielkością stałą nawet u tego samego osobnika. Doświadczenia minionych wojen, analiza zachowań ludzi w czasie klęsk żywiołowych i katastrof wskazuje ponadto na znaczne możliwości adaptacyjne człowieka w odniesieniu do różnych (w tym także subiektywnie nowych) zagrożeń i obciążeń. Potwierdzają to także wyniki własnych badań, prowadzonych wśród żołnierzy systematycznie ćwiczących na taktycznym torze przeszkód. Ponad 73% respondentów przyznawało się do uczucia strachu przed pierwszą próbą pokonania toru, przy czym większość określała to uczucie jako *silne* bądź *bardzo silne*. Charakterystyczne, że na pytanie: *Czy mimo wielokrotnego udziału w tego rodzaju ćwiczeniach nadal odczuwasz strach?* - twierdzącej odpowiedzi udzieliło ponad 66% badanych. Dodać trzeba, że w ocenie przełożonych, badani - w miarę odbytych treningów - wykazywali coraz większą sprawność w pokonywaniu poszczególnych przeszkód. Tę pozorną sprzeczność można stosunkowo łatwo wytłumaczyć, odwołując się do przedstawionej istoty odporności. Prezentowane wyniki badań zdają się wskazywać, że mamy w tym wypadku do czynienia właśnie z procesem kształtowania się odporności w drugim z wymienionych znaczeń, czyli **odporności na stres**.

Z punktu widzenia potrzeb praktyki wychowawczej i szkoleniowej w wojsku szczególnie istotna jest odpowiedź na pytanie: *jakie czynniki warunkują odporność psychiczną człowieka?* Mimo wielości stanowisk w tej kwestii, czynniki te można ująć w trzy podstawowe grupy:

- a) rodzaj i stopień trudności zadań wykonywanych przez człowieka;
- b) aktualny ogólny stan organizmu, jak również ewentualne, przejściowe zmiany w przebiegu procesów psychicznych powstające niezależnie od występowania sytuacji stresowej (trudnej);

¹⁹ Zob. np.: J.Reykowski, *Funkcjonowanie osobowości...*, cyt. wyd; T.Kocowski, *Odporność na stres jako cecha osobowości*, "Nowa Szkoła" 1966, nr 7-8; T.Kocowski, M. Kofta, *Wpływ lęku i gniewu na przebieg niektórych procesów psychicznych*, „Psychologia Wychowawcza” 1970”, nr 2; M.Tyszkowa, *Zachowanie się dzieci szkolnych w sytuacjach trudnych*, Warszawa 1978.

c) względnie stałe właściwości jednostki, wyznaczające charakterystyczny dla niej styl reagowania.²⁰

Dla rozpatrywanej problematyki szczególne znaczenie mają uwarunkowania mieszczące się w ostatniej z wymienionych grup czynników. Należą do nich przede wszystkim **właściwości układu nerwowego** człowieka. Chodzi tu zarówno o siłę procesu pobudzania i hamowania, jak i ruchliwość, dynamiczność oraz równowagę procesów nerwowych. Okazuje się, że im silniejszy, czyli bardziej odporny na działanie bodźców o dużej intensywności jest układ nerwowy, tym mniejsza jest intensywność procesów pobudzania i odwrotnie.²¹ W przypadku układu słabego, bardziej reaktywnego, proces pobudzania wywołany określonym bodźcem jest znacznie większy niż u osób z silnym układem nerwowym. Słaby układ nerwowy wiąże się bowiem najczęściej z nadmierną reaktywnością, czyli reagowaniem silnymi emocjami nawet wtedy, gdy stresujące czynniki nie są obiektywnie zbyt intensywne.

Nie zawsze natomiast z niską odpornością psychiczną koreluje pobudliwość emocjonalna. Nawet bardzo silne pobudzenie może być łagodzone, gdy jednostka - w drodze systematycznych ćwiczeń - zdoła wypracować odpowiedni system kontroli nad emocjami.²² Ważnym czynnikiem określającym wydolność układu nerwowego jest natomiast równowaga między procesami pobudzania i hamowania. Okazuje się, że osoby wykazujące objawy tzw. słabego procesu pobudzania funkcjonują w warunkach zagrożenia na ogół gorzej niż osoby pobudliwe. Z wysoką odpornością psychiczną często koreluje dodatnio także wspomniana równowaga procesów nerwowych. Wyniki nowszych badań dowodzą zarazem, że zarówno siła procesów nerwowych, jak i równowaga między procesami pobudzania i hamowania nie są dane człowiekowi raz na zawsze, lecz mogą być w pewnych granicach kształtowane.

Znaczący wpływ na odporność wywiera również to, jak człowiek spostrzega stresującą sytuację i siebie w tej sytuacji. Okazuje się, że różne osoby reagują odmiennie na tę samą sytuację właśnie dlatego, że różnią się percepcją poszczególnych jej wymiarów, a w konsekwencji - sposobem jej postrzegania jako całości. Prawdliwość tę można zaobserwować często w różnych sytuacjach zadaniowych i egzystencjalnych w czasie służby wojskowej. Szczególne znaczenie ma, czy trudna, nieoczekiwana sytuacja wzbudza głównie **obawę przed stratą**, czy przeciwnie - jest przez człowieka traktowana jako **wyzwanie**, jako szan-

²⁰ A. Frączek, M. Kofta, *Frustracja i stres psychologiczny...*, cyt., wyd. s.671; J.Reykowski, *Badania nad stresem psychologicznym*, [w:] *Materiały do nauczania psychologii*, seria IV, t. 3, Warszawa 196, s. 168 i nast.

²¹ Por. J.Strelau, *Temperament i typ układu nerwowego*, Warszawa 1974, s.89.

²² T.Kocowski, *Odporność na stres jako cecha osobowości*, „Nowa Szkoła” 1966, nr 7-8.

sa zaspokojenia ważnych dla niego potrzeb. Osoby u których dominuje zadaniowa orientacja poznawcza nie unikają trudnych sytuacji, starają się je opanować oraz organizują własne zasoby do walki z przeciwnościami.. Tym samym - zwiększają szansę realizacji celów swej podstawowej aktywności.

Kolejnym czynnikiem wpływającym na odporność psychiczną, i określającym zachowanie jednostki w sytuacji trudnej jest charakterystyczny dla niej **typ reagowania emocjonalnego**. Wyniki wielu badań dowodzą, że odporność jest zależna nie tylko od wspomnianej już ogólnej pobudliwości emocjonalnej, lecz od typu emocjonalności (treści emocji), a także od efektywności funkcjonowania mechanizmów kontroli nad emocjami.²³ Osoby przejawiające tzw. nastawienie lękowe, już w chwili zetknięcia się z trudną sytuacją przeżywają silny niepokój i - z obawy przed niepowodzeniem - rezygnują z jakichkolwiek prób pokonania trudności. U osób nastawionych na pokonywanie trudności, emocje wprowadzie również się pojawiają, jednak są to najczęściej emocje o znaku dodatnim. Te, jak wiadomo, stanowią ważną przesłankę skutecznej realizacji zadań oraz radzenia sobie ze stresem.

Do ogólnych uwarunkowań odporności psychicznej zalicza się ponadto **treść i siłę motywacyjną dominującego dążenia oraz hierarchię potrzeb jednostki**.²⁴ Pierwszy z wymienionych czynników, poza podstawową funkcją motywacyjną, sprzyja kształtowaniu się linii życiowej jednostki, koncentrowaniu się na sprawach dla niej najważniejszych, a także budowie pożądanych relacji z otoczeniem społecznym. Jeśli przekonanie o słuszności i znaczeniu nadrzędnego, wiodącego celu nie przybiera form patologicznych (np. fanatyzm), z reguły uodparnia człowieka na różnego rodzaju trudności, skłania do wytrwałości w pokonywaniu przeszkód i przeciwności życiowych. Konsekwencją braku lub utraty idei dominującej jest natomiast zamykanie się człowieka w kręgu mało atrakcyjnych, nie mobilizujących celów, unikanie trudniejszych zadań, zwiększona podatność na wpływy zewnętrzne oraz uzależnienie od doraźnie aktywizowanych potrzeb.

Gdy idzie o drugi z akcentowanych przez autora czynników, szczególne znaczenie ma miejsce, jakie w układzie potrzeb zajmuje **potrzeba pozytywnej samooceny i akceptacji** przez inne osoby. Wśród innych, oddziałujących na siebie czynników warunkujących odporność psychiczną wymienia się w literaturze także:

²³ J.Reykowski, *Badania nad stresem psychologicznym*, [w:] *Materiały do nauczania psychologii, seria IV*, t.3, Warszawa 1969, s.168.

²⁴ Zob. M.Jarosz, *Psychologia...*, cyt. wyd., s.163 - 165.

- stopień rozwoju osobowości, a zwłaszcza schematów poznawczych, ułatwiających lub dezorganizujących - w zależności od ich treści - przebieg czynności (schematy konstruktywne bądź destrukcyjne);

- poziom aspiracji oraz poziom osiągnięć;
- dominujący rodzaj regulacji (egocentryczna lub prospołeczna);
- ogólny stan zdrowia, kondycję i sprawność fizyczną;
- poziom optymizmu - pesymizmu oraz poczucia humoru.²⁵

1.3. Wybrane mechanizmy regulacyjne osobowości a odporność psychiczna w świetle sytuacyjno-poznawczej koncepcji odporności.

Spośród wielu sposobów ujmowania czynników warunkujących odporność psychiczną, na uwagę zasługuje sytuacyjno - poznawcza koncepcja M. Tyszkowej.²⁶ Choć podstawowe założenia tej koncepcji są w wielu punktach zbieżne z poglądami innych autorów w kwestii uwarunkowań odporności psychicznej, poświęcamy jej nieco więcej miejsca z dwóch powodów. Po pierwsze - z racji jej spójności oraz traktowania determinant odporności w sposób systemowy. Po wtóre - dlatego, że pozostaje ona w bezpośrednim związku z regulacyjnymi mechanizmami odporności rozpatrywanymi w tym rozdziale.

Wychodząc z przytaczanego już założenia, że zachowanie się jednostki w sytuacjach trudnych zależy nie tylko od warunków zewnętrznych, lecz także od właściwości samej jednostki, autorka traktuje odporność psychiczną jako funkcję sytuacji i osobowości. Do najważniejszych osobowościowych wyznaczników odporności zalicza:

- jakość orientacji podmiotu w określonej sytuacji;
- siłę motywacyjną celów aktywności;
- zdolność do kontroli emocjonalnej i samokontroli;
- stan ukształtowania i spójność wewnętrzną poznawczych struktur osobowości;
- nawyk reagowania na sytuacje trudne oraz towarzyszące im napięcie emocjonalne.

Rozpatrzmy pokrótce wymienione czynniki, uwzględniając zarazem wpływ omówionych wcześniej mechanizmów na poziom odporności psychicznej. Przypomnijmy, że jednym z podstawowych warunków adekwatnego funkcjonowania człowieka w sytuacji trudnej jest **jakość jego orientacji w tej sytuacji**. Orientację tę ułatwia nie tylko rozeznanie w sytuacji przeżywanej *tu i teraz*, lecz również znajomość treści informacji związanych z nią

²⁵ Zob. np.: A. Lewicki (red), *Psychologia kliniczna*, Warszawa 1974; Z. Łyko, *Elementy psychologii ogólnej*, Warszawa 1989; G. Mietzel, *Wprowadzenie do psychologii*, Gdańsk 1998, s. 335.

²⁶ M. Tyszkowa, *Sytuacyjno - poznawcza koncepcja odporności psychicznej*, „Przegląd Psychologiczny” 1978, nr 1.

w jakiś sposób i przechowywanych w pamięci trwalej. Jednostka, konfrontując informacje odbierane aktualnie z osobistymi doświadczeniami, ma możliwość modyfikowania niektórych elementów składowych aktualnej sytuacji, w szczególności zaś - poznawczego jej *przepracowania*. Mamy tu do czynienia z następującą zależnością. Im lepsza orientacja podmiotu w sytuacji i jej podstawowych wyznacznikach, tym większe poczucie kontroli nad tą sytuacją, a tym samym - większe prawdopodobieństwo pokonania trudności oraz realizacji założonych celów aktywności.

Odporności sprzyja także poznawcze nastawienie wobec trudności. Aktywizuje ono procesy orientacyjne, uruchamia wyobraźnię i procesy myślowe odnoszące się do różnych aspektów aktualnej sytuacji, tworząc w ten sposób przesłanki do poznawczego i emocjonalnego ich opanowania.

W pewnym związku z jakością orientacji w sytuacji pozostaje tradycyjnie rozumiana inteligencja. Okazuje się jednak, że jej wpływ może być dwukierunkowy. Na ogół wysoki poziom inteligencji koreluje dodatnio z wyższą niż przeciętna odpornością psychiczną. Przyczynę odstępstw od tej reguły należy upatrywać m.in. w tym, że w warunkach silnego napięcia emocjonalnego nie wszyscy ludzie są w stanie wykorzystać swoje możliwości intelektualne.

Lepszym predyktorem sprawnego działania człowieka w sytuacjach trudnych okazuje się natomiast **inteligencja emocjonalna**. Choć jej pomiar napotyka na znacznie większe trudności niż ma to miejsce w przypadku inteligencji poznawczej przyjmuje się, że jej poziom określają głównie takie zdolności, jak:

1. Orientacja we własnych emocjach, zwłaszcza zaś umiejętność wczesnego ich rozpoznawania, umożliwiająca wgląd w siebie i ułatwiająca samopoznanie.
2. Umiejętność kierowania własnymi emocjami, utrzymywania ich na adekwatnym do sytuacji poziomie.
3. Zdolność do rozpoznawania emocji u innych ludzi.
4. Zdolność do pobudzania i utrzymywania na odpowiednim poziomie własnej motywacji.
5. Nawiązywanie i podtrzymywanie związków z innymi ludźmi jako jedna z podstawowych przesłanek pełnienia ról przywódczych.²⁷

Nietrudno zauważyć, że wszystkie wymienione wymiary inteligencji emocjonalnej mają istotne znaczenie w interakcjach szkoleniowo-wychowawczych występujących w toku służby wojskowej.

²⁷ Por. D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna*, Poznań 1997, s. 80 i nast.

Drugi z wymienianych przez M. Tyszkową (a także innych autorów) zespół czynników warunkujących odporność, wiąże się z **nateżeniem motywacji** i stanowi podstawę wytrzymałości człowieka w obliczu czynników zakłócających działanie oraz wytrwałości w dążeniu do narzuconego mu z zewnątrz, a zwłaszcza własnego celu aktywności. Liczne badania wskazują, że zależność między siłą motywacji a odpornością psychiczną nie jest jednak zależnością prostoliniową. Odporności na różnego rodzaju trudności i zagrożenia nie sprzyja ani zbyt słabe zaangażowanie, ani też motywacja nadmierna. Niska motywacja przejawia się nie tylko małą sprawnością wykonania, lecz często prowadzi także do rezygnacji z mało atrakcyjnych dla podmiotu celów i wycofania się z pola sytuacji zadaniowej. Z kolei motywacja bardzo silna, choć łączy się zwykle z wytrwałością oraz zdolnością do pokonywania przeszkód na drodze do celu, często prowadzi jednocześnie do zakłóceń w orientacji (np. zwężenia pola świadomości), utraty kontroli nad emocjami, a w efekcie - do dezorganizacji zachowań i spadku sprawności działania.

Grupą mechanizmów dotąd zaledwie wspomnianych, a którym na gruncie omawianej koncepcji odporności wyznacza się istotną rolę, są mechanizmy kierujące procesami emocjonalnymi. W szczególności chodzi tu o **zdolność jednostki do kontroli emocjonalnej oraz samokontroli**. Warto jednak podkreślić, że kontrola nie polega wyłącznie na redukowaniu napięcia, lecz również na celowym wzbudzaniu i podwyższaniu emocji w sytuacji, która tego wymaga.²⁸ Oprócz kontroli emocji, ważnym czynnikiem wpływającym na odporność psychiczną jest zdolność do kontroli emocjonalnej zachowania. Ten rodzaj samokontroli może dotyczyć zarówno działań zamierzonych, lecz jeszcze nie rozpoczętych; może zachodzić w toku działania; samokontrola może być także dokonywana na działaniach już zakończonych z myślą o optymalizacji podobnych czynności w przyszłości. Regulacyjna funkcja samokontroli polega głównie na tym, że służąc ustaleniu relacji między realnym a pożądanym funkcjonowaniem jednostki jest ukierunkowana na stymulowanie zmian optymalizujących tę relację.

Kolejnym, jak pamiętamy, zespołem czynników warunkujących odporność psychiczną jest - w świetle rozpatrywanej koncepcji - **stan ukształtowania oraz właściwości poznawczych struktur osobowości**. Ich regulacyjna funkcja wyraża się przede wszystkim w tym, że stanowią główne źródło standardów spostrzegania oraz interpretacji przez jednostkę jej aktualnych doświadczeń. Ocena aktualnej sytuacji (stopnia trudności oraz szansy ich pokonania) zależy zarówno od treści struktur poznawczych, jak i od ich cech formalnych

²⁸ Szerszą analizę mechanizmów samokontroli zawiera praca M. Kofty, *Samokontrola a emocje*, Warszawa 1979.

(m.in. od poziomu ogólności, stopnia otwartości i złożoności). Stwierdzaną w licznych badaniach prawidłowością jest, że wymienione cechy, niemal we wszystkich fazach rozwoju człowieka wyraźnie korelują z odpornością psychiczną. Okazuje się, że im większa złożoność, abstrakcyjność (ogólność) oraz otwartość struktur osobowości jednostki, tym większą odporność psychiczną przejawia ona w sytuacjach trudnych.

Zdecydowanie sprzyja odporności także względna stabilność uporządkowanego obrazu świata i własnej osoby. Gdy jest to obraz zbyt trwały, człowiek wykazuje tendencję do odrzucania nowych doświadczeń, które najprawdopodobniej mogłyby mu ułatwiać radzenie sobie z trudnościami i stresem. Gdy z kolei obraz siebie i świata jest mało stabilny, sygnały trudności są przez jednostkę odbierane najczęściej jako osobiste zagrożenie, co sprawia, że koncentruje się nie na ich pokonywaniu, lecz na czynnościach o charakterze obronnym.

Szczególną rolę spełnia tu omawiany wcześniej mechanizm samooceny, jej poziom oraz adekwatność. Samoocena zaniżona prowadzi do przeceniania trudności oraz rezygnacji z aktywności ukierunkowanej na ich przezwyciężanie. Niekorzystnie wpływa na odporność także samoocena zbyt wysoka w stosunku do aktualnych możliwości. Ponieważ większość podejmowanych przez jednostkę zadań kończy się w tej sytuacji niepowodzeniem, jej dotychczasowa odporność na sytuacje trudne zmniejsza się. Kumulowanie się negatywnych doświadczeń może prowadzić ponadto - w dalszej perspektywie - do odczuwalnego obniżenia się dotychczasowej samooceny.

W ścisłym związku z samooceną pozostaje także **poziom aspiracji jednostki**. Z badań prowadzonych przez J. Sekułę wśród pilotów wynika, że osoby zdolne do ustalania adekwatnych relacji pomiędzy poziomem aspiracji a poziomem osiągnięć cechuje jednocześnie:

- równowaga w zakresie tendencji do osiągania sukcesu i unikania niepowodzenia;
- w miarę obiektywna samoocena oraz;
- adekwatne postrzeganie sytuacji.

Charakteryzując się wysokim stosunkowo progiem tolerancji na stres, są one bardziej odporne na różnego rodzaju stresory, a w razie dłuższego ich oddziaływania stosunkowo szybko się do nich adaptują. Zdecydowanie mniej skutecznie funkcjonują natomiast w warunkach stresu osobnicy u których równowaga *układu: poziom aspiracji - poziom osiągnięć* została zakłócona. Zarówno gdy poziom aspiracji oraz samoocena są zaniżane, jak i wtedy gdy wysokiej motywacji do osiągania sukcesu towarzyszy samoocena zawyżona, w

zachowaniu pojawiają się oznaki rozstrojenia i dezorganizacji.²⁹ Podobne wyniki uzyskała w swych badaniach B. Słubicka. Okazało się, że największą zdolnością do kontrolowania reakcji stresowej odznaczały się osoby zawyżające swój poziom aspiracji w stosunku do poziomu osiągnięć (tzw. *hazardziści*). Na drugim biegunie znaleźli się natomiast *asekuranci*, charakteryzujący się względnie trwałą tendencją do zaniżania wyników swej celowej aktywności.

Częściowo rozbieżnych danych w tym względzie dostarczają natomiast badania A. Eliasza, prowadzone wśród kandydatów do wojsk powietrzno-desantowych. W tym wypadku okazało się bowiem, że osoby o niskim poziomie aspiracji oraz niskiej samoocenie odznaczają się jednocześnie mniejszą tolerancją stresu (mniejszą odpornością psychiczną).³⁰ Zdaniem innych autorów, z niską odpornością psychiczną koreluje dodatnio zarówno zaniżony poziom aspiracji, jak i nieadekwatna samoocena.³¹

Wśród składowych systemu osobowości oddziałujących niekorzystnie na poziom odporności istotne miejsce zajmuje także uogólniona gotowość do reagowania lękiem nie tylko na trudności występujące aktualnie, lecz nawet na słabe sygnały odległego zagrożenia.

W ścisłym związku z odpornością psychiczną pozostają również mechanizmy warunkujące **poziom dojrzałości społeczno-emocjonalnej** jednostki. Jakkolwiek brak jest pełnej zgodności autorów w kwestii struktury dojrzałej osobowości, to jednak większość wymienia takie jej elementy składowe, jak:

- umiejętność wglądu w siebie i znajomość swoich możliwości;
- względnie trwała osobista hierarchia wartości;
- sprawność intelektualna;
- adekwatność reakcji emocjonalnych do treści oraz siły bodźców;
- zdolność do naturalnego przyjmowania ocen (aprobaty lub dezaprobaty);
- odpowiedni poziom asertywności;
- elastyczność w przystosowywaniu się do nowych sytuacji;
- poczucie humoru.³²

Istotnym wyznacznikiem dojrzałej osobowości jest zdolność do realistycznego, nie emocjonalnego ujmowania zewnętrznych elementów sytuacji, a także siebie samego jako podmiotu tej sytuacji. W szczególności chodzi o umiejętność postrzegania ich z pewnego

²⁹ Podaję za: R. Błoszczyński (red.), *Psychologia lotnicza*, Warszawa 1977, s. 310-312.

³⁰ Tamże, s. 312 i nast.

³¹ Zob. m.in.: J. Reykowski, *Eksperymentalna psychologia emocji*, Warszawa 1974; Z. Skorny, *Psychiczne mechanizmy...*, cyt. wyd.

³² Por. S. Siek, *Formowanie osobowości*, Warszawa 1986, s. 112 i nast.

dystansu, co zwiększa na ogół prawdopodobieństwo panowania nad własnymi emocjami, a tym samym - szansę skutecznego działania w sytuacji trudnej.

Ważną przesłankę zachowania się jednostki wobec trudności upatruje się w omawianej koncepcji w **wyuczonych przez nią sposobach reagowania na trudności i towarzyszące im napięcie emocjonalne**. Mechanizmy zwiększające tolerancję na stres o dużej sile uruchamiane są m.in. w wyniku systematycznych ćwiczeń fizycznych. Uzyskując tą drogą wyższy poziom przystosowania w tych systemach organizmu, które są najbardziej narażone na niekorzystny wpływ reakcji stresowej, człowiek jest w stanie bardziej skutecznie sobie z nią radzić. Oprócz korzystnych zmian w funkcjonowaniu poszczególnych organów (zwiększona wydolność serca, lepsze funkcjonowanie układu oddechowego itp.) ćwiczenia fizyczne okazują się również użyteczne w leczeniu lęku, łagodzeniu frustracji oraz - co w warunkach służby wojskowej szczególnie istotne - zwiększaniu wiary w siebie i podnoszeniu ogólnej samooceny.³³

Istotna rola w tym względzie przypada nawykom i umiejętnościom w zakresie tworzenia sobie najkorzystniejszych warunków działania, planowania przebiegu czynności, a także wypracowywania ogólnego nastawienia na pokonywanie ewentualnych trudności. Nie bez wpływu na poziom odporności pozostają również nawyki obejmujące sferę emocjonalnego reagowania na trudności oraz towarzyszące im napięcie emocjonalne. Nawet potoczne doświadczenie wskazuje, a potwierdzają je wyniki badań eksperymentalnych, że część ludzi reaguje silnym pobudzeniem dopiero w chwili pojawienia się realnego zagrożenia lub trudności. Inni, dzięki ukształtowaniu umiejętności antycypacyjnego przeżywania lęku i stopniowego jego wygaszania, w momencie zetknięcia się z niebezpieczeństwem nie przeżywają tak silnie tego uczucia i większość swej energii są w stanie skierować na realizację trudnego zadania.

Okazuje się również, że istnieje dość silna korelacja między odpornością na sytuacje trudne a nawykiem kontrolowania różnych form ekspresji emocjonalnej. U osób u których nawyk ten nie został dostatecznie ukształtowany, w warunkach zagrożenia obserwuje się wyraźny rozrost emocji spowodowany m.in. tzw. autoindukcją emocjonalną. Jednocześnie, na skutek utraty kontroli nad emocjami, następuje zwykle odczuwalny spadek sprawności działania.

Skrajnym przypadkiem niekorzystnego wpływu nawyków na poziom wykonania jest *syndrom wyuczonej bezradności*. Jest on efektem nie tylko wielokrotnych doświadczeń jednostki doznającej niepowodzeń w obliczu trudności i narastającego poczucia utraty

³³ Zob. G. S. Everly Jr., R. Rosenfeld, *Stres. Przyczyny, terapia i autoterapia*, Warszawa 1992, s.217.

kontroli nad zdarzeniami, lecz również nieumiejętnie udzielanej jej pomocy w różnych sytuacjach życiowych. Często spotykany błąd w działalności wychowawczej, szkoleniowej oraz w innych formach relacji interpersonalnych polega na całkowitym niemal wyręczaniu podmiotu w poszukiwaniu optymalnego rozwiązania danej sytuacji. Nierzadko zdarza się też, że partner interakcji (wychowawca, instruktor) - na przykład z obawy przed niepowodzeniami - w ogóle nie stawia jednostce trudniejszych zadań. W ten sposób druga strona, często nawet niezależnie od intencji osób udzielających pomocy, utwierdza się w przekonaniu, że rzeczywiście nie jest w stanie skutecznie radzić sobie z trudnościami.

Jak widać, poszczególne czynniki warunkujące odporność psychiczną pozostają w ścisłym związku, tworząc złożony system mechanizmów regulujących zachowanie się człowieka w trudnych sytuacjach.

1.4. Uogólnienia oraz niektóre implikacje wychowawcze i szkoleniowe

Przeprowadzona, choć z konieczności niepełna analiza podstawowych mechanizmów regulacyjnych, umożliwia sformułowanie wniosków, które mogą być pomocne, między innymi, w projektowaniu ogólnego modelu psychologicznego przygotowania żołnierzy do ewentualnych działań obronnych oraz w doskonaleniu organizacji i przebiegu szkolenia wojskowego. Większość prezentowanych tu uogólnień i wniosków dotyczy kształtowania odporności psychicznej. Niektóre jednak, z racji ich ogólności, mogą znaleźć również zastosowanie w rozwijaniu innych, zarówno instrumentalnych, jak i kierunkowych cech osobowości uczestników szkolenia.

1. Choć poziom odporności psychicznej jednostki determinują w znacznej mierze wrodzone właściwości układu nerwowego, to nie jest ona jednak dyspozycją niezmienną, i w drodze odpowiednich zabiegów szkoleniowych oraz w wyniku własnej, ukierunkowanej aktywności może być podwyższana. Praktyczne znaczenie tego stwierdzenia rysuje się szczególnie wyraźnie w zestawieniu z wynikami własnych badań, prowadzonych wśród kadry zawodowej na temat możliwości zwiększania odporności. Okazuje się, że przekonanie o możliwościach rozwojowych człowieka w tym względzie nie jest, niestety, w tym środowisku powszechne.³⁴

2. Jak podkreślano, ważnym mechanizmem regulacyjnym, a zarazem istotnym składnikiem odporności jest poczucie kontroli nad sytuacją. Z chwilą gdy człowiek traci je do-

³⁴ Zob. B. Rokicki, *Psychologiczne przygotowanie wojsk do działań obronnych. Stan aktualny i kierunki doskonalenia*, [w:] Z. Markocki, R. Stępień (red.), *Kształcenie i wychowanie w wojsku w toku przemian* (Materiały z konferencji naukowej 16 listopada 1993 r), Warszawa 1994, s. 215.

chodząc do przekonania, że od niego nic już nie zależy, prawdopodobieństwo wyjścia z trudnej sytuacji spada praktycznie do zera, a niekorzystne następstwa przekonania o braku wpływu na przebieg zdarzeń wyrażają się w postawie rezygnacyjnej, odczuwalnym spadku motywacji, bierności, a niekiedy także w postawach nihilistycznych.³⁵ Z punktu widzenia potrzeb procesu psychologicznego przygotowania żołnierzy do ewentualnych działań obronnych, wysiłek wychowawczy i szkoleniowy powinien koncentrować się zatem na kształtowaniu ich przekonania, że przebieg i wyniki walki zależą w znacznej mierze od adekwatnej interpretacji przez nich sytuacji, a także od własnej, ukierunkowanej aktywności.

Cel ten osiągać można przez stawianie żołnierzy podczas służby wojskowej w obliczu różnorodnych, kontrolowanych sytuacji oraz przez taką organizację życia i szkolenia, by byli w stanie samodzielnie przezwyciężać te trudności. Na fundamencie pozytywnych doświadczeń jednostki tworzy się w ten sposób jej względnie trwałe, pozytywne nastawienie wobec trudności. Sprawia ono, że emocje negatywne będące sygnałem zagrożenia nie prowadzą do rozpadu czynności, lecz przeciwnie - pobudzają jednostkę do poszukiwania optymalnych sposobów pokonywania tych trudności.

3. Istotną determinantą odporności psychicznej jest natężenie motywacji oraz siła osobistego zaangażowania w realizację celów aktywności. Prawdliwość ta wskazuje na potrzebę kształtowania trwałego systemu pożądanych wartości żołnierzy, zwłaszcza - rzadko preferowanych obecnie w środowisku żołnierzy (i nie tylko) wartości ponadosobistych. Nawet gdy przyjąć, że w sytuacjach ekstremalnych (a w szczególności w warunkach wojny) następują radykalne zmiany w hierarchii wartości człowieka³⁶, to takie wartości, jak: patriotyzm, rzetelność w wykonywaniu zadań, koleżeństwo oraz zdolność do wyrzeczeń i poświęceń w imię racji ponadosobistych, powinny być kształtowane i wzmacniane już w czasie pokojowej służby. Ważną rolę w tym względzie mogą spełniać także przekonania religijne żołnierzy i związany z nimi system wartości.

W obszarze zadań wychowawczych rysuje się ponadto potrzeba wzmacniania przekonania żołnierzy, że szansa urzeczywistnienia własnych celów życiowych, a także realizacji celów i zadań w toku służby wojskowej zależy w znacznym stopniu od nich samych. *Silne dążenia i umiejętność opracowania planu i sposobów realizacji tych dążeń oraz wiara, że jest się w stanie osiągnąć cele pragnień, oznacza połowę zwycięstwa w trudnych sytuacjach życiowych*³⁷. Prawdliwość ta odnosi się również do sytuacji na polu walki, oczywi-

³⁵ W. Łukaszewski, *Szanse rozwoju osobowości*, Warszawa 1984, s.110.

³⁶ Zob. A. Pawelczyńska, *Wartości a przemoc*, Warszawa 1973.

³⁷ M. Tyszkowa, *Problemy psychicznej odporności...*, cyt. wyd, s.181.

ście pod warunkiem, że przekonanie żołnierza o możliwości pokonania trudności jest oparte na obiektywnych przesłankach.

Co się tyczy praktycznej strony organizacji procesu kształcenia pamiętać należy, że zgodnie z prawami Yerkesa - Dodsona zwiększaniu odporności na różnego rodzaju trudności najlepiej służy średni poziom zaangażowania wykonawcy.

4. Zarówno ze względu na potrzebę kształtowania dojrzałej struktury osobowości, jak i z punktu widzenia celów ewentualnej walki zbrojnej bardzo istotne jest kształtowanie w toku służby wojskowej wysokiego poziomu samooceny żołnierzy. Warunkuje ją nie tylko stan zdrowia, fizyczne oraz osobowościowe wyznaczniki ich możliwości, lecz pośrednio - także przekonanie o niezawodności uzbrojenia i sprzętu oraz zaufanie do przełożonych i kolegów. Ta ostatnia właściwość stanowi zarazem ważną przesłankę formowania się **po-
czucia społecznego wsparcia**, które współdecyduje o tym, jak człowiek radzi sobie w sytuacjach trudnych.

Jest zatem pożądane, by w trosce o wysoki, a jednocześnie realistyczny poziom samooceny organizować warunki szkolenia tak, by każdy żołnierz mógł przekonać się, że powodzenie w działaniu zależy w znacznej mierze od własnej aktywności. Sukces, choćby drobny, staje się w ten sposób źródłem dodatnich emocji, zwiększa motywację oraz zdolność do pokonywania kolejnych trudności, stając się jednocześnie ważnym ogniwem w procesie wzmacniania odporności oraz rozwoju innych pożądanych dyspozycji psychicznych. Z powyższym wiąże się również kwestia oceny wykonania zadań szkoleniowych. Oprócz wyniku, uwzględniać powinno się w niej także przebieg działania, sposób pokonywania trudności, rodzaj oraz natężenie motywacji itp. Kryteria powyższe, mniej istotne w warunkach walki, gdzie najważniejsza jest skuteczność działania, w procesie kształcenia mają duże znaczenie wychowawcze.

5. Istotną zmienną, wpływającą przede wszystkim na ocenę sprawności działania żołnierzy, a tym samym - ich psychologicznego przygotowania do działania w sytuacjach trudnych są nawyki. W procesie ich kształtowania, który stanowi jedno z podstawowych ogniw systemu szkolenia bojowego, winny być respektowane ogólne zasady kształcenia. Chodzi tu zwłaszcza o stopniowanie trudności, zapewnienie zrozumienia przez ćwiczących sensu i znaczenia opanowywanych czynności dla sprawnego działania na polu walki, a także o natychmiastowe usuwanie błędów i szkodliwych przyzwyczajeń.

Ważnym, choć nie zawsze uświadamianym przez kadrę celem analizowanego procesu jest zapewnienie elastyczności w działaniu nawykowym. Złożoność i niepowtarzalność różnych sytuacji na polu walki sprawia, że przynajmniej niektóre nawyki nie będą mogły być w odmiennych warunkach uruchamiane w ich dotychczasowej postaci. Elastyczność

jest tą właśnie cechą nawyków, która zapewnia możliwość ich stosowania w nowych warunkach i dla innych celów.

Nawyki, poza przedstawionymi funkcjami, spełniają także istotną rolę w kształtowaniu odporności psychicznej żołnierzy. Na gruncie rozpatrywanej sytuacyjno-poznawczej koncepcji odporności, rolę taką wyznacza się w szczególności nawykom reagowania na sytuacje trudne i towarzyszące im napięcie emocjonalne. Tego rodzaju nawyki, powstające w wyniku kumulowania się osobistych doświadczeń, wykazują dużą stabilność. Ich zmiana wymaga bądź nowych, silnych osobistych doświadczeń, bądź też celowych oddziaływań wychowawczo - korekcyjnych ze strony dowódców i instruktorów.

Jak już wspomniano, zmiana charakterystycznych dla jednostki nastawień wobec trudności, choć niełatwa, jest jednak możliwa. Pożądaną zmianę orientacji z obronnej na zadaniową służyć powinno, w warunkach wojska, stawianie żołnierzy w obliczu różnych, w tym celowo wywoływanych trudności. Powinni oni mieć możliwość bezpośredniej konfrontacji z przeciwnościami i utrudnieniami oraz z towarzyszącym im napięciem emocjonalnym po to, by przeżyć je w osobistym doświadczeniu. Z tego względu nie sposób czymkolwiek zastąpić obiektywnego, a nawet subiektywnego zagrożenia, jakie wywołać można podczas ćwiczeń w terenie, a także za pomocą odpowiednich symulatorów i trenażerów. Stawianie żołnierzy w warunkach **umiejętnie dozowanych zagrożeń i trudności** sprzyja bowiem rozwijaniu aktywności i samodzielności w działaniu oraz rozwija schematy poznawcze i czynnościowe ułatwiające sprawne funkcjonowanie także w innych sytuacjach trudnych.

Jak wynika z badań, część dowódców kieruje się w pracy szkoleniowej założeniem, iż najkorzystniejszym rozwiązaniem jest stawianie żołnierzy od razu w sytuacjach wymagających dużej odporności psychicznej i ukształtowanej umiejętności radzenia sobie ze stresem. Postawa taka, przy obecnym, zmieniającym się wprawdzie, ale dalekim jeszcze od doskonałości systemie doboru, wydaje się szkodliwa zarówno z punktu widzenia potrzeb służby wojskowej, jak i bezpieczeństwa oraz możliwości rozwojowych samych żołnierzy. Zbyt wygórowane, nie uwzględniające doświadczeń i możliwości uczestników szkolenia wymagania powodują często, że stają się oni niezdolni do realizacji trudniejszych zadań. Częste niepowodzenia w pokonywaniu trudności służby oraz realizacji niekiedy obiektywnie trudnych sytuacji szkoleniowych wywołują zwykle poczucie mniejszej wartości, niekiedy nawet - osobistej klęski. Jeśli stają się one regułą, rodzi się wspomniana wcześniej tendencja do wycofywania się, unikania trudnych zadań oraz ogólnej bierności w szkoleniu i służbie.

6. Nie mniej ważny od nawyku prawidłowego reagowania na trudności jest w procesie wzmacniania odporności nawyk pożądanego zachowania się pod wpływem napięcia emocjonalnego. Może się ono pojawiać bądź w momencie wystąpienia trudności, bądź znacznie wcześniej - na samą zapowiedź zmian w układzie stosunków z otoczeniem (tzw. *lęk z wyprzedzeniem*). Uruchamiane zawczasu napięcie emocjonalne pełni z zasady funkcję pozytywną. Nie tylko pomaga jednostce odpowiednio zinterpretować przyszłą sytuację, lecz pozwala także podjąć stosowne działania korekcyjno-regulacyjne ułatwiające pokonanie trudności. Napięcie to powinno być przez organizatorów szkolenia, oczywiście, odpowiednio dozowane. Nie może być zbyt silne, ponieważ zamiast pobudzać do podejmowania czynności zaradczych, może paraliżować wolę działania i sprzyjać przenoszeniu aktywności podmiotu z zadania na obronę własnej osoby.

W tym obszarze zagadnień mieści się także kwestia tzw. przekwalifikowywania niepożądanych emocji w takie emocje steniczne, jak gniew lub złość. Wspomnieć należy również o nawyku kontrolowania różnych form ekspresji emocjonalnej. Niekontrolowane formy ekspresji powodują z zasady rozrost emocji i znacznie utrudniają ich opanowanie. Tak więc, obok kształtowania pożądanego z punktu widzenia celów ewentualnej walki obronnej nawyków reagowania na trudności, ważnym zadaniem wychowawczym i szkoleniowym powinno być uczenie najkorzystniejszych sposobów kontrolowania indywidualnych form ekspresji emocjonalnej. Celowi temu mogłyby służyć, na przykład, odpowiednie zajęcia z zakresu ochrony zdrowia psychicznego i prostych form psychoterapii dla żołnierzy, a także specjalistyczne formy kształcenia dla kadry zawodowej. Wiele sprawdzonych w tym obszarze rozwiązań można by przenieść np. z armii amerykańskiej czy francuskiej, gdzie od lat tego rodzaju przedsięwzięcia są realizowane.³⁸

³⁸ Zob. np.: B. H. Chermol, *Zaburzenia psychiczne w działaniach bojowych*, „Wojskowy Przegląd Zagraniczny” 1984, nr 3; A. Ł., *Pokonywanie stresu u żołnierzy*, „Wojskowy Przegląd Zagraniczny” 1984, nr 4.

2. KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA W WOJSKU I JEJ UCZESTNICZY

2.1. Charakterystyka relacji interpersonalnych

Przełożeni i podwładni, żołnierze zawodowi, żołnierze służby zasadniczej i pracownicy cywilni wojska wzajemnie się obserwują, oceniają i porozumiewają. Możemy powiedzieć, że pozostają ze sobą w relacjach interpersonalnych, które ze względu na cel nazwiemy relacjami służbowymi (zadaniowymi). W skład każdej relacji wchodzi dwa podstawowe zjawiska: proces wzajemnego postrzegania i proces porozumiewania się. Wzajemna interakcja ma spowodować -mówiąc językiem praktyki wojskowej - sprawne wykonanie nakazanych poleceń, rozkazów i zadań. Jest ona jednak bardzo mocno modyfikowana przez różnego rodzaju czynniki o charakterze subiektywnym (osobowym) i obiektywnym (środowiskowym, sytuacyjnym). Powstają więzi i zależności o dużym stopniu odmienności i zróżnicowania.

Armia w odróżnieniu od instytucji cywilnych charakteryzuje się przede wszystkim wysokim stopniem sformalizowania stosunków wewnętrznych, hierarchiczną budową, ścisłym podporządkowaniem w systemie zależności służbowych. Znajduje to wyraz w strukturach organizacyjnych, formalno prawnym systemie zależności służbowych, określeniu toku życia i więzi między ludźmi, uprawnieniach przełożonych, rozkazodawstwie, dyscyplinie wojskowej, a także wojskowej obyczajowości.¹ Taki wysoki stopień sformalizowania stosunków społecznych, struktura zadaniowa i tworzenie własnego wewnętrznego systemu norm i wartości wskazuje, zdaniem E.Goffmana, że wojsko jest instytucją totalitarną. Instytucją, która realizuje określone zadania techniczne i ma charakter czysto instrumentalny. W jego interpretacji, życie członków instytucji totalitarnych toczy się w jednym i tym samym środowisku. Wszystkie czynności wykonywane są w obecności innych, mają ściśle określony czas i zakres. Plan zajęć jest narzucony z góry przez system formalnych rozporządzeń, poszczególne czynności są przymusowe. Zależności pomiędzy różnymi stanowiskami charakteryzują się znacznym stopniem sformalizowania, dystans społeczny jest wyraźnie określony.² Tak nakreślona ogólna charakterystyka wojska wyraźnie wskazuje na dominujący typ relacji i związków interpersonalnych.

¹ Zob. W.Bańka, W.Witoszyński, *Wybrane problemy socjologii wojska*, Warszawa 1987.

² Zob. E.Goffman, *Charakterystyka instytucji totalitarnych*, [w:] *Elementy teorii socjologicznych*, W.Derczyński (red.), Warszawa 1975.

2.2. Typy więzi interpersonalnych

Relacje interpersonalne przebiegają zawsze w określonych warunkach społecznych (np. w domu, na ulicy, w sklepie, w pracy) i łączą ludzi o określonych rolach i pozycjach społecznych. W warunkach wojska jest to relacja pomiędzy dowódcami, dowódcami i podwładnymi, podwładnymi i przełożonymi, żołnierzami zasadniczej służby wojskowej i żołnierzami zawodowymi, żołnierzami starszymi i żołnierzami młodszymi - w grupach tak żołnierzy zasadniczej służby wojskowej jak i żołnierzy poszczególnych korpusów zawodowych. Więzy międzyludzkie oparte są na przepisach, regulaminach i rozkazach przełożonych, te są względnie trwałe. Przepisy, regulaminy i rozkazy stanowią formalne wyznaczniki zachowania wszystkich żołnierzy. Uregulowane i z góry planowane przedsięwzięcia powodują przewagę więzi formalnej nad osobistą. Żołnierze przydzieleni są do poszczególnych pododdziałów, drużyn, załóg i w ten sposób przydział formalny wyznacza pierwszy typ więzi służbowych. Drugi typ więzi osobistych, nieformalnych nawiązywany jest później. Pozycja żołnierza w oddziale, wyznacza zajmowane stanowisko, stopień wojskowy, zakres praw i obowiązków. Z tych racji żołnierze zajmują pozycje przełożonych, podwładnych, starszych młodszych.

W ramach struktury formalnej oddziału, pododdziału zespołu albo równolegle do niej powstaje układ oparty na osobistych kontaktach, sympatiach, dążeniach, zainteresowaniach, wzorach postępowania. Układ ten nosi nazwę struktury nieformalnej i powstaje dlatego, że nie ma takiej idealnej struktury formalnej, która zapewniałaby zaspokajanie wszystkich potrzeb człowieka. Podstawą układu są nieformalne więzi, sympatie i antypatie, układające się w wewnętrzną stratyfikację grup.

Wśród żołnierzy zasadniczej służby wojskowej pozycja w grupie związana jest ze stażem służby i z określonymi nieformalnymi prawami i obowiązkami. Układ ten tworzy i umacnia ogół norm i reguł postępowania, zwyczajów, obyczajów, obrzędów, nazw, znaków i symboli zwanych podkulturą (subkulturą żołnierską)³. Najbardziej widocznymi przejawami subkultury żołnierskiej są deformacje związane z funkcjonowaniem w pododdziałach tzw. „fali” czyli nieformalnego życia opartego na podziałach wynikających ze stażu służby. Podział ten jest następstwem semestralnego poboru do wojska, a umacniany jest także poprzez m.in.:

- dyspozycje tkwiące w osobowości;
- tradycje podziału żołnierzy przekazywane w środowisku wojskowym i cywilnym;

³ Zob.np. L. Kanarski, B. Rudnicki, *Podkultura żołnierska*, Warszawa 1994, s. 18.

- niejednakowy stosunek kadry zawodowej do żołnierzy starszego rocznika i młodszego;
- stan deprywacji żołnierzy odbywających służbę wojskową;
- potrzebę utrwalania więzi emocjonalnej i solidarności grupowej;
- potrzebę przeciwdziałania monotonii i nudzie⁴.

Ta wielość i różnorodność czynników utrwalających funkcjonowanie podkultury żołnierskiej tworzy jednocześnie zróżnicowane formy relacji interpersonalnych i więzi grupowych. Prócz integracji grupowej, przestrzegania określonych norm i reguł postępowania, dostrzec można przejawy deformacji relacji interpersonalnych, a nawet zachowania i relacje patologiczne. Podłożem takich zachowań są postawy odtrącania i unikania demonstrowane przez poszczególne grupy podkulturowe.

Pierwsza z nich, wyraża się w utrzymywaniu dystansu wobec drugiej osoby wskutek braku zaangażowania emocjonalnego i obojętności, a także z braku poczucia wspólnoty i chęci współdziałania.

Druga postawa odtrącania, przyjmująca postać różnorodnych zachowań agresywnych zarówno w formie słownej, jak i fizycznej. U jej podstaw leży wrogość wobec innej osoby, która wyraża się w działaniu nastawionym na zadanie cierpienia tej osobie bądź jej poniżenia. Efektem wrogiego działania jest przede wszystkim zdominowanie osoby lub osób będących obiektem tego działania. Postawie odtrącania i wrogości towarzyszy bardzo często dyskryminacja, będąca przejawem nietolerancji i uprzedzenia, wyrażana przez nierówne traktowanie określonych osób lub grup społecznych, bezprawne ograniczanie ich praw i narzucanie im obowiązków. Dyskryminacja może się opierać na nieświadomości osób wyzyskiwanych, które są przekonane, iż sytuacji nierówności zmienić się nie da, lub też na świadomym poddawaniu się określonym bezprawnym działaniom, wiedząc, że mają one charakter przejściowy i umożliwiające nabycie podobnych przywilejów wobec kolejnej grupy młodszych służbą żołnierzy, czy podwładnych.

2.3. Sytuacje komunikacyjne oddziału wojskowego

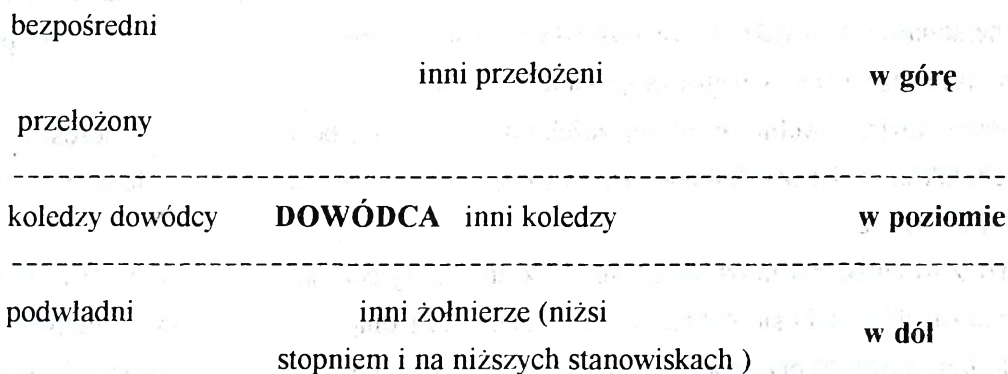
Sytuacje komunikacyjne w wojsku ich treść i poziom nastawione są, podobnie jak w każdej organizacji, przede wszystkim na skuteczność realizacji zadań. Jakość komunikacji w organizacji wywiera zatem, także istotny wpływ na:

- motywację żołnierzy i pracowników oraz ich zadowolenie z pracy,
- zaangażowanie i energię,

⁴ Tamże, s. 21-22.

- wydajność i efektywność,
- pełne wykorzystanie umiejętności,
- wykorzystanie potencjału techniczno organizacyjnego,
- integrację zespołów (struktur organizacyjnych) wokół realizowanych celów.

Sytuacje komunikacyjne w wojsku mimo istnienia struktury hierarchicznej i funkcjonowania zasady jednoosobowego dowodzenia nie przebiegają łatwo. Odbywają się one bowiem jednocześnie w kilku poziomach, odmiennych formach i różnym zakresie.



Wyszczególnienie to nie uwzględnia wszystkich możliwych relacji, tak formalnych jak i nieformalnych, wskazując jedynie na ich dużą różnorodność i na centralną rolę dowódcy w strukturze relacji komunikacyjnych w wojsku. Odpowiada także przyjętemu przez nas podziałowi komunikacji interpersonalnych w wojsku z uwzględnieniem kryterium dystansu służbowego, wynikającego z pełnionej funkcji i zajmowanej pozycji w grupie⁵. Jest to podział na sytuacje:

a) równorzędności, której partnerami są np. dowódcy zajmujący podobne pozycje służbowe, oficerowie podobnych stanowisk, członkowie różnorodnych zespołów zadaniowych, czy też w układzie nieformalnym koledzy we wszystkich możliwych grupach i podgrupach;

b) podrzędności, w której są np. podwładni w relacjach z przełożonymi, a w grupach nieformalnych np. żołnierze młodszy wobec starszych służbą;

c) nadrzędności, w której dowódcy lub przełożeni są w relacjach z podwładnymi, a w grupach nieformalnych analogicznie np. żołnierze starsi służbą wobec młodszych.

⁵ Zob. K. Burakowski, L. Kanarski, E. Pomykała, *Komunikowanie społeczne w wojsku. Szkic problematyki*, Warszawa 1995, s. 56.

2.4. Charakterystyka relacji interpersonalnych wśród żołnierzy

Oddział wojskowy jest środowiskiem ludzi o zróżnicowanych potrzebach, motywacjach, umiejętnościach, wykształceniu, doświadczeniu i kulturze. Odmienność ról, kompetencji i odpowiedzialności powoduje odmienność zapotrzebowania na treść i formę relacji interpersonalnych oraz rodzaj informacji. Jest to przyczyną wielu nieporozumień, odmiennych interpretacji, konfliktów i wzajemnych uprzedzeń, słabości więzi grupowych, dominacji relacji rzeczowych, przedmiotowych. Podstawowymi stronami różniącymi relacje interpersonalne w wojsku są ze względu na wiek i najczęściej wykształcenie grupy żołnierzy zasadniczej służby wojskowej i kadry zawodowej.

Żołnierze służby zasadniczej to najczęściej młodzi ludzie będący na progu dorosłości, których charakterystyka psychologiczna, bardziej odnosi się do wieku młodzieńczego niż społecznej dorosłości.

Młodzież to kategoria ludzi określona wiekiem i miejscem jakie zajmuje w strukturze społeczeństwa. Wyróżnia się niewątpliwie szczególnie jedną cechą kulturową a mianowicie młodością, której to przypisuje się prawo do swobody i zwalnia od wielu obowiązków świata dorosłych. Pojęcie „młodość” zwykło się używać przynajmniej w kilku znaczeniach:

- jako fazy dojrzewania, mieszczącej się w klasycznych granicach wiekowych między czternastym a osiemnastym rokiem życia;
- jako wiek młodzieńczy, przypadający między osiemnastym a dwudziestym pierwszym rokiem życia (granice te wiążą się z dwoma, różnie definiowanymi w sensie prawnym pojęciami pełnoletności);
- jako okres poprzedzający podjęcie działalności zarobkowej i osiągnięcia w związku z tym pełnej odpowiedzialności i samodzielności⁶.

Młodzież traktujemy jako kategorię ludności dojrzewającej i dorastającej w określonych granicach wieku, przy czym liczba lat przypadająca na ten okres jest zmienna i zależna od epoki historycznej, typu społeczeństwa i jego struktury. Nie wdając się bliżej w rozważania dotyczące tej problematyki przyjąć można, że granica wieku ludzi zaliczanych do młodzieży, ulega ciąglemu, systematycznemu wydłużaniu. Okres dorastania, zbliżania się do pełnej dojrzałości związany jest zarówno z osiąganiem dojrzałej budowy ciała jak również pełnego rozwoju umysłowego, któremu towarzyszy dojrzałość emocjonalna i spo-

⁶ E.E. Geissler, Młodość - stałość i zmiana w społecznym jej pojmowaniu, „Kwartalnik Pedagogiczny” 1986, nr 2, s.41 - 42.

leczna. Jednakże dojrzałość emocjonalna i społeczna wymaga odpowiednio dłuższego czasu.

Z punktu widzenia nauki, młodzież stanowi odrębną kategorię społeczną ze względu na wiele odrębnych cech. Należą do nich potrzeby, dążenia i wzorce kulturowe, których wyrazem jest m.in. ubiór, język, fantazja, często także lekkomyślność. Cechy te są wspólne dla wszystkich kręgów młodzieży, ale w każdym z nich ulegają gradacji i ewolucji. Ma to związek z rozwojem osobowym, elementami środowiskowymi, dostosowywaniem się do określonych wymagań społecznych. Mimo znacznych różnic można wymienić elementy charakterystyczne dla poszczególnych grup, np. nauka, studiowanie, praca, służba wojskowa.

Dorastanie charakteryzuje się wzmogłą ilością problemów związanych z przystosowaniem się młodzieży do nowej roli w życiu. Młody człowiek najczęściej sam musi ustosunkować się do nowych sytuacji, które są znacznie bardziej złożone aniżeli te z którymi spotykał się w dzieciństwie. Wszelkie negatywne uczucia powstające w tym czasie wyrażają się w wielu formach zachowań. Z jednej strony, młodzież cechuje zuchwałość, brak zrozumienia dla innych osób, szorstkość, cynizm, ekstrawagancja, z drugiej zaś rezygnacja, apatia, dezercja, asekuracja. To właśnie dominacja reakcji eskapistycznych, wycofujących się powoduje, że młode pokolenie poszukuje azylu wśród swoich rówieśników marząc o tym aby mieć *to co na świecie najświętsze - święty spokój* i głośno krzycząc lub wyśpiwując: *mój jest ten kawałek podłogi albo Ja nikomu już nie wierzę, Wszyscy oszukują mnie. Rząd się o coś kłóci z Sejmem, A tutaj jest ciągle źle. To właśnie my, To Polacy, to ja i ty*⁷. Najczęściej przejawem buntu wobec świata dorosłych jest ucieczka od rzeczywistości we własny świat i realizacja w nim określonych planów i potrzeb.

2.5. Relacje interpersonalne wśród żołnierzy zawodowych

Drugą, dużą grupą mającą wpływ na relacje interpersonalne w wojsku jest kadra zawodowa. Kadra zawodowa w znacznie większym stopniu niż żołnierze zasadniczej służby wojskowej jest wewnętrznie zróżnicowana. Zewnętrzny podział na korpusy zawodowe podoficerów chorążych i oficerów, nie jest jedynym i najważniejszym podziałem. Dalszymi czynnikami różnicującymi żołnierzy zawodowych są wiek, wykształcenie, doświadczenie, stopień wojskowy, pełniona funkcja. Każdy z tych czynników wykazuje, także bardzo duże dysproporcje i podstawy do odmienności w tworzeniu relacji interpersonalnych. Żoł-

⁷ Zob. np. W. Staszewski, *Byłeś buntownikiem?*, Warszawa 1995.

nierzy zawodowych, można jednak z całą pewnością traktować, tak w kategoriach psychologicznych jak i socjologicznych, jako ludzi dorosłych. Są to bowiem ludzie usamodzielnieni materialnie i emocjonalnie, znajdujący się w okresie pełni sił fizycznych i sprawności intelektualnej, okresie samodzielności życiowej i twórczej ekspansji, rozwijający się zawodowo i realizujący różnorodne zadania służbowe i życiowe⁸.

O znacznym zróżnicowaniu tej grupy zawodowej świadczą między innymi prowadzone badania dotyczące świadomości zawodowej oficerów⁹. W ocenie dotychczasowego okresu swojej służby oficerowie są podzieleni. Wśród badanych 32% jest w pełni zadowolonych i są to głównie pułkownicy, 31% deklaruje pogląd „pogodzenia się z sytuacją” i odczuwaniem zadowolenia (oficerowie w stopniu majora, o średnim stażu służby). Niezadowolenie z dotychczasowej służby wyraża 30% badanych i są to przede wszystkim oficerowie administracji, logistyki, dowódcy liniowi, oficerowie o stażu do 5 lat i 15 - 20 lat służby. Wśród czynników, które mają wpływ na zawodową satysfakcję badanych, znajdują się między innymi warunki pracy i stosunki międzyludzkie. Jednak oficerowie w niewielkim stopniu łączą wpływ stosunków międzyludzkich z własnymi możliwościami wpływania na relacje interpersonalne i ogólną atmosferę pracy i służby. Wśród cech, które najlepiej mogłyby określać dobrego oficera, najczęściej wskazywano cechy instrumentalne (zdyscyplinowanie, zdecydowanie) i cechy etyczne (odpowiedzialność i patriotyzm). Mniejsze znaczenie przypisywano elementom kompetencji społecznych oficera. Zdolność do współpracy, empatia, zdolność pozyskiwania przyjaciół nie wyznaczają, zdaniem badanych, istotnych przymiotów dobrego oficera¹⁰.

Przedstawiona analiza nie wyczerpuje problematyki i przedstawia jedynie niektóre z możliwych czynników mających wpływ na rodzaj związków i relacji interpersonalnych w wojsku. Stanowi jednak wystarczającą podstawę do stwierdzenia, że relacje interpersonalne charakteryzuje wiele czynników o charakterze obiektywnym i subiektywnym, które powodować mogą wiele trudności i zakłóceń we wzajemnym komunikowaniu się.

⁸ Zob. Z. Pietrasiński, *Rozwój człowieka dorosłego*, Warszawa 1990, s. 80 i dalsze.

⁹ Zob. S. Jarmoszko, *Świadomość zawodowa oficerów WP*, „Wojsko i Wychowanie” nr 12, 1995, s. 54-61.

¹⁰ Tamże, s. 56.

3. MOTYWOWANIE W DOWODZENIU

3.1. Istota motywacji

Większość ludzi zakłada, że ich zachowanie jest stałe - niezależne od czasu i sytuacji. Jednak w trakcie wyjaśniania zachowania najczęściej pada pytanie - dlaczego? Zazwyczaj winimy warunki (sytuacje), a zwłaszcza ich zmienność. Rzadziej przyczyn zachowania ludzie poszukują w swym wnętrzu. Przyczynę najczęściej rozumie się jako motyw, który ukryty jest we wnętrzu człowieka, w jego osobowości. Dlatego zachowanie przedstawiane jest obrazowo jako wierzchołek góry lodowej, której niewidoczna część to ukryte motywy. Znalezienie motywu czy syndromu motywacyjnego, który najlepiej pasuje do danego przypadku, w codziennej praktyce jest traktowane jako fascynująca gra intelektualna. Wobec tego, ten kto chce zrozumieć czyn danego człowieka najczęściej rozpoczyna od poszukiwania przyczyn jego działania. Na przykład: nauczyciel ukarał ucznia; strażak wyniósł dziecko z płonącego domu; żołnierz poświęcił życie w walce. Każda z tych osób decydując się na taki sposób postępowania, uczyniła to z jakiegoś powodu. Stawiając pytanie dlaczego, w istocie rzeczy pytamy o motyw.¹

Powszechnie uważa się, że motyw jest racją działania.

Motyw, to zwerbalizowanie celu i programu umożliwiającego danej osobie podjęcie określonej czynności (K. Obuchowski). Motyw jest też określany jako wewnętrzny czynnik lub stan, który prowadzi do rozpoczęcia i podtrzymania aktywności (J.P. Guilford). Motywem jest każdy stan organizmu, który ma wpływ na jego gotowość do rozpoczęcia lub kontynuowania określonego zachowania się (E.R. Hilgard). Motywem jest stan człowieka charakteryzujący się odczuwaniem braku lub wystąpieniem zakłóceń w wyniku których powstaje gotowość do działania, która może ten stan zmienić.

Niektórzy psycholodzy rezygnują z definiowania pojęcia motywu i używają pojęcia motywacja. Motywację rozumie D.O. Hebb jako coś, co powoduje, że osobnik jest raczej aktywny niż nieaktywny - lub jako coś co powoduje, że jedna forma aktywności dominuje nad drugą².

Z przedstawionych definicji można sądzić, że: bodźce stanowią repertuar motywacyjnego oddziaływania na człowieka, natomiast motywy wynikają z odczuwanych (wytwa-

¹ Movere (łac.) - poruszać, popychać. Stosujemy do określenia tych wszystkich czynników, które spowodowały czyjeś działanie.

² Zob. D.O. Hebb, *Podręcznik psychologii*, Warszawa 1969, s.318 i nast.

rzanych) u niego potrzeb. Motywacja wywiera również regulujący wpływ na czynności umysłowe i praktyczne człowieka. Wpływ ten wyraża się w:

1) ukierunkowaniu czynności - sformułowaniu celu. Wybór lub określenie celu stanowi podstawowy warunek ukierunkowania czynności w:

- aspekcie treściowym - to co zostało wybrane. Idzie o rodzaj motywu;
- aspekcie ilościowym - poziom trudności celu. Idzie o napięcie motywacyjne;

2) poziomie wykonania czynności.

Motywacja zapewnia ukierunkowanie zachowania, gdy rozumie się ją jako aktywizację w dążeniu do celu. W takim przypadku źródeł zachowania należy szukać w danej osobie a nie środowisku zewnętrznym. Motywacja jest zatem warunkiem poprzedzającym działanie zewnętrzne.

Motywacja jest problemem indywidualnym.

Jeden z polskich psychologów S.Szuman powiedział, że samo istnienie nie jest dla człowieka wystarczającym celem, ani dostatecznie silnym motywem do pokonywania rzeczywistości. Ludzie swoje istnienie uzasadniają:

- wartościami (religijnymi, moralnymi, kulturowymi, witalnymi), które są istotnymi motywami zachowań³,

- potrzebami (fizjologicznymi, bezpieczeństwa, przynależności i miłości, godności i szacunku, samoaktualizacji)⁴. Hierarchiczna organizacja potrzeb implikuje, że niezaspokojone niższe potrzeby zwyciężają w konflikcie z niezaspokojonymi potrzebami wyższego rzędu.

Zarówno wartości jak i potrzeby są czynnikami motywacyjnymi.

Dostrzec można istotny związek pomiędzy filozofią wartości (w ujęciu A.Maslowa) a jego teorią motywacji. Maslow proponuje ażeby psychologowie rozszerzyli swoje zainteresowania na filozofię wartości⁵. Sądził on bowiem, że istnieje możliwość sformułowania empirycznej teorii wartości na podstawach psychologicznych. Podstawą tej teorii jest wolny wybór. To co ludzie wybierają to wartości, a lista preferencji ustala hierarchie wartości. Uważał więc, że aby tworzyć teorie wartości, należy badać ludzkie wybory. Jednak kolejność ich wyliczania nie jest równoznaczna z ich hierarchią. Ponieważ zagadnienie hierarchii wartości istnieje w życiu każdego człowieka, dlatego istnieje problem ich uszeregowania według właściwych danemu człowiekowi kryteriów.

³ W.Stróżewski, *Istnienie i wartość*, Kraków 1981, s.27.

⁴ K.Obuchowski, *Przez galaktykę potrzeb. Psychologia dążeń ludzkich*, Poznań 1995, s. 62-63.

⁵ Zob. K.B.Madsen *Współczesne teorie motywacji*, Warszawa 1980, s. 416; A.H. Maslow, *Motivation and personality*, 1970.

Prowadzone badania doprowadzają nas do wniosku, że człowiek zazwyczaj nie kieruje się jednym motywem. W normalnych warunkach może pojawiać się u człowieka wiele różnych motywów, które będą kształtowały wiele różnych dążeń.

Motywacja ma charakter złożony, dlatego mówimy o polimotywacyjności⁶.

Analizując zachowanie jednostki musimy zawsze mieć na względzie fakt, że w każdym umotywowanym działaniu występują różnego rodzaju składniki, a ich natężenie może zmieniać się wraz z upływem czasu, a także pod wpływem nowych czynników. Polimotywacyjność jest właściwą sytuacją człowieka w działalności zorganizowanej. Organizacja jest dość specyficznym środowiskiem psychologicznym, w którym człowiek podlega różnorodnym oddziaływaniom motywacyjnym. Środowisko to można charakteryzować z różnych punktów widzenia. Wydaje się, że celowe będzie z punktu widzenia rozważanego problemu wyodrębnienie w nim następujących składników:

- zadania czyli co człowiek ma do zrobienia;
- wymagania stawiane człowiekowi (poziom wymagań, sprawiedliwość, sposób egzekwowania);
- świadczenia na rzecz pracownika;
- pozycja jaką zapewnia organizacja człowiekowi w społeczeństwie;
- warunki jakie stwarza się człowiekowi dla wykonania zadań.

Każdy z tych składników ma swoją siłę motywującą. Stwarza to nową perspektywę rozważań motywacji w działalności zorganizowanej. W procesie motywowania - jednej z najbardziej psychologicznych funkcji dowodzenia, właściwe rozumienie współzależności takich pojęć jak bodziec i motyw mają bardzo istotne znaczenie.

Bodziec to element sytuacji człowieka wywołujący jego określone działanie, przez wytworzenie w jego psychice określonego motywu⁷.

Bodziec w znaczeniu psychologicznym jest zjawiskiem, które może być czynnikiem sprawczym jakiegoś zachowania lub procesu psychicznego np. spostrzeżenia, wyobrażenia bądź uczuć itp.⁸ Cechą charakterystyczną dla pojęcia bodźca jest podkreślenie relacji pomiędzy źródłem bodźców i odbiorcą, oraz wywoływanie zmian u odbiorcy. Jakie oddziaływania mogą stać się bodźcami motywacyjnymi. Niewątpliwie te które:

- wzbudzają napięcie wewnętrzne;
- zaspokajają potrzeby bądź mają wpływ na wykonanie zadania;

⁶ Zob. K. Obuchowski, *Przez galaktykę...*, wyd. cyt., s. 29.

⁷ B. Kaczmarek, Cz. Sikorski, *Podstawy zarządzania. Zachowania organizacyjne*, Łódź 1996, s. 211.

⁸ Por. J. Reykowski, *Teoria motywacji a zarządzanie*, Warszawa 1979, s. 27.

- wskazują, że człowiek jest w stanie osiągnąć przedmioty lub sytuacje uznane przez niego za wartościowe.

Autor *Słownika Psychologicznego* twierdzi, że motyw w istocie rzeczy jest reakcją na bodziec⁹. Bodziec tworząc motyw wywołuje napięcie motywacyjne. Jest ono uzależnione od:

- stopnia rozpiętości pomiędzy najwyższymi i najniższymi standardami a pozycją jaką wśród nich zajmuje człowiek;
- możliwości zmiany swojego miejsca w zhierarchizowanej strukturze organizacyjnej (awans, degradacja, przesunięcie na równorzędne stanowisko);
- zależność zmiany miejsca od wysiłku (zaangażowania) człowieka np. awansowania w ramach zasług, układów towarzyskich itp.;
- częstotliwość zmiany miejsca w organizacji np. upływ czasu kadencji, przypadek itp.¹⁰

Napięcie motywacyjne może powstawać także w wielu innych przypadkach. Może ono występować z dużą siłą i wyzwalać ogromną energię. Jednak opieranie funkcjonowania organizacji na przypadkowych i nie do końca rozpoznanych rodzajach motywów nie jest najlepszym rozwiązaniem.

Dowodzenie (kierowanie) wymaga także uwzględnienia motywów, które mają wpływ na relacje interpersonalne. Próbę ich identyfikacji podjął M.Argyle. Motywacyjnymi źródłami zachowań międzyludzkich jego zdaniem są:

- potrzeby biologiczne - jedzenia, komfortu itp.;
- zależność - pomoc, podtrzymywanie, prowadzenie np. przez rodziców, a później przez innych ludzi obdarzonych władzą lub autorytetem;
- afiliacja - ciepłe i przyjacielskie relacje, poczucie akceptacji społecznej oraz równość, ujawniające się poprzez bliskość fizyczną, uśmiech i kontakt wzrokowy;
- dominacja - bycie akceptowanym w roli przywódcy;
- płeć - bliskość fizyczna, ciepłe interakcje społeczne;
- agresja - ranienie ludzi fizycznie, werbalnie lub w inny sposób;
- samoocena i tożsamość ego - uzyskiwanie aprobujących reakcji od innych ludzi i akceptacja obrazu samego siebie;
- inne motywacje zachowań np. potrzeba osiągnięć, pieniędzy, zainteresowania itp.¹¹

Sądzić zatem należy, że człowiek podejmując działanie, u podstaw którego spoczywają określone motywy, oczekuje również zmian w swoim otoczeniu.

⁹ Zob. W. Szewczuk (red.), *Słownik Psychologiczny*, Warszawa 1985, s.160.

¹⁰ Zob. J.Reykowski, *Teoria motywacji...*, wyd. cyt., s.32-37.

¹¹ M.Argyle, *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Warszawa 1991, s.14-15.

3.2. Koncepcje motywacji

Podstawowym celem dokonywania analizy motywacji jest wyjaśnianie obserwowanej zmienności zachowania człowieka. Również psychologowie zastanawiają się nad tym, w jaki sposób można wytłumaczyć różnice w reakcji (na tę samą sytuację zewnętrzną), występujące między różnymi ludźmi lub nawet u tej samej osoby. Kiedy warunki badania oraz zdolności i możliwości są jednakowe, a wyniki poszczególnych ludzi mimo to różnią się, wówczas różnice w zachowaniu przypisuje się motywacji np. bardzo chciał i osiągnął zamierzony cel. Jednak nie każde zachowanie wymaga wyjaśnienia motywacyjnego np. nagły ruch nogi wskutek uderzenia pod kolanem nie jest uważany za dowód istnienia motywu do wyprostowania nogi, lecz jako nie umotywowany odruch.

Gdyby każdy człowiek w danym miejscu zachowywał się w ten sam sposób, w odpowiedzi na pewne zdarzenia bodźcowe to bardziej interesowałoby nas poznanie tego bodźca, niż motywacji tych ludzi. Gdyby natomiast ktoś reagował identycznie za każdym razem, gdy powstaje pewna sytuacja, to nie interesowałoby nas „dlaczego” zachowuje się on w ten sposób, a może nawet nie zauważylibyśmy tego związku. Tylko wtedy gdy w systemie tym następują jakieś zakłócenia, odwołujemy się do pojęcia motywacji i staramy się sformułować jakąś koncepcję bądź wykorzystać już istniejące.

Zazwyczaj mówimy o motywach pozytywnych i pozytywnych skutkach podjętych działań. Można wobec tego sformułować pytanie: czy są ludzie którzy preferują motywację (stymulację) negatywną? Nazywa się ich poszukiwaczami wrażeń „Sensation seekers”. Silne zapotrzebowanie na stymulację u tych osób wiąże się ze specyficznymi aspektami osobowości oraz specyficznymi wzorcami behavioralnymi¹². Dla osiągnięcia optymalnego poziomu pobudzenia jednostka dokonuje wyboru takich czynności, które dostarczają jej pożądanego pobudzenia.

Powszechnie uważa się, że jednym z istotnych motywów zachowania się człowieka jest zaangażowanie interesów osobistych - „zaangażowanie własnego Ja”¹³. Struktura „Ja”, powstaje w wyniku gromadzenia i uogólniania doświadczeń, pochodzących od zdarzeń, których źródłem jest własny organizm, własna działalność, procesy psychiczne, a także oceny i opinie pochodzące ze środowiska społecznego. Struktura „Ja” ma ważne znaczenie regulacyjne, ponieważ dzięki niej człowiek rozpoznaje to co stanowi „Ja” i „nie Ja”.

¹² Z. Zaleski, *Potrzeba wrażeń jako motyw poszukiwania pozytywnej i negatywnej stymulacji*. [W:] *Wykłady z psychologii w Katolickim Uniwersytecie Lubelskim*, Lublin 1991, t.5, s.31-40.

¹³ Zob. J.Reykowski, *Teoria motywacji...*, wyd.cyt., s.99.

Dzięki temu człowiek może :

- odróżniać zjawiska i przedmioty otoczenia, od tego co stanowi jego część i jest jego wytworem;

- oddzielać swoje wyobrażenia i myśli od tego co zaszło rzeczywiście;

- rozróżniać to co zrobił sam od tego co zrobili inni;

- rozróżniać własne chęci od cudzych;

- być dumny i odpowiadać za swoje czyny lub się ich wstydzić¹⁴.

Regulacyjna rola struktury „Ja” polega także na integrowaniu różnych dążeń jednostki związanych z jej podstawowymi potrzebami. Regulacja ta może dotyczyć:

- ochrony własnego „Ja”. Są to te czynności, które umożliwiają zabezpieczenie bytu w sensie biologicznym i społecznym np. zdobycie środków do życia, zabezpieczenie posiadanej pozycji społecznej;

- wzrost, czy też ekspansję własnego „Ja”. Odnosić je należy do potrzeb wzrostu np. osiągnięć, poznania świata, samorealizacji. Gdy u człowieka dominują potrzeby wzrostu, głównymi procesami napędowymi (motywacyjnymi) stają się: ambicja, nadzieja sukcesu, ciekawość, zachłanność. Ludzi tych często określa się jako asertywnych i pewnych siebie¹⁵.

Struktura „Ja” nie tylko integruje rozmaite potrzeby i dążenia człowieka, ale jest także źródłem tak specyficznej potrzeby jaką jest potrzeba podtrzymywania, ochrony i poczucia własnej wartości. W różnorodnych sytuacjach ludzie dążą do uzyskiwania potwierdzenia własnej wartości i unikają sytuacji w których to poczucie byłoby obniżone. W sytuacjach społecznych, a zwłaszcza w działalności zorganizowanej poczucie własnej wartości może wzmacniać:

- pełnienie ważnej misji;

- społecznie potwierdzona ranga zadania;

- pełnienie ważnej funkcji;

- pełnienie roli autorytetu;

- posiadanie atrakcyjnych dóbr materialnych;

- dysponowanie przymiotami władzy np. karanie, nagradzanie, wpływy;

- wzbudzanie zainteresowania swoją osobą;

- inne¹⁶.

¹⁴ Tamże, s.99.

¹⁵ Zob. J.Reykowski, *Teoria motywacji...*, wyd.cyt.; G.Lindeenfield, *Asertywność*, Łódź 1994; A.L.Mc Ginnis, *Sztuka pewności siebie*, Warszawa 1995; R.Fischer, W.Ury, *Dochodząc do tak. Negocjowanie bez poddawania się*, Warszawa 1991; T.Gordon, *Wychowanie bez porażek szefów, liderów, przywódców*, Warszawa 1996.

¹⁶ Zob. J.Reykowski, *Teoria motywacji...*, wyd.cyt., s.102-103.

Bogactwo zjawisk mieszczące się w pojęciu motywacja jest między innymi przyczyną formułowania różnorodnych koncepcji motywacji¹⁷. Spośród wielu skoncentrujemy swoją uwagę na kilku punktach widzenia, naszym zdaniem najważniejszych.

Podejście tradycyjne. Główną i powszechną siłą motywacyjną są nagrody i kary. Takiemu podejściu hołdują przede wszystkim behavioryści. Między innymi B.F. Skinner zaproponował podejście zwane warunkowaniem sprawczym. Uważał on, że jeśli wytwarzana jest pewna reakcja sprawcza i następuje po niej bodziec wzmacniający, to prawdopodobieństwo ponownego wystąpienia tej reakcji wzrasta¹⁸. Według niego nie są ważne warunki poprzedzające daną reakcję, lecz to co się wydarzyło po podobnych reakcjach w przeszłości. Dlatego o ważnych różnicach w zachowaniu decyduje wzmocnienie następujące po reakcjach, a nie poprzedzająca je motywacja. W podejściu tym kładzie się nacisk na rolę środowiskowej regulacji zachowania oraz kontrolę zachowania przez bodziec. Behavioryści uważają, że ten kto posługuje się warunkowaniem sprawczym, rzadko wspomina o motywacji ponieważ odnosi się ona do warunków, które są szczegółami technicznymi.

Podejście od strony stosunków międzyludzkich. Przedstawiciele tego poglądu uważają, że najważniejszą rolę motywacyjną odgrywają procesy społeczne¹⁹. Człowiek odczuwa potrzebę bycia ważnym i użytecznym społecznie, ma silne potrzeby społeczne, które są ważniejsze niż motywy materialne. Nie oznacz to jednak ich deprecjonowania a tylko nadawanie im określonej rangi. Dlatego np. partycypacja w kierowaniu bardziej zwiększa motywację do wykonywania zadań aniżeli pieniądze.

Podejście od strony zasobów ludzkich. W myśl tej koncepcji udział w tworzeniu środowiska pracy ma wartość dla pracownika jak i dla organizacji. Dlatego zarządzanie potencjałem społecznym jest rozumiane jako ogólna filozofia organizacji w tej dziedzinie²⁰. Zarządzanie potencjałem społecznym oparte jest na następujących założeniach:

- dorosły człowiek jest istotą „gotową”, i w pełni ukształtowaną. Dlatego należy przyjmować najlepszych kandydatów aby zapewnić sobie najlepszych pracowników;
- człowiek zmienia się przez całe życie pod wpływem celowego oddziaływania wychowawczego i względnie przypadkowego oddziaływania środowiska.

Rozumienie znaczenia zasobów ludzkich i właściwe kierowanie nimi stanowi istotę współczesnego myślenia na temat motywowania człowieka w organizacji.

¹⁷ Zob. R.W.Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996, s.459-479.

¹⁸ Zob. P.G.Zimbardo, F.L.Ruch, *Psychologia i życie*, Warszawa 1994, s.108 i nast.

¹⁹ Zob. E.Mayo, *The social problems of an industrial civilization*, Harvard University Press, Boston 1945; M.Argyle, *Psychologia stosunków międzyludzkich...* wyd.cyt.

²⁰ Zob. M.Kostera, *Zarządzanie personelem*, Warszawa 1997, s.23.

Podejście do motywowania od strony treści. Przedstawiciele tego kierunku starają się odpowiedzieć na pytanie: jakie czynniki motywują ludzi do pracy? Podejście do motywowania od strony treści koncentruje się na potrzebach. Jak już wcześniej wspominaliśmy, ludzie mają różne potrzeby, które subiektywnie hierarchizują. Motywacja redukuje, bądź spełnia owe potrzeby. Z perspektywy teorii treści podkreśla się znaczenie zrozumienia czynników wewnętrznych człowieka, powodujących, że postępuje on w określony sposób.

Podejście do motywowania od strony procesu. Przedstawiciele tego kierunku uważają, że zamiast wyliczać bodźce motywacyjne, należy koncentrować się na wyjaśnianiu, dlaczego ludzie wybierają pewne zachowania by zaspokoić swoje potrzeby oraz jak oceniają zaspokojenie tych potrzeb po osiągnięciu celu. Do najbardziej znanych podejść do motywacji od strony procesu zalicza się:

- teorię oczekiwań. Motywacja zależy od siły i oczekiwanego prawdopodobieństwa jego zaspokojenia;

- teoria sprawiedliwości. Według tego, jak potrzeby uruchomiły proces motywacji i wpłynęły na wybór sposobu działania, od którego oczekuje się ich zaspokojenia, człowiek ocenia rzetelność albo sprawiedliwość uzyskanego wyniku. Ludzie dążą bowiem do sprawiedliwości społecznej w postaci nagród uzyskiwanych w związku z wykonywanymi zadaniami.

Podejście do motywowania od strony procesu wyjaśnia także w jaki sposób ludzie oceniają sprawiedliwość nagród, jakie się wiążą z tymi zachowaniami.

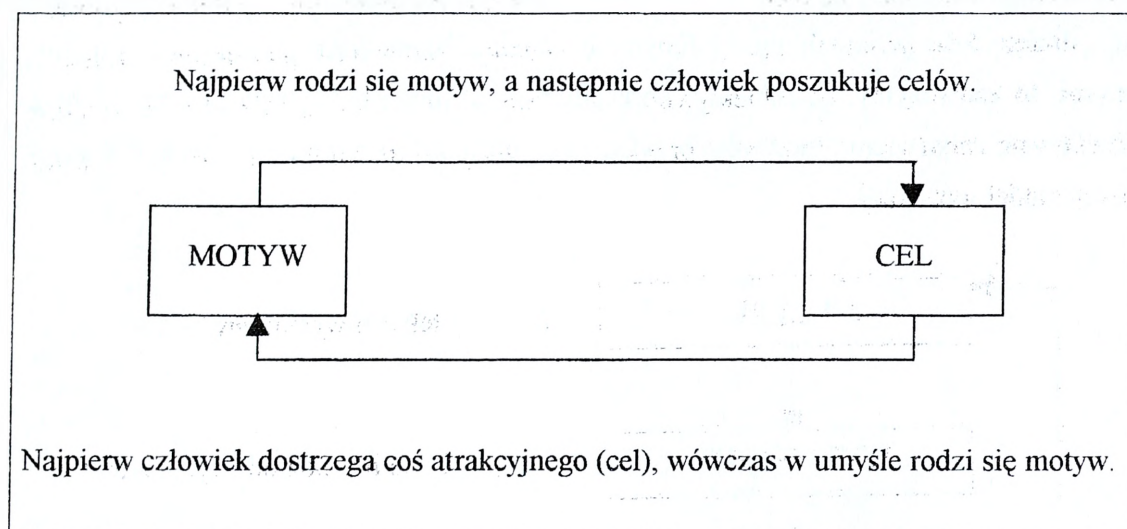
Podejście do motywowania oparte na koncepcji wzmocnienia. Jak już wcześniej zaznaczyliśmy, elementem procesu motywacyjnego, jest trwałość i zmienność zachowań. Spojrzenie oparte na koncepcji wzmocnienia wyjaśnia rolę nagród w wywoływaniu zmiany zachowań lub w utrzymywaniu przez pewien czas zachowań w stanie niezmienionym. Odnosząc tę koncepcję do zachowań niepożądanych można powiedzieć, że kara sprawia, iż ma ono mniejsze szanse powtórzenia się. Natomiast zachowania nagradzane będą prawdopodobnie powtarzane. Wobec tego, należy rozważyć w jaki sposób skutki poprzedniego działania wpłyną na zachowania w przyszłości, w cyklicznym procesie uczenia się.

Coraz częściej upowszechnia się **podejście do motywowania poprzez ustalanie celów.** Przełożony i podwładny wspólnie i w sposób systematyczny ustalają cele. Jednakże aby miały one charakter motywujący powinny:

- wykazywać umiarkowany stopień trudności;
- być usytuowane nieco powyżej możliwości wykonawcy;
- być konkretne;
- być możliwe do zaakceptowania przez wykonawcę;
- wywoływać zaangażowanie wykonawcy.

Konieczne jest wiązanie nagród z osiąganiem celów.

Podejście to ułatwia przełożonym dopasowanie nagrody do indywidualnych potrzeb, wyjaśnić oczekiwania, zapewnić sprawiedliwość a także utrzymywać systematycznie wzmocnienia.



Rys. 1. Motyw a cel

Charakteryzując wybrany czy sformułowany przez kogoś cel uwzględnić należy:

- aspekt treściowy czyli to co zostało wybrane,
- aspekt ilościowy czyli poziom trudności celu.

Główną rolę przy wyborze lub tworzeniu celu odgrywają motywy człowieka np. ambicja skłania do wyboru celów związanych z sukcesem, natomiast zainteresowania skłaniają do wyboru celów związanych z uzyskaniem dostępu do przedmiotu zainteresowań. Możliwe jest działanie odwrotne co wynika z rysunku 1.

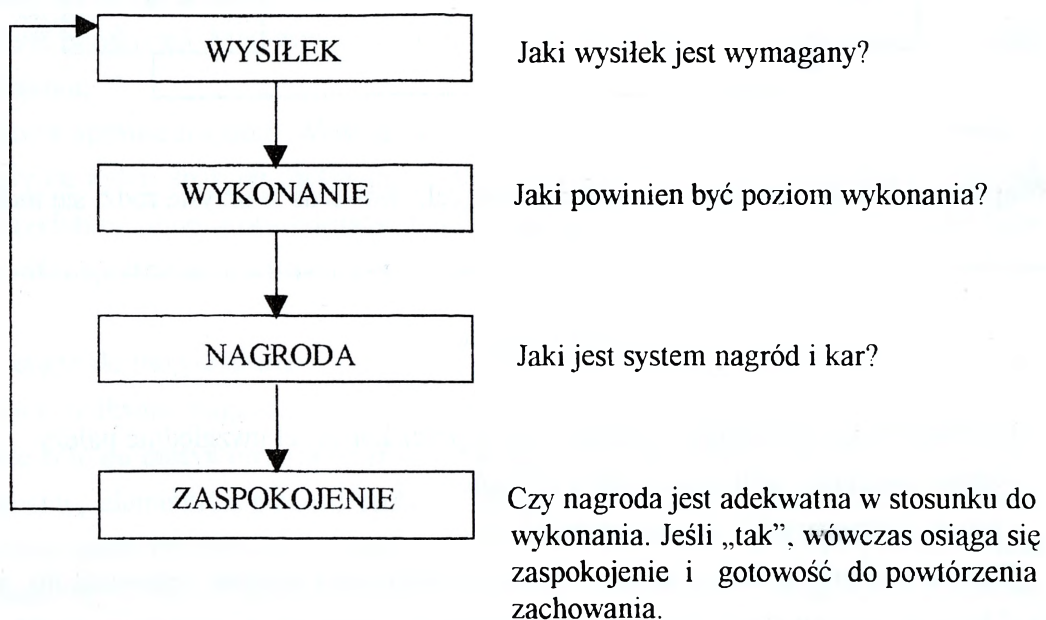
Na wybór celu wpływa rodzaj motywu oraz cechy ilościowe motywu. Wówczas gdy napięcie motywacyjne jest duże np. długotrwała deprywacja lub poważne zagrożenie wzrasta gotowość do wyboru celów odpowiednio dużych. Natomiast w miarę wzrostu napięcia motywacyjnego, wzrasta zdolność do tolerowania negatywnych cech celu.

Cel może się pojawić w umyśle człowieka w różnych formach. Może to być spostrzeżenie przedmiotu, czynności lub sytuacji, które mają dla człowieka wartość dodatnią lub ujemną. Może to być również wyobrażenie lub przypomnienie przedmiotu, osoby lub sytuacji pod wpływem otrzymanych informacji.

Wybór celu jest warunkiem ukierunkowania czynności.

3.3. Regulacyjny wpływ motywacji na zachowanie się człowieka

Obserwując zachowanie człowieka oceniamy je w ten sposób, jak gdyby w realizacji swych procesów umysłowych nie przeżywał on żadnych emocji ani motywów, a przecież powszechnie wiadomo, że motywy modyfikują procesy umysłowe np. myślenie, wyobrażenie, pamięć. Jeśli przeanalizujemy funkcje i tendencje stanowiące podstawowe wymiary umysłu, to zauważymy, że subiektywność odgrywa w nich istotną rolę²¹. Uwzględniając subiektywne zabarwienie motywów przyjęliśmy - dla potrzeb naszych rozważań - następujący model motywacji:



Rys.2. Model motywacji

Podjęty **wysiłek** wiąże się z wybraniem celu i podjęciem czynności. Tworzy się w ten sposób pewną sytuację motywacyjną w której wyróżniane są motywy dominujące, towarzyszące i konkurencyjne. Wysiłek ten jest także skierowany na wybór i ustalenie kolejności zaspokajania motywów.

Wykonywanie zadania w oparciu o przyjęte motywy obwarowane jest poziomem wymagań wobec wykonawcy. Jednocześnie zachowanie wykonawcy często jest determinowa-

²¹ Zob. Cz. Nosal, *Psychologiczne modele umysłu*, Warszawa 1990.

ne pytaniem, które często może być kierowane do siebie samego. Czy to co wykonuję mieści się w mojej roli. Tę sprzeczność może łagodzić sposób podejścia przełożonego do podwładnego. A.L. Mc Ginnis proponuje, aby w procesie motywowania dążyć do wydobywania z ludzi tego co w nich najlepsze. W tym celu sformułował następujące zasady:

- zauważaj potrzeby drugiego człowieka;
- wysoko ustawiaj poprzeczkę doskonałości;
- stwórz środowisko, w którym niepowodzenie nie oznacza przegranej;
- wykorzystuj wzorce, by zachęcać do sukcesu;
- okazuj uznanie i chwał osiągnięcia;
- stosuj mieszankę wzmocnienia pozytywnego i negatywnego;
- nagradzaj współpracę;
- staraj się własną motywację utrzymywać na wysokim poziomie²².

Kiedy mówimy o wykonaniu powinniśmy mieć także na uwadze to, że mechanizmy samoregulacyjne umożliwiają człowiekowi układanie programów działań i dostosowywanie warunków do tego, aby te programy dały się realizować²³. Zagadnienie to posiada co najmniej dwa aspekty. Kiedy mówimy, że możemy oddziaływać na zachowanie się ludzi, stawiając im wymagania i określając sposoby wykonywania zadań, to należy także mieć na uwadze, że jednostka współuczestniczy także w wytwarzaniu tych sposobów i sama również stawia sobie wymagania.

Stwierdziliśmy już, że wzrost natężenia motywów może wpływać modyfikująco na procesy umysłowe. Charakter tego wpływu może zostać opisany za pomocą takich pojęć jak:

* wyolbrzymianie, które może wyrażać się jako:

- przecenianie cech ułatwiających wyróżnienie danego przedmiotu lub zjawiska np. jeśli czekamy na kogoś wiele przypadkowych osób wydaje się nam do niej podobnych;
- łatwiejsze zapamiętywanie i przypominanie sobie tego co wiąże się z gratyfikacją;
- wyobrażanie sobie gratyfikacji w formie upiększonej;
- modyfikowanie toku myślenia tak, aby jego wyniki były zgodne z dominującym procesem emocjonalno-motywacyjnym;

* niedocenianie (osłabianie):

- w pewnych wypadkach procesy motywacyjne wpływają „osłabiająco” na niektóre procesy poznawcze. Dzieje się tak wtedy, gdy treść procesów poznawczych jest sprzeczna z dominującymi motywami.

²² A.L. Mc Ginnis, *Sztuka motywacji*, Warszawa 1993, s.10.

²³ Zob. J.Reykowski, *Teoria motywacji...*, wyd. cyt., s.20.

Spostrzeżenia, przypomnienia i przewidywania niezgodne z tym czego człowiek bardzo pragnie (zaakceptowanym motywem) mają utrudniony dostęp do świadomości. Na przykład człowiek, któremu zależy na sukcesie może nie dostrzegać niebezpieczeństwa. Zwrócić należy uwagę także na zagadnienie „obronności percepcyjnej”. Człowiek może wykazywać trudności w spostrzeganiu tych treści, które mogą wywołać negatywne napięcie motywacyjne. Może to mieć miejsce w sytuacji gdy człowiek nie ma możliwości adekwatnego zareagowania na przykrą sytuację.

Uwzględnić należy także i to, że motywacja ukierunkowuje czynności człowieka. To ukierunkowanie znajduje wyraz w podporządkowaniu aktywności człowieka wytworzonemu w umyśle projektowi przyszłego, pożądanego stanu rzeczy, który stał się dla jednostki:

- atrakcyjny i uzyskał dodatnia walencję,
- nieatrakcyjny (awersyjny) i uzyskał walencję ujemną. W takim przypadku zachowaniu jest ukierunkowane na uniknięcie tego stanu rzeczy. Taki cel ma wartość ujemną.

Motywacja silna a zarazem trwała, jest warunkiem wytrwałości w działaniu. Przy silnej motywacji człowiek może:

- wybierać duże cele;
- wykazywać odporność na zmęczenie, aż do krańcowego wyczerpania;
- opierać się pokusom;
- posiadać dużą odporność na wygaszanie;
- ponawiać próby osiągnięcia celu, mimo niepowodzeń.

Przy silnej motywacji możliwe są różne wybory ze względu na wytworzone nawyki. Jednostka może wykazywać tendencje do:

- podporządkowanie się grupie;
- łatwej akceptacji poglądów sugerowanych przez inne osoby.

Procesy motywacyjne należy rozważać także ze względu na energię i sprawność działania człowieka. Im większa intensywność motywacji tym większa jest energia zaangażowania w daną czynność np. zwierzęta biegną szybciej za pożywieniem, które jest bliżej nich. Również wpływając na motywację za pomocą takiego czynnika, jak **dystans psychologiczny** od celu, przekonano się, że zmniejszanie kolejnych porcji zadań, tak aby wykonawca częściej doświadczał zadowolenia z zakończenia określonego etapu pracy, wpływa dodatnio na ilość wykonywanej pracy i zmniejsza poziom zmęczenia.

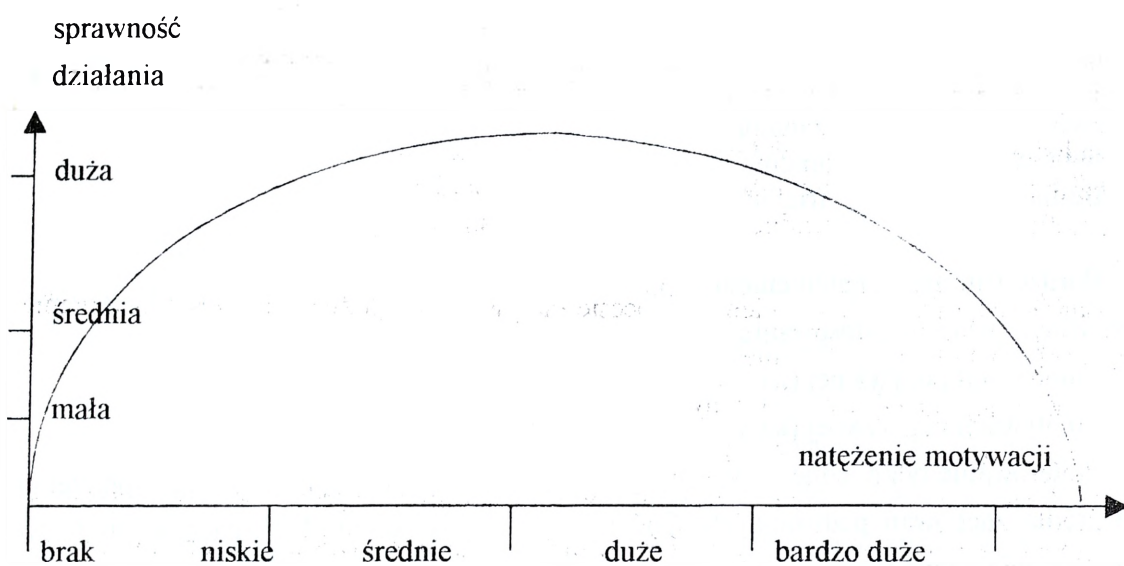
Im większe natężenie procesów motywacyjnych, z tym większą energią człowiek podejmuje działanie.

Nie zawsze jednak silna motywacja ułatwia skuteczne działanie. Stwierdzono bowiem istnienie pewnych barier.

Dla wykonania zadań o różnym stopniu trudności korzystne jest różne natężenie motywacji.

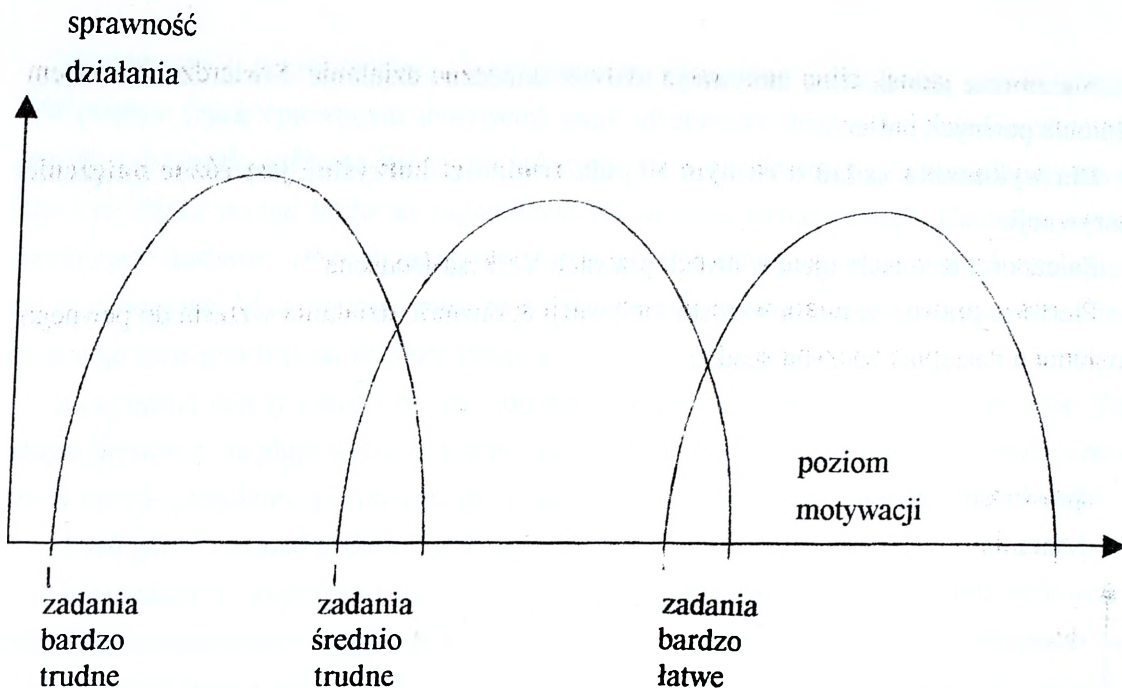
Zależności te zostały ujęte w dwóch prawach Yerkesa-Dodsona²⁴.

Pierwsze prawo - w miarę wzrostu motywacji sprawność działania wzrasta do pewnego poziomu a następnie zaczyna spadać.



Drugie prawo - im łatwiejsze zadanie, tym lepsze wyniki są osiągane przy dużym natężeniu motywacji. Natomiast im zadanie trudniejsze, tym korzystniejsze jest dla sprawności działania niewielkie natężenie motywacji. Samo zadanie zawiera bowiem wielki ładunek motywacyjny.

²⁴ Zob. T. Tomaszewski (red.), *Psychologia*, Warszawa 1975, s. 618-621.



Bardzo istotnym zagadnieniem w procesie motywowania podwładnych jest rozumienie znaczenia i właściwe stosowanie:

- motywacji pozytywnej (nagrody);
- motywacji negatywnej (kary).

Preferowanie tylko jednego typu motywów może wynikać z jednostronnego spojrzenia na źródła zachowań podwładnych. Obserwując to zjawisko D. Mc Gregor sformułował powszechnie znane teorie X i Y²⁵. Według teorii X człowiek jest z natury leniwy i należy go motywować do pracy. Można zatem sądzić, że ten typ kierowania jest związany z preferowaniem kar. Natomiast według teorii Y człowiek dąży do samorealizacji, jest ambitny i jest w stanie sam w sposób odpowiedzialny kierować swoim działaniem. Na pewno ten typ kierowania będzie wiązał się ze stosowaniem bodźców pozytywnych.

Nie należy zapominać także i o tym, że człowiek posiada zdolność nagradzania i karania samego siebie. W tym przypadku źródłem bodźców motywacyjnych jest sam człowiek jako jednostka, która posiada zdolność dokonywania porównań tego co robi z tym co uważa za słuszne i właściwe. Idzie tu o takie zjawiska jak:

- dodatnie - zadowolenie z siebie, satysfakcja z własnego wyboru, przekonanie o dobrze spełnionym obowiązku;

²⁵ Zob. K. Zimmewicz, *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, Warszawa 1984, s. 70-73.

- ujemne - wyrzuty sumienia z powodu niewłaściwego postępowania, złość na własną nieudolność, niezadowolenie ze swojej niezręczności.

Mogą one w wielu sytuacjach stanowić konkurencję dla bodźców dostarczanych z zewnątrz. Praktyka kierowania wskazuje również, że ten sam człowiek raz podchodzi do zadania z niechęcią, innym razem z zaangażowaniem. Dlatego sądzić należy, że ma rację T. Tomaszewski, który proponuje uwzględnienie nie tylko złożoności natury ludzkiej ale także wpływu sytuacji²⁶. Zachowanie człowieka w działalności zorganizowanej zależy w istocie rzeczy od takich czynników jak:

- typ zadania,
- charakter oczekiwań,
- system motywacyjny,
- doświadczenie,
- aktualne samopoczucie,
- wpływ środowiska społecznego pracy,
- wpływ środowiska rodzinnego,
- inne.

Nawet pobieżna analiza tych czynników doprowadza nas do wniosku, że mają one charakter zarówno indywidualny (osobowościowy) jak i sytuacyjny.

Istotnym zagadnieniem w procesie realizacji funkcji motywacyjnej - o czym już wspominaliśmy - jest stosowanie bodźców uruchamiających aktywność człowieka. Przełożeni dysponujący środkami motywacyjnymi dość często stają wobec konieczności wyboru; zasady jednolitości w stosowaniu nagród i kar bądź zasady różnicowania w stosowaniu nagród i kar²⁷. Wybór jednej z tych zasad jest uzależniony od przyjętych w danym zespole kryteriów oceny pracy²⁸. Ponadto należy uwzględnić tzw. teorię niesprawiedliwości społecznej J.S. Adamusa. W myśl tej koncepcji człowiek nie ocenia otrzymanej nagrody w porównaniu do otrzymywanych uprzednio, lecz porównuje ją do uzyskanych przez innych z jego najbliższego otoczenia.

Motywowane zachowanie jest często wynikiem działania szeregu różnorodnych bodźców, z których jednostka wybiera to co jej najbardziej odpowiada.

W pewnych sytuacjach następuje konflikt motywów. Szczególnie może to wystąpić w sytuacji gdy z dwóch przeciwstawnych celów działania człowiek musi wybrać jeden lub wybór jednego uniemożliwia wybór drugiego. Konfliktowi towarzyszy napięcie emocjo-

²⁶ Zob. T. Tomaszewski, *Psychologia*, wyd. cyt., s. 17-36.

²⁷ B. Kaczmarek, Cz. Sikorski, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Łódź 1996, s. 216-217.

²⁸ Zob. M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, Warszawa 1997, s. 70-92.

nalne, które wzrasta wraz z czasem wahania się co do wyboru. Taki konflikt jest konfliktem motywacyjnym czyli konfliktem między różnymi dążeniami jednej osoby. Wyróżnia się trzy podstawowe typy konfliktów motywacyjnych:

- konflikt przyciągania z przyciąganiem. Ma on miejsce wtedy, gdy jednostka musi wybrać jeden z dwóch, równie atrakcyjnych celów, np. wycieczka do Wiednia czy do Paryża. Najtrudniejszy okazuje się być moment podjęcia decyzji.

- konflikt unikania z unikaniem. Polega on na dokonaniu wyboru pomiędzy dwoma celami, które mają dla człowieka wartość ujemną. Jeśli oba cele oceniane są równie negatywnie, okres wahania jest długi i towarzyszy mu wzrost napięcia emocjonalnego, np. wizyta u dentysty jest nieprzyjemna, lecz jeśli nie pójdę ból będzie większy. Niekiedy człowiek usiłuje ominąć obie sytuacje negatywne i realizuje cel zastępczy;

- konflikt przyciągania z unikaniem. Odnosi się do sytuacji w której ten sam cel ma dla jednostki wartość pozytywną i negatywną. Cel wydaje się być atrakcyjny gdy jest oddalony. W miarę zbliżania się do niego atrakcyjność maleje, a wyraźniejsze stają się te jego składniki, które powodują unikanie np. chciałbym zabrać publicznie głos ale boję się kompromitacji²⁹.

Efektem otrzymanej nagrody jest **zaspokojenie** potrzeb i redukcja napięcia motywacyjnego. Wydaje się jednak koniecznym wskazanie na liczne warunki które sprawiają, że poziom napięcia motywacyjnego może spadać. Najczęściej wymienia się następujące:

- napięcie spada wtedy gdy jednostka osiąga cel. Jednak zasadniczym warunkiem jest aby cel miał wartość gratyfikacyjną czyli posiadał własność redukowania motywu;

- redukcja napięcia motywacyjnego może nastąpić pod wpływem silnego bodźca wywołującego napięcie nerwowe np. konfliktu i powiązanych z nim gwałtownych reakcji;

- napięcie motywacyjne może być redukowane przez naturalny cykl dobowy, któremu podlega organizm człowieka np. sen;

- napięcie motywacyjne może spadać na skutek upływu czasu;

- napięcie motywacyjne może być zredukowane pod wpływem niespecyficznych oddziaływań czynników chemicznych np. alkohol, środki uspokajające, narkotyki.

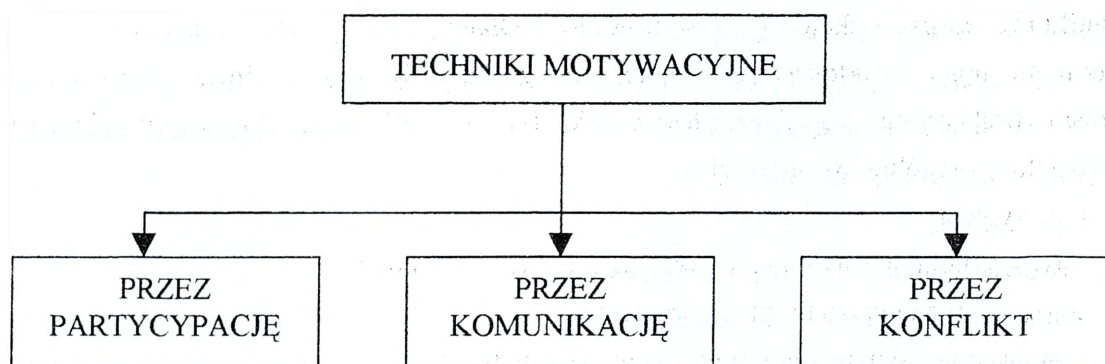
Oczywiste jest, że podjęcie jakiegokolwiek działania wymaga wysiłku fizycznego i psychicznego. Dlatego konieczne jest pobudzanie za pomocą sprawdzonych technik. Podstawą opracowywania technik motywacyjnych jest teoria potrzeb. Techniki kierowania przez motywację należy analizować i stosować wykorzystując wiedzę z różnych dyscyplin naukowych. Dlatego często podkreśla się, że konieczna jest wiedza o:

²⁹ Zob. Z. Rummel-Syska, *Konflikty organizacyjne. Ujęcie mikrospołeczne*, Warszawa 1990; J. Gut, W. Haman, *Docenić konflikt*, Warszawa 1993; R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1986.

- roli jednostek i grup;
- strukturze socjometrycznej grupy;
- systemie wartości grupy;
- władzy;
- komunikacji;
- decyzjach;
- konfliktach;
- inne³⁰.

Ta częściowa wiedza ma zastosowania w sformułowaniu i stosowaniu następujących technik kierowania:

- przez partycypację,
- przez komunikację,
- przez konflikt³¹.



Rys. 3. Techniki motywacyjne

Technika zarządzania **przez partycypację** zakłada uczestnictwo podwładnych w procesie zarządzania. Można je odnosić do uczestnictwa w podejmowaniu decyzji, pracy w ciałach kolegialnych itp. W ten sposób realizowane są potrzeby wyższego rzędu jak np. uznania, przynależności i samorealizacji. partycypacja może być realizowana na następujących poziomach:

- bierna to prawo do informacji, wysłuchiwanie, wypowiadania się, doradzania.
- czynna to prawo do wyrażania sprzeciwu, wyrażania zgody, wspólnego rozstrzygania, prawo do wyłącznego rozstrzygania³².

³⁰ Zob. K.Zimmiewicz, *Techniki zarządzania*, Warszawa 1991; R.W.Griffin, *Podstawy...*, wyd.cyt., s.543-551.

³¹ K.Zimmiewicz, *Techniki...*, wyd.cyt., s. 69-94.

³² K.Zimmiewicz, *Techniki...*, wyd.cyt., s. 83.

Zarządzanie **przez komunikację**, jest to proces w którym przełożony sprawia, że jego myśli, wiedza i pragnienia stają się zrozumiałe dla podwładnego. Podstawą jest w tym przypadku właściwy obieg informacji. Wyróżnia się następujące zakresy informowania:

- co powinien wiedzieć podwładny?
- co chciałby wiedzieć podwładny?
- co musi wiedzieć podwładny?

Uwzględnić należy także i to, że funkcjonowanie organizacji zależy od stymulującej wartości informacji. Idzie o to, czy nadawane przez przełożonego informacje mają wartość motywacyjną dla podwładnych i wywołują zmiany w ich zachowaniu. Właściwy system komunikacji może przyczynić się do lepszego zrozumienia członków organizacji, identyfikacji z organizacją, większej skłonności do pracy zespołowej³³.

Zarządzanie **przez konflikt**. Tradycyjnie konflikt jest postrzegany jako zbędny i szkodliwy. Jednakże pogląd ten zmienił się w miarę jak zaczęto dostrzegać, iż konflikty powstają niezależnie od błędów popełnianych przez przełożonych. Ponadto zauważono zalety konfliktów, którymi skutecznie pokierowano³⁴. Dlatego powszechnie uważa się, że konfliktu nie należy traktować jako funkcjonalnego bądź dysfunkcjonalnego. Może on po prostu zwiększać lub ograniczać efektywność organizacji. Wśród możliwych konsekwencji konfliktu szczególnie wskazuje się na:

* pozytywne:

- tworzenie motywacji do poszukiwania nowych rozwiązań;
- ujawnienie głęboko ukrytych problemów;
- zmuszanie do ujawniania i precyzowania poglądów;
- tworzenie warunków do sprawdzania rzeczywistych możliwości człowieka;
- wzbudzanie zainteresowania problemem;
- kształtowanie twórczego stosunku do przedmiotu sporu;

* negatywne:

- poczucie krzywdy i upokorzenia;
- osamotnienie, nieufność i podejrzliwość;
- zniechęcenie i obniżenie poziomu aspiracji;
- utrata wiary we własne siły;
- niekorzystne zmiany w motywacji i postawach.

³³ Zob. R.W.Griffin, *Podstawy zarządzania...*, wyd.cyt., s.553-582.

³⁴ Zob. J.A.F.Stoner, Ch.Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1992, s.328-347.

Uwzględniając omawiane dotychczas uwarunkowania dotyczące motywowania do wykonywania zadań, wydaje się możliwe i pożyteczne zaproponowanie kadrze dowódczej zaleceń dotyczących motywowania. Dowódca powinien:

- dostrzegać, że jego podwładni mają różne motywacje i uzdolnienia,
- określić, które nagrody są cenione przez podwładnych,
- ustalić zadowalający poziom efektywności wykonywania zadań,
- zapewnić osiągalność wyznaczonych zadań,
- wiązać nagrody z efektywnością. Utrzymanie motywacji na właściwym poziomie wymaga, aby nagroda wyraźnie łączyła się - w krótkim odstępie czasu - ze skutecznym działaniem,
- analizować czynniki, które mogłyby przeciwdziałać skuteczności nagrody,
- zapewnić odpowiedniość nagrody. Niskie nagrody w niewielkim stopniu będą oddziaływały motywacyjnie.

4. KIEROWANIE KONFLIKTAMI

W sytuacjach konfliktowych często ulegamy emocjom i odruchom, zapominając o realizacji najważniejszych zadań i celów. Walczymy, udowadniając swoje racje w złudnej nadziei, że chwilowe zwycięstwo zagwarantuje nam trwałą sukces.

Według Tadeusza Pszczołowskiego, konflikt powstaje wtedy, kiedy w pewnym miejscu i czasie ujawnione zostały i przeciwstawione kolidujące ze sobą tendencje, niezgodne cele, sprzeczne interesy¹. Konflikty powstaje wszędzie tam, gdzie pojawiają się różnice interesów, odmienne poglądy, postawy, różne potrzeby i wartości. Są więc one obecne we wszystkich grupach i zespołach ludzi.

Pojęcie konfliktu jest bardzo szerokie. Odnosząc je do sytuacji pracy i służby można wyodrębnić ich cztery rodzaje:

- konflikt indywidualny - wewnętrzny;
- konflikt międzyludzki - indywidualny;
- konflikt międzygrupowy;
- konflikt międzyorganizacyjny².

4.1. Potrzeba kierowania konfliktami

Konflikt jest powszechnym i normalnym zjawiskiem dla każdej ludzkiej zbiorowości, a w organizacjach mówi się nawet o nieuchronności i cykliczności konfliktów. Obecnie większy nacisk kładzie się na umiejętność kierowania konfliktami, niż na zjawisko bezkonfliktowości działań grup i zespołów.

Współczesne podejście do konfliktów w organizacji utrzymuje, że dążność do ich likwidacji nie jest racjonalna, gdyż są one nieuchronne i trzeba się pogodzić z ich istnieniem. Rzecz oczywista, że powinno się stosować działania prewencyjne tzn. likwidować jeżeli jest to możliwe przyczyny konfliktów, jeżeli jednak się pojawiają, należy przystąpić do sterowania, kierowania nimi³.

Sposób kierowania konfliktem zależy od miejsca, źródeł, stron konfliktu i umiejętności przełożonego. Kierowanie konfliktem wówczas gdy jest on następstwem zakłóceń w strukturach organizacyjnych, w podziale pracy, komunikacji itp. polega na organizowaniu

¹ T.Pszczolowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław 1978, s.101.

² S.Kownacki, Z.Rummel-Syska, *Sprawne kierowanie*, Warszawa 1992, s. 118.

³ L.Zbiegień-Maciąg, *Taktyki i techniki negocjacyjne*, Kraków 1995, s.11-12.

regularnych spotkań konfrontacyjnych (wyjaśniających), na których analizuje się wzajemne oczekiwania, kompetencje, zarysowuje wspólne pole działań, uzgadnia stanowiska. Konflikt może być również następstwem zakłóceń w kontaktach emocjonalnych między grupami pracowników, stanu zagrożenia grupowej tożsamości. Wówczas kierowanie konfliktem polega na zastosowaniu sesji wymiany wizerunków, w trakcie której każda ze stron dowiaduje się, jak jest postrzegana przez drugą. Grupa przygotowuje wizerunek własny i drugiej strony, wyznacza przedstawiciela, który prezentuje wizerunek drugiej stronie. Wspólne spotkania służą analizie i podejmowaniu przedsięwzięć niwelujących rozbieżności. Konflikty powstają także między ludźmi, którzy wywierają na siebie wpływ w trakcie pracy. Starają się wzmocnić swoje pozycje i władzę. W takich przypadkach kierowanie konfliktami sprowadza się do prowadzenia negocjacji⁴. Kierowanie konfliktem obejmuje takie działania, które podejmuje kierownik, aby zlikwidować, osłabić czy nadać określony kierunek konfliktowi i odpowiednio wykorzystać jego pozytywne strony. Przez kierowanie konfliktem rozumie się sprawowanie nad nim kontroli tak, aby nie stał się destrukcyjny.⁵

Obecnie coraz częściej mówi się nie tylko o nieuchronności konfliktu ale o jego pożądanym wpływie. Pożądany wpływ oznacza zdolność do kontrolowania jego przebiegu, możliwość kierowania nim aby w bilansie zysków i strat więcej było tych pierwszych. W takich przypadkach mówi się także o zarządzaniu przez konflikt. Wówczas - zdaniem niektórych autorów - jest to świadome działanie polegające na wywołaniu konfliktu i utrzymywaniu go, by wymusić aktywność zwaśnionych stron. Jest to taktyka wykorzystywania energii, jakiej dostarcza konflikt, do wykonania konkretnych działań, wywołanie nowych myśli, idei, propozycji⁶.

Kierowanie konfliktami powinno polegać przede wszystkim na eliminacji konfliktów zbędnych, organizacyjnie lub interpersonalnie szkodliwych oraz stymulowaniu tych, które przeciwdziałają stagnacji, niskiej sprawności i ekonomicznej efektywności.

Kompetentny przełożony musi opanować wiele metod kierowania konfliktami. Wśród najważniejszych z nich wymienić można:

- rozwiązywanie konfliktów (negocjacje, konfrontacje, mediacje);
- stymulowanie konfliktów;
- ograniczanie i tłumienie konfliktów.

⁴ Tamże.

⁵ Z. Rummel-Syska, *Konflikty organizacyjne, Ujęcie mikrospołeczne*, Warszawa 1990, s.154.

⁶ A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 1995, s.500.

4.2. Rozwiązywanie konfliktów

Negocjacje należą do najpopularniejszych metod rozwiązywania konfliktów, a ich powszechność jest następstwem potocznej opinii o łatwości ich prowadzenia. W rzeczywistości miarą skuteczności negocjacji jest korzystne dla obu stron konfliktu rozwiązanie spornego problemu, dążenie do wypełnienia obietnic, chęć dłuższej współpracy. Takie negocjacje wymagają sporych umiejętności i wiedzy.

Pojęcie negocjacji wywodzi się ze sfery działalności handlowej, jednak współczesne znaczenie tego terminu wybiega znacznie poza tę dziedzinę⁷. *Negocjacja odnoszona jest do tych sytuacji, w których spotykający się partnerzy mają przeciwstawne interesy, zaś stopień koordynacji wzajemnych działań prowadzący do rozwiązania tej rozbieżności odbywa się na podstawie porozumienia. Celem więc negocjacji jest rozwiązanie rozbieżności, jaka powstaje w wyniku konfliktu interesów*⁸. W definicji tej można wyodrębnić zasadnicze elementy procesu negocjacji. Są to: uczestnicy (strony), przedmiot sporu, stanowiska stron, oddziaływanie stron na siebie, dążenie do porozumienia. Dążenie do porozumienia nadaje główny sens pojęciu negocjacji. Porozumienie może zapewnić korzystniejsze rozwiązanie niż działanie bez porozumienia. Sytuacja poprzedzająca negocjacje jest dla obu stron niekorzystna i negocjacje stwarzają szansę na zmianę. Osiągnięcie porozumienia oznaczać może usunięcie występujących nieporozumień lub uzgodnienie wzajemnych poczynań w imię realizacji wspólnych celów.

Negocjacje to proces osiągania porozumienia poprzez podejmowanie wspólnej decyzji, gdyż wspólna decyzja może zapaść jedynie w wyniku zgody stron.

„**My**” negocjujemy z tymi których określone działanie może nam uniemożliwić osiągnięcie celów, a inne działanie pomóc w ich realizacji.

„**Oni**” podejmują negocjacje z nami wtedy, gdy my jesteśmy w stanie uniemożliwić im osiągnięcie celów, lub też pomóc w ich realizacji.

Warunkiem dojścia do rzeczywistych negocjacji jest chęć osiągnięcia porozumienia.

Według Pawła J. Dąbrowskiego najbardziej charakterystyczne dla procesu negocjacyjnego jest to, że:

- 1) negocjacje angażują co najmniej dwóch partnerów;
- 2) strony, (lub strona) mają poczucie, że ich interesy, zachowania, wartości czy cele są sprzeczne (kolidują ze sobą) w co najmniej jednym obszarze spraw. Zakładają także, że

⁷ A. Słaboń, *Konflikt społeczny i negocjacje*, Kraków 1995, s. 77.

⁸ J. Sobczak, *Analiza procesu negocjacji. Przegląd badań*, „Przegląd Psychologiczny” 1986 nr 2, s. 374.

obok sprzeczności istnieją też (choć nie zawsze) jakieś interesy wspólne (lub chociażby jeden);

3) strony przystępują do negocjacji względnie dobrowolnie, niezależnie od uprzednich doświadczeń, preferując przekonanie, iż jest to konieczny sposób postępowania;

4) strony podejmują działania negocjacyjne dotyczące: podziału lub wymiany co najmniej jednego dobra, rozstrzygnięcia jednego lub więcej problemów;

5) działania negocjacyjne przebiegają sekwencyjnie (a nie równocześnie) na zasadzie akcja - ocena - reakcja - kontrakcja - ocena itd.⁹

Dostępna wiedza o negocjacjach jest już tak obszerna, że wymaga niezłej orientacji w tym co jest dla praktyki dowodzenia i kierowania ważne. Trudno bowiem wyobrazić sobie efektywnie działającego dowódcę posługującego się wybranym schematem postępowania negocjacyjnego, nawet takim który dotychczas się sprawdzał, skoro jego partnerem może być (coraz częściej jest) wytrawny skuteczny, dobrze przygotowany negocjator. Dowódca w takich sytuacjach narażony jest na nieświadomość „gry”, stosowanych taktyk i technik, własnych możliwości wpływania na przebieg negocjacji i osiągania zamierzonych korzyści. Świadomość możliwych zysków i dopuszczalnych ustępstw oraz wiedza i umiejętności, pozwalające na urzeczywistnienie określonych zamiarów są miarą kompetencji negocjacyjnych.

W ich skład wchodzi między innymi:

- właściwe rozumienie negocjacji jako metody wspólnego rozwiązywania problemów i nastawienia do nich;
- gotowość do ustępstw i umiejętność ich czynienia;
- przygotowanie do podjęcia negocjacji (przedmiot, analiza korzyści i strat, alternatywa, wybór strategii, technik, przewidywanie trudności, miejsce, czas, itd.);
- prowadzenie negocjacji (aktywność strony, zdolność do ryzyka, zdolność zdobywania informacji, identyfikacja taktyki partnera, przeciwdziałanie manipulacji);
- finalizowanie osiągniętego porozumienia.

Negocjacje to rodzaj gry, w której stawka bywa bardzo wysoka. Stąd warto znać jej reguły i umieć stosować je w praktyce nie zaś jedynie chcieć być jej biernym - czasami naiwnym i śmiesznym - uczestnikiem. Negocjacje to sztuka polegająca na umiejętności podejmowania ryzyka, jego przewidywania i kalkulacji. To sztuka czynienia ustępstw, to umiejętność wzajemnego komunikowania się w oparciu o język znaków tj. komunikatów

⁹ P.J. Dąbrowski, *Praktyczna teoria negocjacji*, Sorbog 1990, s.9.

werbalnych i niewerbalnych. To sztuka psychologicznego oddziaływania na innych i wywierania presji¹⁰.

Inną metodą rozwiązywania konfliktów są konfrontacje. Metoda ta polega na doprowadzeniu do bezpośredniego przedstawienia poglądów i stanowisk przez strony będące w konflikcie. Ma na celu znalezienie akceptowanego dla obu stron wyjścia z konfliktu, znalezienie wspólnych i akceptowanych interesów. Wymaga to:

- przeniesienia akcentu sporu z osoby (osób) na sprawę;
- mądrego przygotowania dyskusji na spotkaniu konfrontacyjnym.

Od kierujących wymaga rozważań, konsekwencji i opanowania. Znaczący problematyki wśród zaleceń szczegółowych wymieniają między innymi następujące propozycje:

1. Utrzymuj kontrolę nad dyskusją, aby nie zamieniła się ona w dalszą eskalację pomówień, osobistych sporów, obrzucania epitetami.
2. Zmuszaj ludzi do bezwzględnej szczerości, niech konkretnie przedstawiają „o co naprawdę chodzi”.
3. Hamuj własne emocje, nie oceniaj, nie wyrażaj pochopnych sądów.
4. Żądaj od stron konfliktu, aby w sposób rzeczowy, nie emocjonalny przedstawiły własne wersje wydarzeń.
5. Sprzyjaj wysuwaniu przez strony konfliktu propozycji wspólnego rozwiązania problemu. Odnótuj ważniejsze ustalenia¹¹.

Mediacja to metoda rozwiązywania konfliktów z udziałem strony trzeciej. Włączenie się mediatora w konflikt przekształca w istotny sposób dotychczasową sytuację. Pojawia się ten „trzeci”, który może pełnić różne role w powstałym konflikcie. Może być stronniczym uczestnikiem konfliktu, trzymając jedną stronę, lub realizować własne cele i korzystać z trwającego konfliktu i jego ciągłej eskalacji, albo też pełnić funkcje osoby bezstronnej. Tylko ten ostatni przypadek dotyczy roli mediatora. Bezstronność mediatora wynika stąd, że osobiście nie dotyczą go sprzeczne interesy stron lub dotyczą go w równej mierze. Rolą mediatora nie jest ustalenie, kto ma rację, albo co będzie sprawiedliwe. Celem jego działania jest:

- powstrzymać spiralę konfliktu przez eliminowanie skrajnych oczekiwań stron (żądania poddania się, przyznania się itd.);
- doprowadzić do autentycznej łączności;
- na żądanie zaproponować możliwe rozwiązania¹².

¹⁰ L. Zbiegień-Maciąg, wyd. cyt., s. 67.

¹¹ Zob. L. Zbiegień-Maciąg, W. Pawlak, *Zarządzanie organizacją. Aspekt socjologiczny*, Kraków 1995, s. 63.

¹² R.A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996, s. 462.

Występujący w roli mediatora musi przede wszystkim dążyć do utrzymania kontaktów między stronami. Powinien zadbać o obniżenie emocji, eliminowanie skrajnych pozycji oraz przekonać strony, że konstruktywne rozwiązanie problemu jest możliwe. Profesorowie Janusz Sztumski i Jacek Wódz¹³ wskazują, że mediator w swojej działalności powinien kierować się następującymi regułami:

- 1) wysłuchać racji obu stron;
- 2) ukazać konstruktywne aspekty sporu;
- 3) dążyć do poprawy stosunków między stronami;
- 4) unikać wszystkiego, co mogłoby stanowić podstawę do pomówienia o stronniczość;
- 5) wskazywać wspólne interesy stronom konfliktu, a zarazem ujawniać wspólne niebezpieczeństwa i zagrożenia;
- 6) rozwiązywać problemy tkwiące u podstaw konfliktu;
- 7) w konfliktach zbrojnych doprowadzić do wyłonienia rzeczników, którzy przedstawiają własne racje co pozwoli na bardziej rzeczowe negocjacje.

Zakres rzeczywistych umiejętności mediatora rozszerza Ross.A.Webber wymieniając ich kolejną dość szczegółową listę. Jego zdaniem mediator powinien:

- ujawniać i zachęcać do wykrycia różnic;
- słuchać ze zrozumieniem i raczej bez oceny;
- wyjaśnić istotę zagadnienia;
- dostrzegać i akceptować emocje;
- proponować procedury rozwiązania różnic;
- radzić sobie z zagrożeniami rozsądnego porozumienia¹⁴.

4.3. Stymulowanie konfliktów

Przesadne zabieganie o zgodę i łagodzenie wszelkich konfliktów w dłuższej perspektywie tłumi aktywność najlepszych, żądnych zmian, ulepszeń, chcących wykazać swoją wyższość. Sytuacje mało konfliktowe występują wśród ludzi, którzy boją się zmian i konfrontacji z innymi. Oplaca się siedzieć cicho, nie wchodzić nikomu w drogę. Ot prawdziwa sielanka, tylko czy do zaakceptowania. Chcąc być w zgodzie z tezą o normalności konfliktów w instytucji i ich potrzebie występowania jako pewnego antidotum na stagnację i bierność, to czasami istnieją sytuacje, że konflikty trzeba wywoływać i kontrolować aby

¹³ J.Sztumski, J.Wódz, *Z problematyki konfliktów społecznych i dezorganizacji społecznej*, Wrocław 1984, s.131.

¹⁴ R.A.Webber, wyd. cyt., s.463.

instytucja wykazywała wysoką efektywność działania. Wśród znanych procedur stymulowania konfliktów można wymienić:

1. Wprowadzanie ludzi z zewnątrz. Nieskażeni rutyną nowi pracownicy, są w stanie zburzyć utarte procedury i schematy działania. To, musi prowadzić do konfliktów, ale bilans strat i zysków jest w efekcie dodatni.

2. Postępowanie wbrew dotychczasowym regułom. Szczególnie tym, które hamują postęp i rozwój organizacji. Naruszenie "świętych" zasad wywoła konflikt, ale działanie takie może być bardzo produktywne. Zmienić godziny i dni odpraw i narad jeżeli podniesie to sprawność działania instytucji. Zmienić system ocen, awansów i wynagrodzeń jeżeli przemawia za tym zwiększona aktywność większości pracowników. Zmienić zakresy uprawnień i przywilejów jeżeli poprawi to wyniki firmy. Będzie konflikt, ale będzie i wy-
mierny efekt tych działań.

3. Zachęcanie do współzawodnictwa. Współzawodnictwo prowadzi do twórczego konfliktu, aktywizuje strony, dynamizuje uczestników rywalizacji, a obietnice nagród, premii i wyróżnień dają możliwość wpływania przełożonych na przebieg konfliktu.

4. Zmiany strukturalne. W ich następstwie dochodzi do zmian organizacyjnych, powstania nowych zespołów roboczych i przystosowywania się pojedynczych ludzi do nowych warunków. Powstające w okresie przystosowawczym konflikty mogą sprzyjać usprawnianiu metod funkcjonowania.

5. Zmiany personalne. Wyznaczenie nowego kierownika aktywizuje go samego, a jednocześnie pobudza tych którzy są przekonani, że to stanowisko oni powinni byli. Konieczność dostosowania się do nowych wymagań, chęć wykazania się nowych przełożonych i ich oponentów aktywizuje strony, polaryzuje środowisko, pobudza aktywność i inicjatywę¹⁵.

4.4. Ograniczanie i tłumienie konfliktów

Mimo że racjonalniejsza wydaje się tendencja do rozwiązywania konfliktów to metoda ich ograniczania i tłumienia, może także być pożyteczna, a czasami jedyna z możliwych do zastosowania w potoku realizowanych pilnych spraw i zadań. Jest to oddziaływanie przez uspokojenie i nie podejmowanie spraw, które spowodowały konflikt. Do typowych przedsięwzięć w tej metodzie należą:

- dostarczanie pozytywnych informacji o drugiej stronie,

¹⁵ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1992, s. 337-338.

- podejmowanie prób stwarzania przyjaznej atmosfery między stronami będącymi w konflikcie;

- sprzyjanie kontaktom liderów grup, tworzenie płaszczyzn niezbędnej współpracy między nimi;

- zastąpienie konkurencyjnych celów, które rozdzielają obie grupy, nadrzędnymi ważniejszymi celami (nadcelami), zgłaszanymi przez obie strony;

- eliminowania i ograniczania przesłanek do kolejnych konfliktów;

- ograniczanie wzajemnej zależności między stronami, rozdzielenie ról, podział kompetencji;

- wprowadzenie określonych przepisów i zasad (przepisy są bezosobowe, formalne i odgórne i wywierają silniejszy skutek prewencyjny);

- zjednoczenie grup wobec wspólnego zagrożenia lub wroga¹⁶.

W szczególnych sytuacjach gdy konflikt zagraża bezpieczeństwu podwładnych, wykonaniu zadań, gdy jest długotrwały i nie rokuje porozumienia stron - mimo podejmowanych wysiłków - wówczas konieczne jest narzucenie rozwiązania, ustalenie kompetencji, dokonanie zmian organizacyjnych i personalnych¹⁷.

Pojawiający się konflikt w organizacji niesie zawsze określone obawy, gdyż może wyrządzić znaczące straty. Może również, wbrew pierwotnym lękom, być niezwykle korzystnym i dynamizującym procesem dla całej struktury organizacyjnej. To, jakie będą następstwa konfliktów zależy od umiejętności dowódców i kierowników.

Nowoczesne kierowanie konfliktami w swojej istocie sprowadza się do umiejętności wczesnego rozpoznawania sytuacji konfliktowych i oceny stopnia ich szkodliwości lub ewentualnych korzyści, zmierza do ograniczania negatywnych następstw i maksymalizowania ich pozytywnych stron.

Kierując konfliktami staraj się pamiętać o kilku nadrzędnych zasadach:

1. Nie wmawiaj sobie, że wokół nie ma żadnych konfliktów. Konflikty to stała cecha organizacji.

2. Nie wpadaj w panikę i histerię przy każdym powstałym konflikcie.

3. Każdy konflikt niesie z sobą wiele informacji o tym, co dzieje się w zespole, grupie zadaniowej czy komórce organizacyjnej. Są to informacje które można z pożytkiem wykorzystać.

¹⁶ Zob np. G.Bartkowiak, *Psychologia zarządzania*, Poznań 1995; J.Walas, *Konflikt na cenzurowanym*, „Personel” nr7(28) 1996.

¹⁷ L. Kanarski, *Dowódca w sytuacjach społecznych*, Warszawa 1997, s.77.

4. Zbieraj wszelkie informacje na temat tarć, niezadowolenia, sporów personalnych. Sprawdzaj je, analizuj i oceniaj. Podejmuj decyzje.

5. Nie angażuj się emocjonalnie po którejs z zwaśnionych stron. Emocje utrudniają chłodną analizę.

6. Stosuj odpowiedni dystans wobec spraw i uczestników. Lepiej wstrzymać się z interwencją, niż zbyt się pośpieszyć.

7. Nie zaniedbuj precyzowania podwładnym zakresu obowiązków, podziału kompetencji, szczegółowego rozplanowania zadań. Ograniczysz wiele niepotrzebnych sporów.

8. Gdy podejmiesz decyzję co do metody kierowania konfliktem, bądź konsekwentny i stanowczy.

9. Oceń rezultaty podjętych działań.

5. ROZWIĄZYWANIE KONFLIKTÓW DROGĄ NEGOCJACJI

Badacze problematyki zarządzania i kierowania zespołami ludzkimi twierdzą, że współcześni kierownicy, przełożeni, dowódcy około połowę czasu pracy przeznaczają na analizowanie i przezwyciężanie różnorodnych konfliktów¹. Ich ilość, złożoność, wielopostaciowość wzrasta wraz z rozwojem strukturalnym, funkcjonalnym i społecznym organizacji w której żyją i pracują ludzie.

Problem ten w dużym stopniu dotyczy środowiska wojskowego, które ze względu na swoistość służby, aktualne procesy restrukturyzacyjne oraz inne uwarunkowania sprzyja powstawaniu, nawarstwianiu, eskalacji konfliktów interpersonalnych, grupowych i organizacyjnych. Występują one na rozmaitych obszarach i poziomach organizacji sił zbrojnych. Przykładem teraźniejszego, centralnego problemu, który wywołuje liczne, często bardzo zaawansowane konflikty, jest postępująca od kilku lat redukcja ilości żołnierzy zawodowych. Przedwcześnie, wymuszone przez czynniki obiektywne, „odejście do cywila” wiąże się z przeżywaniem głębokich dylematów i rozterek osobistych, rodzinnych. Nurtują one nie tylko tych którzy „zdejmują mundury”, ale także ich przełożonych. Innym przykładem niezwykle ważkich trudności będących podłożem określonych sprzeczności merytorycznych i ekonomicznych jest przygotowywanie i określenie wielkości struktury budżetu sił zbrojnych. W obu przypadkach wojsko jest raczej przedmiotem niż podmiotem, bowiem w warunkach cywilnego kierowania siłami zbrojnymi rozwiązywanie tych konfliktów zależy od polityczno-ekonomicznej koncepcji systemu obronnego państwa.

Jednakże radzenie sobie z niuansami wspomnianych trudności zależy nie tylko od parlamentu czy rządu, ale także od sprawności kierowania podwładnymi poczynając od dowódcy pododdziału, oddziału skończywszy na wojskowym kierownictwie sił zbrojnych.

Innym przykładem konfliktów są problemy wynikające z codziennego szkolenia i wychowania żołnierzy, z relacji służbowych przełożony-podwładny, starszy-młodszy, z istnienia zjawisk nieformalnej obyczajowości żołnierskiej itp.

W niektórych sytuacjach wszelkie różnice, antagonizmy można, a nawet należy rozstrzygać korzystając z argumentów władzy dowódczej. Jednakże ich skuteczność bywa pozorna, krótkotrwała, powierzchowna.

Umiejętność godzenia naturalnych, obiektywnych i subiektywnych, przeciwstawnych potrzeb, dążeń, poglądów, interesów, ustalania warunków współpracy i współdziałania osób, zespołów przejawiających rozbieżne tendencje określana jest mianem **sztuki nego-**

¹ Z. Rummel-Syska, *Konflikty organizacyjne*, Warszawa 1992; D. Dana, *Rozwiązywanie konfliktów*, Warszawa 1993.

racji. Ten rodzaj mentalności, postawy życiowej i zawodowej, którego zewnętrznym wyrazem są wysiłki mające na celu poszukiwanie porozumienia na pewno lepiej służy doskonaleniu jakości procesu szkolenia i wychowania wojskowego niż filozofia siłowego, radykalnego, autorytarnego rozwiązywania konfliktów.

5.1. Konflikty i ich przyczyny

W każdym zespole, środowisku występują znaczne różnice dążeń, poglądów, potrzeb, obowiązków, celów, interesów czyli szeroko pojęte sytuacje konfliktowe. Są one zjawiskiem naturalnym, obiektywnym, powszechnym i nieuniknionym. Choć samo słowo konflikt wywołuje nieprzyjemne skojarzenia warto podkreślić, że spełniają one nie tylko funkcje negatywne, ale także bardzo pożądane, na przykład twórczy stosunek do nich sprawia, że integrują ludzi, dynamizują rozwój indywidualny i grupowy, informują i ostrzegają.

Konflikt występuje wówczas, gdy problem antagonizuje dwóch lub kilku żołnierzy, dwie lub kilka grup, instytucji itp., traktowany jest jako uciążliwy, szkodliwy oraz wydaje się możliwy do rozwiązania przez wspólne porozumienie i działanie. Przebiegają one w różnych relacjach: służbowych, nieformalnych, partnerskich, nierównorzędnych, cywilno-wojskowych, ekonomicznych, politycznych itp.

Konflikty międzyludzkie przejawiają się w formie osłabienia, zniekształcenia lub zaburzenia interakcji. Jakie są zewnętrzne objawy tych różnic? Należą do nich:

- nieporozumienia;
- zaburzenia, zatargi;
- kłótnie, spory;
- niechęć;
- wrogość;
- agresja słowna;
- walka fizyczna;
- nadmierna rywalizacja.

Bardzo negatywnym objawem konfliktu jest długotrwała, otwarta, energiczna, zdeterminowana walka między stronami, zwłaszcza jak stoją one na stanowisku „albo-albo”. Powstają wówczas wyjątkowo szkodliwe następstwa osobiste, grupowe, zawodowe.

Jakie są najczęstsze przyczyny konfliktów? Należy zwracać uwagę na następujące ogólne źródła konfliktów²:

² W.Scott, C.Gummings (red.), *Zachowania człowieka w organizacji*, Warszawa 1993, s. 184-207.

- rozbieżność możliwości i konieczności, oczekiwań;
- ograniczenia czasowe, materiałowe, organizacyjne;
- bariery komunikacji interpersonalnej;
- sprzeczne cele, zadania, opinie, sposoby działania;
- niezadowolenie z pełnionej roli, funkcji;
- nadmierna zależność interpersonalna, zarówno symetryczna (równoważna), jak i niesymetryczna (nierównowaga, dominacja);
- nadmiar biurokracji, nieład organizacyjny i informacyjny;
- błędy kadrowe, przeciążenie pracą, niekompetencja;
- osobowość konfliktowa.

Powstawaniu konfliktów sprzyjają niektóre indywidualne cechy ludzi. Do najbardziej konfliktorodnych cech osobowości zalicza się³:

- skłonności autorytarne;
- tendencję do manipulowania innymi;
- niską tolerancję na stres;
- niewrażliwość na emocje i uczucia innych;
- niedostatek umiejętności interpersonalnych;
- przejawy dogmatycznego myślenia i działania;
- skłonności psychopatyczne;
- lękliwość, agresywność, podejrzliwość, nieuczciwość, zazdrość.

Konflikty nie rodzą się natychmiast, na ogół dojrzewają, rozwijają się przechodząc przez różne etapy. Poznanie swoistości dynamiki sytuacji konfliktowych jest warunkiem sprawnego zarządzania nimi.

Pełny przebieg konfliktu obejmuje następujące etapy:

- a) fazę utajenia, brak świadomości;
- b) fazę dostrzegania, uświadomienia;
- c) fazę wzajemnego odczuwania;
- d) fazę wyraźnego manifestowania;
- e) fazę schyłku, regresji (rozwiązania lub stłumienia).

Specjaliści radzą, że konfliktami należy umiejętnie zarządzać. **Zarządzanie konfliktami** według C.Hannaway'a i G.Hunta polega na⁴:

³ T. Wach, *Ryzyko konfliktu*, „Przegląd Organizacji”, 1991, nr 7, s. 27.

⁴ C.Hannaway, G.Hunt, *Umiejętności menadżerskie*, Warszawa 1994, s. 61-62.

1. Unikaniu konfliktów szkodliwych:

- preferowaniu celów grupowych;
- ustalaniu jasnych procedur i reguł organizacyjnych;
- sprawnym informowaniu;
- opracowaniu skutecznych modeli rozwiązywania problemów;
- unikaniu sytuacji, gdy jedni wygrywają kosztem innych.

2. Łagodzeniu konfliktów zaistniałych:

- usuwaniu przyczyn;
- określaniu powiązań między stronami i ich pozycji;
- ograniczaniu interakcji między stronami;
- przemieszczaniu osób zaangażowanych w konflikt;
- angażowaniu do wspólnego rozwiązywania problemu;
- nagradzaniu za zgodną współpracę;
- stosowaniu metod treningowych.

3. Stymulowaniu twórczych konfliktów:

- wspieraniu rywalizacji;
- tworzeniu stref niepewności;
- wprowadzaniu nowych uczestników, wartości;
- zmienianiu struktur, procedur, systemu nagród i kar;
- preferowaniu różnych punktów widzenia, indywidualności.

Skuteczność radzenia sobie z konfliktami oraz umiejętność wykorzystywania ich pozytywnych funkcji jest istotnym elementem ogólnych kompetencji menedżerskich dowódcy, szefa, instruktora.

Twórcze podejście do konfliktów oznacza:

- 1) wczesne dostrzeżenie i ujawnienie w fazie utajonej;
- 2) określenie objawów, przyczyn, przedmiotu, zasięgu i rodzaju;
- 3) przewidywanie tempa i zakresu rozwoju;
- 4) podjęcie działań negocjacyjno-mediacyjnych;
- 5) wzajemne generowanie i analizowanie różnych rozwiązań;
- 6) przygotowanie i przyjęcie najlepszego, obustronnie korzystnego rozwiązania;
- 7) eliminowanie źródeł, przesłanek;
- 8) zapobieganie i przeciwdziałanie.

Jedną z najbardziej skutecznych metod rozwiązywania naturalnych konfliktów są negocjacje, które polegają na cierpliwym, otwartym, konsekwentnym składaniu propozycji,

ofert współpracy oraz dokonywaniu ustępstw celem osiągnięcia stanowiska zadowalającego obie strony.

W zależności od tego czy jesteśmy skłonni działać na rzecz cudzych lub własnych celów wyróżnić można pięć następujących postaw, stylów negocjowania konfliktów⁵:

- **unikanie** (niedostateczne wyrażenie własnych potrzeb, niska kooperatywność, podejście strata-strata);
- **przystosowanie się** (ograniczona prezentacja siebie oraz umiarkowana tendencja współpracy);
- **rywalizacja** (zdecydowane głoszenie własnych oczekiwań, niska kooperatywność, liczy się tylko wygrana);
- **kompromis** (zrównoważona artykulacja potrzeb i partnerska współpraca, podejście korzyść-korzyść);
- **twórcza kooperacja** (zdecydowane wyrażanie potrzeb własnych oraz duże nasilenie współpracy).

5.2. Istota negocjacji

Przełożeni i podwładni pod wieloma względami różnią się między sobą. Przejawiają odmienne cele, potrzeby, charaktery, zainteresowania, poglądy, temperamenty czy interesy. Nierzadko zdarza się, że owe, nieuniknione, powszechne różnice stają się zarzewiem sporów, kłótni, konfliktów. Niektóre warunki służby, współdziałania na przykład nadmiar obowiązków, niedostatek czasu, środków, nadmierny nadzór i kontrola, przewaga więzi formalnych nad koleżeńskimi, skoszarowane warunki zamieszkania, odpoczynku sprawiają, że wspomniane indywidualne odmienności nasilają się. Natężenie atmosfery konfliktowej wzrasta zwłaszcza w sytuacji dążenia, rywalizowania o te same ograniczone dobra, wartości materialne, finansowe, społeczne, publiczne, kulturalne, honorowe itp.

Istotą negocjacji jest wspólne przygotowanie i przyjęcie możliwie najlepszego wariantu porozumienia, pokonania początkowych rozbieżności celów, interesów, potrzeb. Negocjujący żołnierze, grupy, instytucje ustalają takie mechanizmy, zasady współpracy, które zapewniają możliwość obustronnego zaspokojenia potrzeb. **Każda rozmowa, która zmierza do przygotowania i przyjęcia wspólnego, uzgodnionego stanowiska wobec określonej trudności zasługuje na miano negocjacji.** Bardzo trafnie pisze Z.Nęcki, że ist-

⁵ J.Borkowski, *Stosunki interpersonalne w warunkach służby wojskowej*, [w:] *Psychologia dowodzenia*, cz. I, pod redakcją M.Dyrdy, Warszawa 1995, s. 92-116.

nieje tyle odmian negocjacji, ile spraw załatwiają ludzie między sobą⁶ Przebiegają one powszechnie także w środowiskach i społecznościach wojskowych, nie tylko i nie tyle na szczeblu centralnym, ministerialnym, lecz przede wszystkim na poziomie elementarnych komórek organizacyjnych sił zbrojnych.

Nie należy negocjacji kojarzyć tylko z wielką polityką, biznesem, sporami międzynarodowymi, konfliktami militarnymi czy handlowymi. Nic bardziej błędnego. Wybitny międzynarodowy autorytet, **Prezydent Instytutu Negocjacji USA Gerard J. Nierenberg**, autor książki *Sztuka negocjacji* nadaje rozległe, panoramiczne, uniwersalne znaczenie temu praktycznemu, codziennemu problemowi. *Nie ma chyba rzeczy prostszej do zdefiniowania, a jednocześnie mającej szerszy zasięg. Każde pragnienie, które domaga się spełnienia, i każda potrzeba, którą musimy zaspokoić, przynajmniej potencjalnie stanowią okazję zapoczątkowania procesu negocjacji. Ilekroć ludzie wymieniają poglądy po to, aby zmienić panujące między nimi stosunki, ilekroć naradzają się, jak dojść do porozumienia, podejmują negocjacje*⁷.

Porozumiewanie się ludzi zależy od złożonych procesów komunikacji interpersonalnej. Znajomość, poznawanie zachowania werbalnego (języka, mowy) oraz zachowania niewerbalnego (języka ciała) stanowi podstawę wiedzy i umiejętności każdego negocjatora⁸. Negocjowanie jest sprawdzonym sposobem rozwiązywania konfliktów, który musi używać każdy, lecz tylko nieliczni potrafią to czynić dobrze, z korzyścią dla wszystkich⁹. Ważnym elementem zdobywania kwalifikacji negocjacyjnych jest przyswojenie choćby propedeutykcznej wiedzy z tego zakresu.

5.3. Bariery porozumienia

Poszukiwanie rozwiązania trudnej sytuacji wymaga wiedzy, determinacji, dobrej woli, cierpliwości, kooperacji, energii, odporności itp. Przypomina raczej mozolny marsz przez poligonowe wertepy niż spacer po parkowym deptaku. Droga do porozumienia naznaczona bywa licznymi przeszkodami.

Jakie bariery można spotkać na drodze negocjacji? Do najbardziej powszechnych należą:

- nieliczenie się z potrzebami i możliwościami partnera;
- nadmierna rywalizacja i niska kooperatywność;

⁶ Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Kraków 1991.

⁷ G.J. Nierenberg, *Sztuka negocjacji jako metoda osiągania celu*, Warszawa 1994, s. 8.

⁸ M. Argyle, *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Warszawa 1991; J. Hunt, W. Hamann, *Docenić konflikt*, Warszawa 1993.

⁹ W. Mastenbroek, *Negocjowanie*, Warszawa 1996; P. Dąbrowski, *Praktyczna teoria negocjacji*, Warszawa 1990.

- stosowanie taktyk walki pozycyjnej i psychologicznej;
- niesłowność, niezgodność słów z czynami;
- nadmierne różnice kulturowe, obyczajowe, wyznaniowe, polityczne;
- osobowość konfliktowa i manipulacyjna;
- rozkazywanie, komenderowanie, moralizowanie;
- ocenianie, krytykowanie, potępianie;
- nadmierne wypytywanie, przesłuchiwanie;
- przerywanie, zmienianie tematu, nieuwaga, lekceważenie;
- zakłócanie przekazu informacji, brak potwierdzeń i sprzężeń zwrotnych.

Bardzo ciekawą barierą negocjacji jest naturalna, obiektywna rozbieżność między szybkością mówienia (100-300 słów na minutę) a szybkością myślenia (około 800 słów, pojęć na minutę). Powoduje ona, że osoba słuchająca nie skupia się na tym co mówi partner, lecz mając przewagę, swobodę czasu koncentruje się na swoich myślach, na tym co ma odpowiedzieć.

Innym zespołem barier porozumiewania się są mechanizmy obronne osobowości; jeżeli korzystamy z nich sporadycznie, tylko czasami, oddziałują użytecznie, ale jeżeli stają się trwałym sposobem radzenia sobie z trudnościami, wówczas zaburzają nasze życie¹⁰.

Mam na myśli między innymi następujące bariery obronne:

- fantazjowanie,
- obsesję,
- wycofanie,
- agresywność,
- czarnowidztwo,
- idealizowanie,
- wypieranie,
- oszukiwanie i samooszukiwanie,
- zdziecinnienie, płacz, obrażanie się,
- uległość, służalczość, lizusostwo,
- negowanie, odrzucanie, bunt,
- myślenie życzeniowe,
- racjonalizację,
- reakcje upozorowane,
- izolowanie się.

¹⁰ H. Grzegółowska-Klarkowska, *Mechanizmy obronne osobowości*, Warszawa 1986.

Przedłużające się konflikty, zwłaszcza przejawiające się w ostrej formie stanowią istotne zagrożenie nie tylko dla organizacji służby, pracy, współdziałania. Oddziałują one destrukcyjnie na samopoczucie psychiczne żołnierzy, poróżnionych stron, zaburzają procesy przystosowania oraz homeostazy zdrowotnej.

H.P. Laughlin opisuje mechanizmy obronne osobowości jako swoiste procesy działające poza całkowitą lub częściową świadomością, które niejako automatycznie wywołują reakcje mające na celu redukcję różnego rodzaju stresów, rozładowanie napięć emocjonalnych i innych przykrych, uciążliwych doświadczeń.

5.4. Dochodzenie do porozumienia

Świadomość etapowego przebiegu negocjacji jest istotna z punktu widzenia wyboru ogólnej strategii, różnych taktyk, propozycji ustępstw.

Dochodzenie do porozumienia według L.Hawkinsa, M.Hundsona, R.Cornalla obejmuje następujące etapy¹¹:

1. Fazę wstępną (prób i sondaży):

- a) określenie natury wzajemnych stosunków (współpraca czy walka);
- b) ustalenie obszaru porozumienia;
- c) określenie i przyjęcie efektywnych zasad negocjacji:
 - oddziel ludzi od problemów;
 - skoncentruj się na interesach, nie na stanowiskach;
 - wymyślaj wiele wariantów rozwiązania;
 - przygotuj rozwiązanie korzystne dla obu stron;
 - ustal obiektywne kryteria oceny wyniku.

2. Fazę dostrzeżenia i wyrażenia rozbieżności:

- a) ustalenie różnic interesów i potrzeb;
- b) zarysowanie granic obszaru konfliktu;
- c) kształtowanie klimatu negocjacji;
- d) rozpoznawanie repertuaru taktyk przeciwnika oraz przygotowanie własnej odpowiedzi na nie;
- e) planowanie obustronnych ustępstw i sposobów przełamywania impasu;
- f) kreowanie możliwości przejścia do następnej fazy.

¹¹ L.Hawkins, M. Hudson, R.Cornall, *Prawnik jako negocjator czyli jak efektywnie negocjować*, Warszawa 1994, s.30.

3. Fazę integracji wokół rozwiązania konfliktu:

- a) poszukiwanie wzajemnie korzystnego rozwiązania;
- b) wyrażenie gotowości do końcowego porozumienia;
- c) zapewnienie wrażenia, że każdy osiągnął swój cel oraz pokonał trudny problem.

4. Fazę ostatecznego porozumienia:

- a) przyjęcie najlepszego z możliwych rozwiązania;
- b) badanie jego konsekwencji;
- c) zadbanie o wzajemne gwarancje.

Po przebrnięciu przez wyżej wymienione stadia negocjowania konfliktu jego strony powinny wspólnie dążyć do wdrożenia, realizacji przyjętego porozumienia.

Warunkami pomyślnego prowadzenia negocjacji są:

- posiadanie prawa do ich prowadzenia;
- wyraźne wyrażanie własnych potrzeb;
- świadomość istnienia innych niż porozumiewanie sposobów wychodzenia z konfliktu;
- gotowość do wzajemnych ustępstw;
- motywacja do osiągnięcia wspólnego rozwiązania.

Podstawową tajemnicą wszelkich poszukiwań porozumienia jest przełamywanie barier. Negocjacje przełamujące blokady wiążą się z ciężką pracą. Postępy osiąga się stopniowo, dzięki cierpliwości i wytrwałości. Chodzi o integrowanie drobnych przełomów, które mogą rozbić największe bariery. W ten sposób to co wydawało się niemożliwe może przysporzyć każdemu zaskakująco dużo satysfakcji.

W negocjacjach przełamujących należy postępować zgodnie z następującymi zasadami¹²:

1. Nie reaguj na atak przeciwnika. Koncentruj swoje reakcje. Myśl o swoich celach. Nie prowokuj.

2. Nie spieraj się. Musisz rozbroić wrogość oponenta. Przyjmuj jego argumenty. Zaskocz go. Przejdź na jego stronę.

3. Nie odrzucaj stanowiska drugiej strony, przekształć je w próbę rozwiązania konfliktu. Omijaj przeszkody.

4. Idź powoli, aby się szybko przesuwając. Nie naciskaj. Spraw, aby uzyskany wynik dawał poczucie zadowolenia. Buduj mosty, zasypuj przepaście.

5. Jeżeli druga strona twardo broni swojej pozycji, ukaż zakres możliwych negatywnych kosztów eskalacji nieporozumienia. Zaznacz że bez rozsądnych negocjacji nic nie osiągnie. Zademonstruj własną siłę, aby dać przeciwnikowi delikatną lekcję pokory.

¹² W.Ury, *Odchodząc od nie. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji*, Warszawa 1995.

Twoją siłą powinna być taktyka zmiany gry - **od konfrontacji do kooperacji**, wspólnego, wzajemnie zadowalającego rozwiązania.

5.5. Style prowadzenia negocjacji

Poszukiwanie wyjścia z sytuacji konfliktowej przeważnie ma charakter **negocjacji pozycyjnych**, które opisują następujące cechy:

- jawna rywalizacja o ograniczone wartości (konflikt otwarty);
- poróżnione osoby są oponentami;
- istotą jest maksymalizacja własnych korzyści oraz przekonanie przeciwnika (ktoś zwycięża, ktoś przegrywa);
- przeciwnicy preferują energiczne działanie oraz atak, rzadko dochodzi do współpracy i kompromisu;
- strony mają poczucie pozornego przewyciężenia konfliktu, jednak bez osiągnięcia porozumienia.

Wychodzenie z obszaru kryzysu, konfliktu może przebiegać dwiema różnymi drogami: miękką (współpracy) lub twardą (konfrontacji). Wybór kooperacji czy rywalizacji zależy od wielu uwarunkowań, w tym od okoliczności, zamierzonych celów, predyspozycji psychicznych zantagonizowanych osób. Te dwie odmienne drogi zwane są stylami negocjacji.

Po czym możemy rozpoznać jaki styl porozumiewania się prezentują rozmówcy?

Styl miękki, oparty na współpracy charakteryzują niżej wymienione właściwości i sugestie¹³:

- uczestnicy są przyjaciółmi;
- celem jest wypracowanie porozumienia;
- ustępuj, aby utrzymać wzajemne kontakty;
- bądź delikatny wobec ludzi i problemów;
- ufaj innym ludziom;
- elastycznie zmieniaj stanowisko;
- przedstawiaj różne oferty;
- otwarcie przedstaw dolną granicę tego, co możesz zaakceptować;
- przyjmuj jednostronne straty dla zachowania porozumienia;
- poszukuj rozwiązania, które może uznać druga strona;
- naciskaj na przyjęcie porozumienia;

¹³ R. Fisher, W. Ury, *Dochodząc do tak. Negocjowanie bez poddawania się*, Warszawa 1990, s. 35.

- unikaj „koncertu życzeń” czyli składania iluzorycznych ofert;
- bądź podatny na presję partnera.

Miękki styl porozumiewania się charakteryzują także realne warunki wstępne, racjonalna argumentacja, koncentrowanie się na długookresowych korzyściach własnych, myślenie kategoriami teraźniejszych zysków obu stron oraz liczenie się z potrzebami partnera. Styl ten najlepiej sprawdza się w przypadku rozwiązywania konfliktów powtarzalnych, nieskomplikowanych, jawnych oraz przewidywalnych.

Twardy styl prowadzenia negocjacji wyróżniają następujące cechy i sugestie:¹⁴

- uczestnicy konfliktu są przeciwnikami;
- każdy z nich dąży do zdobycia dominacji;
- celem jest zwycięstwo, pokonanie przeciwnika;
- żądaj ustępstw, które są warunkiem utrzymania kontaktu;
- ludzi i problemy traktuj twardo;
- nie ufaj innym, ponieważ zawsze zawodzą;
- nie zmieniaj stanowiska, bądź nieugięty;
- stosuj liczne groźby;
- maskuj, ukrywaj dolną granicę akceptacji;
- żądaj jednostronnych ustępstw jako warunku rozmów;
- szukaj rozwiązania korzystnego tylko dla siebie;
- nalegaj na przyjęcie twojego stanowiska;
- prowadź „koncert życzeń”, składaj propozycje „widzi mi się”;
- wywieraj twardą presję.

Rywalizacyjny, twardy sposób rozmawiania wiąże się także z takimi wartościami, jak: ostre warunki wstępne, manipulowanie uczuciami, dogmatyzm, nadmierna podejrzliwość, stosowanie wyrafinowanych podstępów, chwytów i oświadczeń, koncentrowanie się na natychmiastowych korzyściach osobistych, brak zainteresowania potrzebami innych, twarde dążenie do z góry założonego celu. Konfrontacyjny styl negocjacji częściej występuje w sytuacjach ekstremalnych, nagłych, zaskakujących, trudnych do przewidzenia.

Obserwacja codziennego życia dowodzi, że miękki sposób porozumiewania się w warunkach konfliktowych jest rzadziej wykorzystywany niż styl rywalizacyjny.

Wybór jednego z wyżej zaprezentowanych stylów negocjacji zależy między innymi od określonego kontekstu.¹⁵

¹⁴ Tamże, s. 35.

¹⁵ L.Hawkins, M.Hudson, R.Carnall, wyd.cyt.

a) twardy kontekst określają:

- stałe zasoby;
- jeden problem;
- przekonanie o dominacji;
- brak stałych powiązań;
- niedostatek alternatyw;
- jednostronne zyski;
- obustronna walka;
- rozwiązanie z góry wiadome;
- sytuacja niezwykle;
- niepewność, ryzyko;

b) miękki kontekst znamionują:

- rosnące zasoby;
- wiele problemów;
- obie strony nie tracą;
- stałe powiązania;
- równowaga sił;
- wiele wariantów rozwiązania;
- przewidywalność;
- obustronna współpraca;
- brak rozwiązania a priori;
- sytuacja rutynowa.

Negocjacje pozycyjne są stosunkowo przejrzyste, zrozumiałe, nie pochłaniają tyle czasu ile „rzeczowe” podejście do problemu, ich rezultat jest łatwy do praktycznej realizacji. Rozmowy pozycyjne („w okopach”) mogą rodzić określone skutki negatywne, w tym erozję zaufania, obniżenie samooceny, prestiżu związane z oddaniem pozycji i świadomością słabości oraz możliwość odrodzenia i silnego nawrotu kryzysu. Spotkanie osoby „twardej” z „miękką” na ogół kończy się porażką rozmówcy prezentującego styl przyjacielski, bowiem chce on unikać konfrontacji i dla „dobrej sprawy” ulega.

Wybór konfrontacyjnego lub kooperacyjnego stylu negocjacji związany jest z wieloma uwarunkowaniami. W praktyce negocjatorzy na ogół starają się uwzględnić walory i słabości obu sposobów poszukiwania porozumienia.

5.6. Rzeczowe podejścia do konfliktu

Zarówno miękki, jak i twardy sposób porozumiewania się posiada wady i zalety. Jeżeli żaden z nich nie jest wystarczająco skuteczny można wybrać inny styl, strategię negocjowania trudności. Został on opracowany w ramach Harvardzkiego Projektu Negocjacyjnego; nosi nazwę metoda rozwiązywania sprzeczności „oparta na zasadach” lub „**negocjacje wokół meritum**”.

Strategia problemowa (rzeczowa) traktuje konflikt z punktu widzenia procedury jego przezwyciężenia, odrzuca sugestie „walki sił, silniejszego ze słabszym”. Akcentuje znaczenie integracji poróżnionych osób oraz skupienia ich wysiłku na analizie przyczyn i treści sporu, co może zwiększyć dostęp do pożądaných wartości. Ten sposób poszukiwania consensusu stwarza większe szanse na pełniejsze zaspokojenie potrzeb obu stron.

Rzeczowe rozwiązywanie konfliktów opiera się na następujących szczegółowych założeniach:¹⁶

- * Uczestnicy nie są ani przyjaciółmi, ani przeciwnikami, wspólnie dążą do pokonania ich problemu;
- * Celem jest rozsądny rzeczowy wynik uzyskany efektywnie oraz w zgodnej, pozytywnej atmosferze;
- * **Oddziel ludzi od problemu, pokonać trzeba trudności, nie człowieka;**
- * Bądź miękki wobec ludzi, twardy w stosunku do problemów;
- * Działaj niezależnie od zaufania, nie rozstrzyga ono o tym co dzieje się w toku uzgadniania poglądów;
- * **Skoncentruj się na interesach, zadaniach, a nie na stanowiskach;**
- * Badaj i ujawniaj interesy obu stron;
- * Unikaj posiadania i formowania dolnej granicy porozumienia;
- * **Przygotuj możliwości korzystne dla obu rozmówców;**
- * Poszukuj wiele możliwych wariantów rozwiązania konfliktu, z których łatwiej będzie można wybrać najlepszy,
- * **Nalegaj na opracowanie i przyjęcie obiektywnych kryteriów wartościowania wyników porozumienia;**
- * Staraj się osiągnąć rezultat oparty na obiektywnych kryteriach;
- * Uzasadniaj i bądź otwarty na argumentację partnera;
- * Poddawaj się, uznaj reguły prowadzenia negocjacji, nie ulegaj presji.

¹⁶ R.Fisher, W.Ury, B.Pattison, *Dochodząc do tak. Negocjowanie bez poddawania się*, Warszawa 1995.

Rzeczowy styl prowadzenia rozmów nie zmusza do „okopywania się na stanowiskach”, przykrego wycofywania się, stosowania brudnych, podstępnych chwytów, zasadzek. Pozwala, w odróżnieniu od negocjacji pozycyjnych, osiągnąć wzajemnie korzystne, mądre porozumienie, które ma trwały charakter. Jego słabością jest większy stopień złożoności, długotrwałość oraz konieczność posiadania ukształtowanych umiejętności interpersonalnych, zwłaszcza w zakresie komunikowania się.

6. DYLEMATY NEGOCJACYJNE

6.1. Taktyki prowadzenia negocjacji

Aby osiągnąć zamierzone cele w sytuacji konfliktowej bardzo ważne jest umiejętne rozmieszczenie, manewrowanie i odpowiednie użycie, wykorzystanie posiadanych sił i środków. Umiejętność ta nosi miano taktyki poszukiwania porozumienia.

Znanych jest wiele wartościowych zasad i umiejętności taktycznych.¹ Na wstępie należy precyzyjnie ustalić kto z kim rozmawia, czas rozpoczęcia i zakończenia rozmów, sposób nawiązania kontaktu oraz przebieg porządku negocjacji.

Jeżeli pragniesz być dobrym negocjatorem stosuj następujące zasady taktyki:

- domagaj się współpracy;
- idź małymi krokami;
- wyznacz warunki graniczne;
- wskazuj możliwe korzyści;
- powołuj się na autorytety;
- wskazuj na podejrzaną powiązania i metody;
- bądź cierpliwy i zdecydowany;
- nie galopuj przed metą;
- postępuj wbrew oczekiwaniom;
- dziel odpowiedzialność;
- przyznaj się do błędu;
- stosuj podsumowania;
- zachowaj umiar i spokój;
- posługuj się żartem;
- obejdz przeszkodę;
- organizuj zaplecze.

Poza tym zasadne jest rozważenie możliwości wykorzystania innych przyjaznych taktyk dążenia do porozumienia:

- wyrażaj uznanie;
- stwórz dobry klimat;
- bądź optymistą;

¹ L.Hawkins, M.Hudson, R.Cornall, *Prawnik jako negocjator czyli jak efektywnie negocjować zagadnienia prawne*, Warszawa 1994, s.144-152.

- pomóż zachować twarz;
- „wejść w skórę” przeciwnika;
- zignoruj atak, potraktuj go z sympatią.

Niekiedy będziesz zmuszony do stosowania taktyk ostrych, twardych a nawet nieczystych. W zależności od zachowania oponenta, sytuacji, założonego celu proponuję odwołać się do niżej wymienionych zasad taktyki:

- graj na zwłokę, pozoruj atak;
- przedstaw ultimatum;
- zmieniaj metody, terminy, miejsce, negocjatorów;
- zarzuć drugą stronę informacjami;
- posługuj się jednostronnymi przykładami;
- wypaczaj sens wypowiedzi przeciwnika;
- przedstaw wygórowane żądania;
- udawaj ignorancję, rób wrażenie osoby irracjonalnej;
- symuluj gniew, złość, lęk, strach;
- obiecuj wiele, po to aby później wszystko odwołać.

Każdą z przedstawionych zasad można wykorzystać jako kontrtaktkę, która będzie odpowiedzią na niemoralne działanie strony przeciwnej.

6.2. Podstępne sposoby negocjowania

Rozmowy o trudnych problemach, z trudnymi oponentami nie zawsze odbywają się zgodnie z zasadami przyzwoitości, uczciwości, sprawiedliwości. W praktyce można się spotkać z różnorodnymi nieetycznymi sposobami osiągnięcia korzystnego tylko dla jednej strony rezultatu.

Przebiegli gracze, zwolennicy przebiegłej konfrontacji stosują wyszukane, wyrafinowane metody negocjowania. Najczęściej stosowane są następujące podstępne taktyki rozwiązywania konfliktów:²

1. Rozmyślne oszustwa:

- świadome fałszowanie faktów połączone z pozorami prawdy;
- niejasne, wątpliwe uprawnienia do szukania porozumienia;
- podejrzane intencje;
- niepewne wyrażenie stanowiska.

² R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do tak. Negocjowanie bez poddawania się*, Warszawa 1995, s.182-195.

2. Wojna psychologiczna:

- celowe tworzenie sytuacji i warunków stresujących;
- nieprzyjemne ataki personalne;
- przemienne złe i dobre traktowanie;
- straszenie, grożenie, ostrzeganie;
- przemyślane kompromitowanie;
- manipulowanie czasem i miejscem rozmów;
- ciągle rozszerzanie nieuzasadnionych żądań.

3. Taktyki presji pozycyjnej:

- wygórowane warunki wstępne;
- odmowa prowadzenia negocjacji;
- eskalacja żądań;
- sztywnego zamykania się, okopywania na własnej pozycji;
- wkalkulowane spóźnienie;
- jeżeli się nie zgodzisz, to ...

Celem podstępnej gry jest zastraszenie, zniechęcenie, zniecierpliwienie, przyspieszenie zwycięstwa, maksymalizacja zysków. Szybkie rozpoznanie niegodziwej taktyki umożliwi zredukowanie jej destrukcyjnych skutków.

Nasuwa się pytanie jak walczyć z podstępami, podchodami? Godne przeanalizowania wydają się niżej wymienione sugestie:

- dopilnuj wyraźnego określenia reguł porozumiewania się;
- żądaj ich przestrzegania;
- sprawdzaj wiarygodność informacji i uprawnień;
- zapewnij sobie gwarancje;
- zaproponuj pomoc mediatora;
- hartuj swoją kondycję i odporność psychofizyczną;
- bądź twardy wobec oponenta i problemu;
- nie bądź ofiarą.

Sprawne zmaganie się z przebiegłym, wyrafinowanym, bezwzględny rozmówcą wymaga nie tylko wiedzy, refleksji, doświadczenia życiowego, ale także swoistej mądrości i roztropności.

6.3. Jak skłaniać do ustępstw i ustępować

Niedostateczna wola do ustępstw, odrzucanie takiej możliwości jest dowodem wyjątkowej sztywności, nieustępliwości oraz może świadczyć o dążeniu do konfrontacji i uzyskania maksymalnych korzyści osobistych kosztem drugiej osoby³.

Bez ustępstw trudno sobie wyobrazić jakiekolwiek porozumienie. Wzajemna elastyczność zachowań ustępliwych pozwala wynegocjować obustronnie zadowalające rozwiązanie, nawet w sytuacjach wyjątkowo konfliktowych. Jednakże nadmierne „oddawanie pola” bywa wykorzystywane jako bardzo skuteczny środek „wygrania swego, postawienia na swoim”.

Logika uzyskiwania ustępstw obejmuje przede wszystkim niżej wymienione prawidłowości:

1. Skłoń oponenta do tego, żeby ustąpił jako pierwszy. W ten sposób uzyskasz przewagę psychologiczną.
2. Stwórz kontrpartnerowi atmosferę ułatwiającą, uzasadniającą godzenie się na ustępstwa. Przygotuj argumenty, dowody (realne i irracjonalne) świadczące o tym, że określone ustępstwo nie powoduje istotnych strat.
3. Ustępującemu rozmówcy zapewnij zachowanie twarzy, poczucie bycia skutecznym.
4. Powtórz zrozumienie propozycji ustępstwa, co może być odebrane jako niezadowolenie, skłonić do rozszerzenia go, wyjaśnienia, skonkretyzowania. Informacje te są wartościowe z punktu widzenia przewidywania możliwości dalszych kroków rezygnacji.
5. Zagwarantuj sobie, aby zaoferowane ustępstwo miało nieodwracalny, ostateczny charakter.
6. Bacznie odnotowuj kolejność, rodzaj, zakres proponowanych ustępstw. Dzięki temu można wnikliwie analizować i podążać za logiką rozumowania rozmówcy, a także sprawdzać trafność, efektywność własnej taktyki i strategii postępowania. Wszelkie zmiany logiki myślenia i działania kontrpartnera są cennym źródłem wiadomości. Mam na myśli zmiany celów, stylu, klimatu, taktyki negocjacji, zmiany postrzegania trudności i siebie.
7. Próbnij skłonić oponenta do ustępstw w sprawach zasadniczych, bowiem one są twoim podstawowym celem.

Ustępowanie jest bardzo trudną sztuką, która nie uznaje przypadkowości, bylejakości, chaosu itp. Wytrawny negocjator ustępuje zgodnie z przedstawioną procedurą:

³J.Olszańska, R.Stefański (red.), *Sztuka negocjacji. Materiały pomocnicze do szkolenia negocjacyjnego*, Warszawa 1993.

1. Ustępuj zgodnie z wcześniej przygotowanym planem, w którym należy określić kolejność, rodzaj, zakres ustępstw.
2. Nie ustępuj jako pierwszy. Jeżeli uznasz, że warto uczynić pierwszy krok, następnym razem zadбай o to, aby oponent odwzajemnił twój ruch.
3. Naucz się sztuki rozkładania ustępstw w czasie, odpowiedniego zwlekania, ustępuj bez pośpiechu.
4. Propozycje ustępstw przedstawiaj w formie hipotetycznej, jako kolejne przypuszczenia, przewidywania.
5. Ustępuj tylko za cenę ustępstw drugiej strony.
6. Inicjuj rezygnację z wartości drugoplanowych, po to aby osiągnąć cele podstawowe.
7. W sytuacjach ekstremalnych pożądane jest jednoczesne, partnerskie zgłaszanie ustępstw.
8. Staraj się rozważyć i przewidzieć wszystkie następstwa własnych ustępstw.
9. Zmusz oponenta do wyczerpującego wysiłku, następnie zaproponuj małe ustępstwo, które zostanie odebrane jako nagroda.
10. Zakres wzajemnych ustępstw nie musi być równoważony.
11. Mniejsze straty powodują ustępstwa w początkowych etapach rozwiązywania konfliktu. Potęgowanie ustępstw w końcowej fazie rozmów nie jest wskazane.
12. Określ granice własnych ustępstw.
13. Zapewnij sobie warunki dokonania swobodnego manewru końcowego.
14. Ustąp dwa kroki, po to aby wykonać trzy.

6.4. Martwy punkt negocjacji

Porozumiewanie się w sytuacjach spornych, krytycznych wywołuje napięcia, frustracje, stres, kryzysy interpersonalne. Niekiedy znajdujemy się w położeniu pozornie bez wyjścia. Impas ma swoje źródło w przekonaniu, że dotychczasowe rozmowy nie zapewniają zaspokojenia potrzeb. W niektórych okolicznościach stan ten jest korzystny: daje czas na wytechnienie, rozładowanie emocji, przemyślenie problemów, poszukiwanie nowego pomysłu ugody. Impas okazuje się skuteczną metodą testowania odporności, hartu psychofizycznego partnera. Jednak zbyt długotrwałe zawieszenie rozmów, bezradne oczekiwanie sprawia, że konflikt jeszcze bardziej się komplikuje.

Znane są różne sposoby pokonywania impasu. Za najbardziej efektywne uznaje się następujące metody:⁴

- czasowe przesuwanie rozmowy;
- częściowa zmiana stanowiska, propozycje ustępstw;
- zmiana czasu, miejsca, przedstawiciela itp.;
- przegląd i synteza dorobku i strat;
- powtórna analiza najbardziej spornych kwestii;
- okresowa rezygnacja z omawiania najtrudniejszych problemów;
- odwołanie się do opinii ekspertów, osób neutralnych;
- skupienie się na osiągniętych korzyściach;
- skorzystanie z pomocy mediatora;
- uświadomienie sobie możliwych negatywnych skutków;
- odwołanie się do wcześniejszych przyjaznych doświadczeń.

Największą barierą porozumienia jest sztywność, skostnienie myśli i czynów oraz niekontrolowana upartość, zaś największym sprzymierzeńcem - otwartość, spontaniczność i innowacyjność.

6.5. Jak sobie radzić z trudnymi partnerami

Największym wyzwaniem, sprawdzianem umiejętności rozwiązywania problemów i konfliktów jest sztuka porozumiewania się z trudnymi, agresywnymi, zacierzwionymi osobami. „Czarny charakter” oczekuje podobnego zachowania z naszej strony, co byłoby poważnym błędem. Dlatego należy unikać prowokacji. Warto natomiast wprowadzić partnera w stan zdumienia, zaskoczenia poprzez zachowanie przyjazne, taktowne, łagodne i niekonfrontacyjne. Bardziej „twarde” działanie podejmujemy dopiero wówczas, gdy nasze pokojowe usposobienie okaże się zawodne⁵.

* Zachowanie wobec osoby zakłócające atmosferę współpracy:

- pozwól jej na pełne wyrażenie swojego stanowiska;
- poproś o udzielenie odpowiedzi na kilka szczegółowych wątpliwości;
- potwierdź zrozumienie żądań;

⁴W.Mastenbroek, *Negocjowanie*, Warszawa 1996, s.; W.Ury, *Odchodząc od nie. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji*, Warszawa 1995.

⁵Z.Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Kraków 1991, s.101-105; Z.Nęcki, *Komunikowanie interpersonalne*, Warszawa 1992.

- podkreśl konieczność podporządkowania się ustalonym zasadom kolejności, czasu wypowiedzi oraz wzajemnego szacunku;
- konsekwentnie zwracaj uwagę na akty łamania tych zasad;
- uważnie patrz w kierunku tej osoby;
- wstań i zbliż się do niej;
- wprost zapytaj dlaczego utrudnia współpracę, czy zależy jej na porozumieniu;
- zaznacz, że celem jest kompromis, a nie pełne zwycięstwo lub całkowita porażka;
- poproś o przerwę i porozmawiaj w „cztery oczy”;
- jeżeli „zły duch” nie ustąpi, poproś inne osoby, najlepiej publicznie, w sytuacji grupowej, o omówienie jego zachowania;
- kategorycznie żądaj wzajemnego szacunku i dobrej woli;
- poproś o wyznaczenie innego przedstawiciela, który spokojnie zaprezentuje trudną sprawę;
- jeżeli wszystkie wysiłki zawiodą, zagroź zerwaniem rozmów.

*** Rozmowy z osobami niezadowolonymi:**

- bądź cierpliwy, spokojny, rozluźniony;
- daj wyrazy otwartości, życzliwości i przyjaźni;
- wysłuchaj wszystkich zarzutów i życzeń, nie przerywaj;
- sprawdź prawdziwość, realność pretensji i żądań;
- jeżeli nie miałeś racji - przeproś;
- unikaj nadmiernego tłumaczenia się;
- zawsze dotrzymuj słowa, nie snuj mrzonek;
- nie mnoż trudności, nie odpowiadaj żądaniem na żądanie, nie nasilaj oskarżeń;
- myśl pozytywnie, nazwij korzyści oraz określ szanse porozumienia.

*** Negocjacje z osobami agresywnymi:**

- bądź spokojny, zrównoważony, pewny siebie;
- oddychaj rytmicznie, głęboko, spokojnie;
- mów łagodnie, bez lęku, spokojnie, nawet cicho;
- kontroluj swoje popędy, emocje, temperament;
- na agresję nie odpowiadaj złością, atakiem, nietaktem;
- proś o wyjaśnienie faktów, pytaj co, gdzie, kiedy?;
- sprawdzaj czy je dobrze rozumiesz, potwierdzaj zrozumienie;
- zaoferuj gotowość pomocy;
- stwórz atmosferę swobodnej rozmowy, wypowiedzi, zrozumienia;
- pozwól osobie agresywnej zachować twarz, nie irytuj jej, nie oceniaj;

- zwróć uwagę na dalsze konsekwencje eskalacji agresji;
- staraj się wszelkimi możliwymi sposobami uspokoić partnera - agresywnego rozmówcę (proponuj przerwę, posiłek, zmiany tematu);
- w sytuacji nadmiernej, niekontrolowanej agresji słownej w danej chwili dalsza rozmowa traci sens.

*** Uwaga na osoby skłonne do manipulowania**

W codziennym życiu i służbie można spotkać ludzi, którzy kierują się bardzo naganną dewizą - cel uświęca środki. Osoby takie bezwzględnie wykorzystują określone słabości innych (łatwowierność, otwartość, omylność, nieśmiałość itp.) z zamiarem osiągnięcia maksymalnych korzyści osobistych. Manipulator traktuje inne osoby jak instrumenty, narzędzia ułatwiające realizację egoistycznych celów. Makiawelista jest "mistrzem" manipulacji ludźmi i sytuacjami, a ponadto bardzo trudno go rozpoznać. Na jakie zachowania warto zwracać uwagę, aby nie zostać "łupem" manipulatora? Oto one:

- wyłączenie skupiania się na osobistych dążeniach;
- traktowanie innych jak przedmioty, rzeczy, środki;
- pełne panowanie nad własnymi emocjami, chłód emocjonalny;
- duża odporność na wpływy społeczne, naciski zewnętrzne;
- przewaga orientacji poznawczej wobec ludzi i sytuacji nad tendencją do liczenia się z emocjami innych;
- zdecydowane sterowanie innymi osobami i sytuacją;
- dążenie do pełnej dominacji;
- nie liczenie się z powszechnie uznawanymi zasadami moralnymi oraz jednoczesne zachowywanie pozorów uczciwości;
- duża efektywność działania, zwłaszcza w sytuacjach trudnych, niejasnych, złożonych, ekstremalnych, nieschematycznych.

6.6. Postępowanie antykryzysowe

W sytuacji kryzysowej, niemożności wypracowania zgodnego rozwiązania, gdy trzeba wybierać między różnymi alternatywami, większość ludzi wybiera rozwiązanie najgorsze. Tak brzmi jedno z praw Rudina. W negocjacjach chodzi o to, aby osoby, grupy, które dzielą różne potrzeby, dążenia, interesy uwzględniły i przyjęły najbardziej optymalną alternatywę wyjścia z kryzysu.

Każdy człowiek w nowych, ekstremalnych, zaskakujących warunkach przeżywa trudne chwile. Także żołnierze zmagają się z różnymi kłopotami, trudnościami osobistymi, szkoleniowymi, dyscyplinarnymi. Na ogół trudności te przemijają, są przezwyciężane w toku procesów przystosowawczych. Zdarza się jednak, że kryzysy podwładnych trwają dłużej, pogłębiają się.

Do ogólnych umiejętności pomagania w sytuacji kryzysowej zalicza się:

- szczere zainteresowanie problemami drugiej osoby;
- budowanie pozytywnego stosunku do sytuacji trudnej;
- przejęcie ciężaru trudności i zmniejszenie lęku;
- wspólne poszukiwanie rozwiązania.

Do szczegółowych umiejętności w zakresie postępowania antykryzysowego należą:⁶

1. Wspieranie osoby wymagającej pomocy:

- a) nawiązanie kontaktu: pobudzenie do wypowiedzi, słuchanie, sprawdzanie rozumienia;
- b) kierowanie rozmową;
- c) odzwierciedlanie uczuć, myśli i ekstremalnych doświadczeń;
- d) ułatwianie ekspresji przeżyć emocjonalnych, znoszenie obciążeń stresowych.

2. Interpretowanie zjawisk kryzysowych:

- a) analiza subiektywnych i obiektywnych przyczyn;
- b) określenie przedmiotu, zakresu i rodzaju kryzysu;
- c) uświadomienie przeżyć i tłumaczenie doświadczeń;
- d) zaszczepienie ducha realnej nadziei;
- e) pocieszanie, podtrzymywanie na duchu;
- f) kontrolowanie przebiegu sytuacji kryzysowej.

3. Potęgowanie i koncentrowanie energii psychofizycznej:

- a) dostarczanie informacji dodatkowych, nowych;
- b) wskazywanie na istniejące rezerwy osobiste;
- c) analizowanie doświadczeń rozwojowych;
- d) przywoływanie minionych doświadczeń krytycznych;
- e) wzmacnianie sytuacyjnej odporności na stres.

4. Przezwyciężanie i wspomaganie wyjścia z kryzysu:

- a) wspólne poszukiwanie najlepszego rozwiązania;
- b) wybór jednego, najlepszego wariantu rozwiązania;
- c) samodzielne wychodzenie z kryzysu;

⁶L.M.Brammer, *Kontakty służące pomaganiu*, Warszawa 1986, s.96 i następne.

- d) przeciwdziałanie powrotom kryzysu;
- e) kształtowanie ogólnej odporności i kondycji antystresowej;
- f) kierowanie rozwojem przyszłych zdarzeń krytycznych.

6.7. Zespołowo czy indywidualnie?

Niektóre problemy obejmujące większą ilość osób, duże grupy, instytucje, niektóre konflikty strukturalne i organizacyjne wymagają negocjacji zespołowych. Strony konfliktu na przykład dwie instytucje mające sprzeczne interesy powinny powołać specjalne zespoły negocjacyjne.

Typowy zespół negocjacyjny składa się z różnych osób funkcyjnych, w tym:

1. Koordynatora zespołu - dobiera skład, określa role członków, nadzoruje pracę;
2. Eksperta do spraw merytorycznych;
3. Eksperta do spraw proceduralnych;
4. Rzecznika zespołu - informuje o stanowisku zespołu, utrzymuje więzi między stronami, posiada zdolności medialne;
5. Obserwatora i analityka zachowań członków obu zespołów - doradza koordynatorowi;
6. Analityka informacji - analizuje i interpretuje oferty, żądania, ustępstwa, przygotowuje dane;
7. Kontrolera czasu i ustępstw;
8. „Twardego charakteru” - nieustępliwy, skrajny, waleczny;
9. „Miękkiego charakteru” - dąży do porozumienia;
10. Sekretarza i protokolanta.

W zależności od potrzeb liczebność zespołu można ograniczyć lub rozszerzyć.

6.8. Cechy dobrego negocjatora

Porozumiewanie się w codziennych sytuacjach, w których występują różnice zdań nie wymaga posiadania szczególnych kwalifikacji i umiejętności. Wystarczy dobra wola współpracy uczciwość i rzeczowe podejście do problemu. W tym sensie każdy może być negocjatorem.

Jednakże w przypadkach zmagania się z trudnościami bardziej złożonymi lepsze wyniki negocjacyjne osiągają osoby przejawiające określone cechy.

Jeżeli chcesz być dobrym, sprawnym fachowcem w zakresie sztuki uzgadniania wspólnego stanowiska powinienes:

- * mieć wysokie aspiracje, dążyć do najlepszych rezultatów;
- * umieć energicznie wpływać na przekonania rozmówcy;
- * posiadać następujące zdolności:⁷
 - otwartość na nowe i różne propozycje;
 - wnikliwy umysł, myślenie innowacyjne;
 - odporność na stresy;
 - łatwość, jasność formułowania myśli;
 - umiejętność uważnego słuchania;
 - cierpliwość, rozwaga, samokontrola;
 - łagodność wobec ludzi, stanowczość wobec problemów;
 - zdobywania, analizowania i wytwarzania dużej ilości informacji;
 - otwarte, stanowcze i taktowne wyrażanie niezgody;
 - pewność siebie, konsekwencja i rzeczowość;
 - unikania potęgowania i komplikowania konfliktów.

Opanowanie wymienionych umiejętności zależy od wielu czynników, w tym od wykształcenia, doświadczenia, inteligencji, profesjonalnej znajomości dziedziny, która jest przedmiotem konfliktu.

Druk AON nr 504/WW

⁷Z. Rummel-Syska, *Konflikt organizacyjny*, Warszawa 1990, s.124-125; L. Giblin, *Umiejętność postępowania z ludźmi*, Kraków 1993.

