



Grey Scale #13



DANES-PICTA .COM


A 1 2 3 4 5 6 M 8 9 10 11 12 13 14 15 B 17 18 19

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

KOMPETENCJE SPOŁECZNE OFICERÓW.
DOSKONALENIE UMIEJĘTNOŚCI
KOMUNIKACYJNYCH

S/5757

~~Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
S/5757~~



~~05-005757-002-0~~

WARSZAWA

68694

Colour Chart #13

Blue Cyan Green Yellow Red Magenta White 3/Color Black

Centimetres
Inches

DANES-PICTA .COM



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

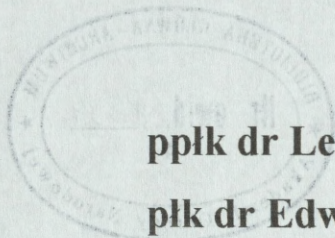


KOMPETENCJE SPOŁECZNE OFICERÓW. DOSKONALENIE UMIEJĘTNOŚCI KOMUNIKACYJNYCH

WARSZAWA

2003

Zespół autorski:



ppłk dr Leszek KANARSKI – kierownik pracy

plk dr Edward POMYKAŁA

plk dr Bronisław ROKICKI

SPIS TREŚCI

WSTĘP	3
ROZDZIAŁ I	
MIEJSCE UMIEJĘTNOŚCI KOMUNIKACYJNYCH W MODELU OSOBOWO-ZAWODOWYM OFICERA	6
ROZDZIAŁ II	
KOMPETENCJE KOMUNIKACYJNE OFICERÓW W BADANIACH PROWADZONYCH W AON	15
2.1. UMIEJĘTNOŚCI KOMUNIKACYJNE JAKO PRZEDMIOT BADAŃ WŁASNYCH	15
2.2. PROBLEMATYKA KOMPETENCJI KOMUNIKACYJNYCH W INNYCH PRACACH	23
ROZDZIAŁ III	
PODSTAWOWE OGNIWA PROCESU DOSKONALENIA UMIEJĘTNOŚCI KOMUNIKACYJNYCH OFICERÓW	52
BIBLIOGRAFIA	60

¹ G. Hencowik, *Modelowanie umiejętności komunikacyjnych i wypracowanie kompetencji w organizacji*, [w:] K. Szpakiewicz, *Praca kierownicza w systemie zarządzania strategicznego (red.)*, Poznań 1997, s. 35.

² Przekazano wyniki, w ramach Wydział Szkole Komunikacji i Zarządzania w Poznaniu, Wydział Szkole Komunikowania i Mediacji Społecznych im. J. Godziszewskiego w Warszawie, Wydział Szkole Umiejętności Społecznych w Poznaniu.

WSTĘP

Jedną z charakterystycznych cech współczesności jest wyraźny wzrost zainteresowania problematyką komunikacji społecznej. Wynika to przede wszystkim z roli, jaką komunikowanie pełni w działaniach zorganizowanych, a także w codziennych relacjach interpersonalnych. Jego znaczenie uwidacznia się jeszcze wyraźniej w zorganizowanych działaniach zespołowych. *Zarządzanie zespołami (...), kierowanie ludźmi odbywa się poprzez proces komunikowania się.*¹

O rosnącym zapotrzebowaniu społecznym na wiedzę dotyczącą mechanizmów i prawidłowości, a przede wszystkim sposobów zwiększania efektywności procesów porozumiewania się ludzi w różnych sytuacjach świadczyć może także uruchamianie profilowanych uczelni wyższych, bądź odrębnych kierunków studiów, zorientowanych na tę problematykę.²

Czynniki wpływające na efektywność komunikowania się w każdej organizacji, a zatem także w wojsku można ująć w dwie grupy. Na pierwszą składają się uwarunkowania organizacyjne, takie jak: stopień wykorzystania informacji w organizacji, zakres i jakość koordynacji działań zespołowych oraz liczba i jakość decyzji organizacyjnych. Drugą grupę uwarunkowań tworzą czynniki odnoszące się do właściwości podmiotu procesu komunikowania się (m.in. motywacja do nawiązywania kontaktów społecznych, cechy osobowości oraz różnego rodzaju umiejętności, składające się na jego kompetencję komunikacyjną).

¹ G. Bartkowiak, *Modyfikowanie umiejętności komunikowania się kierowników i usprawniania komunikacji w organizacji*, [[w:] K. Krzakiweicz, *Praca kierownicza w systemie zarządzania strategicznego* (red.), Poznań 1997, s. 35.

² Przykładowo wymienić tu można: Wyższą Szkołę Komunikacji i Zarządzania w Poznaniu, Wyższą Szkołę Komunikowania i Mediów Społecznych im. J. Giedroycia w Warszawie, Wyższą Szkołę Umiejętności Społecznych w Poznaniu,

Umiejętność komunikowania się zaliczana jest również do podstawowych (kluczowych) umiejętności niezbędnych przywódcy (wojskowemu).³

Wzrost znaczenia umiejętności komunikacyjnych w wojsku wynika między innymi z konieczności porozumiewania się z przedstawicielami innych armii Sojuszu, uwzględniającego liczne różnice kulturowe oraz potrzeby wykorzystywania umiejętności komunikacyjnych podczas negocjacji, prowadzonych w wojsku znacznie częściej niż miało to miejsce w przeszłości. Umiejętności z tego zakresu są także jednym z warunków skuteczności procesu kształtowania wizerunku wojska w społeczeństwie.

Cele, wytyczone przez zespół autorski w obecnym, ostatnim etapie kilkuletnich badań, zdecydowanie skromniejsze niż pierwotnie zakładano, sprowadzić można do następujących:

1. Ukazać, na podstawie charakterystyk osobowo – zawodowych absolwentów wybranych uczelni wojskowych, jakie miejsce umiejętności komunikacyjne zajmują w modelu zawodowo – osobowym współczesnego oficera WP.
2. Podjąć próbę określenia rzeczywistego stanu umiejętności komunikacyjnych kadry oficerskiej oraz wskazać możliwości ich doskonalenia na różnych poziomach struktury organizacyjnej szkolnictwa wojskowego.

Z tak sformułowanych celów wyprowadzone zostały problemy badawcze ujęte w formie poniższych pytań:

1. Jaką rangę w modelach zawodowo-osobowych oficera WP wyznacza się umiejętnościom komunikacyjnym?
2. Jaki jest obecny stan wiedzy empirycznej dotyczącej rzeczywistego poziomu umiejętności komunikacyjnych oficerów, czy umożliwia identyfikację potrzeb w zakresie ich doskonalenia oraz jakie stwarza możliwości ich rozwoju w szkolnictwie wojskowym?

³ Zob. m.in.: W. Karawajczyk, *Kształtowanie przywódcy wojskowego*, [w:] M. Kaliński, *Vademecum przysposobienia wojskowego*, nr 2, Warszawa 2000, s. 107.

Poszukując odpowiedzi na powyższe pytania wykorzystano wyniki dotychczasowych badań zrealizowanych w AON, uzupełniając je sondażem diagnostycznym przeprowadzonym w 2003 roku.

Praca składa się ze wstępu oraz trzech zasadniczych części. W rozdziale pierwszym ukazane zostało miejsce umiejętności komunikacyjnych w modelu społeczno-zawodowym oficera. Rozdział drugi stanowi próbę przybliżenia rezultatów dotychczasowych wysiłków badawczych, ukierunkowanych na poznanie rzeczywistych kompetencji komunikacyjnych tej grupy kadry zawodowej. Prezentacji podstawowych ogniw procesu doskonalenia umiejętności komunikacyjnych oficerów w szkolnictwie wojskowym poświęcony został trzeci, ostatni rozdział pracy.

¹ Zob. M. Kozłowski, W. Chojnacki, *Nowa strategia kształcenia kadry*, „Zeszyty Wojsk Lądowych” 1996, nr 2.

² M. Górecki, *Podstawy humanitarne w służbie wojskowej*, Departament Studiów Społecznych MON, Warszawa 1995, s.1.

³ Zob. M. Górecki, *Wzrost i rozwój psychospołeczny kadry oficerskiej w szkolnictwie wojskowym*, Warszawa: Departament Kadry i Szkolenia Wojsk Lądowych MON, Warszawa 1998.

ROZDZIAŁ I. MIEJSCE UMIEJĘTNOŚCI KOMUNIKACYJNYCH W MODELU OSOBOWO-ZAWODOWYM OFICERA

Przemiany w systemie szkolnictwa wojskowego w pierwszych latach transformacji charakteryzowało dążenie do humanizacji kształcenia. Sprzyjać one miały powstawaniu modelu uczelni wojskowej, w której kształcą się ludzie kreatywnych, szeroko patrzących na świat, przygotowanych wszechstronnie w zakresie wiedzy ogólnej, humanistycznej i technicznej.⁴ Uczelnie wojskowe uzyskały znaczną samodzielność w kreowaniu programów w zakresie dyscyplin społecznych i humanistycznych. Niektóre z nich zaczęły tworzyć programy nowe, inne poddawały nowelizacji wcześniej obowiązujące. Od początku lat dziewięćdziesiątych w edukacji wojskowej na wszystkich jej poziomach wzrastał udział przedmiotów humanistycznych - w tym nie tylko psychologii, socjologii, pedagogiki, etyki czy historii, ale także przedmiotów kształtujących określone kompetencje społeczne, jak np. psychologii społecznej, komunikowania społecznego, negocjacji.⁵ Stan taki sprzyjał rozwojowi kompetencji społecznych nie zawsze jednak przyczyniał się do kształtowania niezbędnych w pracy zawodowej umiejętności komunikacyjnych. W dokumentach wydawanych w pierwszej dekadzie lat dziewięćdziesiątych przez Zarząd Szkolnictwa Wojskowego SG WP, zwrócono uwagę m.in. na potrzebę rozwijania w procesie kształcenia wojskowego kompetencji komunikacyjnych i tzw. „autorytetu komunikacyjnego”. Obejmowałby on nie tylko umiejętności przekazu werbalnego i niewerbalnego, ale także zdolności przełożonego w zakresie tworzenia

⁴ Zob. M. Korczak, W. Chojnacki, *Nowa strategia kształcenia kadr*, „Przegląd Wojsk Lądowych” 1996, nr 2, s.761; *Kształcenie humanistyczne w szkolnictwie wojskowym*, Departament Stosunków Społecznych MON, Warszawa 1995, s.2.

⁵ Zob. np. W. Chojnacki, *Stan i perspektywy kształcenia humanistycznego w szkolnictwie wojskowym*, Warszawa Departament Kadr i Szkolnictwa Wojskowego MON, Warszawa 1998.

więzi emocjonalnej z podwładnymi sprzyjających wzmocnieniu jego formalnego autorytetu.⁶

W nowych ramowych i szczegółowych programach kształcenia edycji 95, przeznaczonej dla wyższych szkół wojskowych, w większym stopniu niż w poprzedniej edycji programów – podporządkowano kształcenie humanistyczne funkcjom zawodowym. W przyjętej w połowie lat dziewięćdziesiątych koncepcji kształcenia humanistycznego dokonano znaczącego zwrotu jakościowego odchodząc od intuicyjnego doboru i arbitralnego ustalania procentowego udziału przedmiotów humanistycznych w programach kształcenia na rzecz ich doboru zgodnego z potrzebami poszczególnych grup zawodowych i specjalności.⁷

W tym nowym modelu kształcenia założono, że szkoły oficerskie powinny przechodzić stopniowo na model kształcenia oficerów dowódców ogólnowojskowych, których kompetencje powinny opierać się na podbudowie inżynierskiej w specjalności *organizacja i zarządzanie*. Wśród celów kształcenia sformułowanych dla akademii wojskowych jak i wyższych szkół wojskowych w nowym modelu, pojawiła się potrzeba rozwijania wiedzy studentów o mechanizmach zachowań społecznych i szeroko rozumianych kompetencji interpersonalnych.⁸ Akademie wojskowe i wyższe szkoły oficerskie poprzez dostosowanie systemu edukacyjnego miały przygotowywać absolwentów, którzy będą pełnili rolę dowódców, obywateli państwa, przywódców, specjalistów wojskowych i absolwentów. Założono, że oficer to dowódca zdolny do poświęcenia życia w służbie ojczyzny, umiejący przekonać podległy zespół do swoich postaw i systemu wartości oraz inspirator określonego działania. To także taki dowódca, który potrafi łączyć te walory z umiejętnościami i predyspozycjami

⁶ Tamże, s. 29-31.

⁷ Tamże, s. 14, 60,

⁸ J. R. Muszyński, M. Korczak, *Istota i charakter reformy wojskowego szkolnictwa zawodowego. Kierunki doskonalenia modelu rozwoju oficera w siłach zbrojnych RP*, [w:] B. Szulc, *Możliwości przemian rozwojowych w wyższym szkolnictwie wojskowym*, „Szkolnictwo”, Antynomie – Paradygmaty – Kierunki przemian, Opracowanie nauk. – bad. AON, Warszawa 1995, s.124 -125.

menedżerskimi. Interesująca wydaje się także przyjęta w omawianym modelu szczegółowa argumentacja przemawiająca za takimi zmianami.

Po pierwsze - we współczesnej armii, w każdym rodzaju wojsk, oficerowie podstawowych szczebli dowodzenia powinni dysponować przede wszystkim wiedzą i umiejętnościami kierowniczymi i przywódczymi.

Po drugie - wiedza i umiejętności oficerów dotyczące eksploatacji sprzętu wojskowego są niezbędne w takim zakresie, jaki wynika z potrzeb efektywnego stosowania zasad wykorzystania tego sprzętu na polu walki.

Po trzecie - zakładane uzawodowienie wojsk spowoduje, że funkcje służbowe związane z eksploatacją sprzętu bojowego i technicznego na podstawowych szczeblach dowodzenia obejmą żołnierze kontraktowi.⁹

Pojawiająca się dyskusja nad programami kształcenia humanistycznego, wskazywała na potrzebę określenia modelu „sylwetki” osobowościowo-zawodowej oficera – absolwenta szkoły wojskowej.¹⁰

Istotne znaczenie dla nowej perspektywy kształcenia humanistycznego w wojsku miał dokument opracowany w roku 1995 przez pracowników Zarządu Szkolnictwa Wojskowego SG WP.¹¹ Opracowanie zatytułowane: *Charakterystyki osobowo-zawodowe absolwentów wyższych szkół oficerskich*, to dokument opisujący wymagania, jakie stawia się absolwentom w zakresie ich przygotowania do pełnienia funkcji dowódczo-wychowawczej, instruktorsko-metodycznej i logistycznej. Przyjęto, iż treść dokumentu powinna stanowić punkt odniesienia dla organizacji procesu dydaktyczno-wychowawczego w poszczególnych szkołach i podstawę do ich oceny w tym zakresie. Zawarto w nim opis sylwetki osobowo-zawodowej absolwenta wyższej szkoły wojskowej. Przyjęto, iż będzie to oficer, którego charakteryzują m.in.:

⁹ Tamże, s. 124 i 134.

¹⁰ M. Kaliński, *Kształcenie humanistyczne w wyższym szkolnictwie wojskowym – model postulowany*, [w:] Z. Markocki i R. Stępień (red.), *Kształcenie i wychowanie w wojsku w toku przemian. Materiały z konferencji naukowej 16 listopada 1993*, s.61.

¹¹ *Charakterystyki osobowo zawodowe absolwentów wyższych szkół oficerskich*, ZSW SG WP, Warszawa 1995.

- uformowane cechy oficerskie, zwłaszcza wysokie morale, niezbędny zakres wiedzy i umiejętności zawodowych, zapewniających skuteczne pełnienie funkcji przywódczo-menedżerskich w odniesieniu do małych zespołów ludzkich;
- nawyk doskonalenia swojej osobowości, a zwłaszcza potrzeba podnoszenia kwalifikacji zawodowych w systemie edukacji ustawicznej.

Analiza Ramowych założeń systemu dydaktyczno - wychowawczego wyższej szkoły wojskowej kształcącej kandydatów na oficerów pozwala wyodrębnić następujące cele, osiągnięciu których służyć powinna m.in. realizacja przedmiotu psychologia.¹²

1. Kształtowanie umiejętności pedagogicznych podchorążych.
2. Kształtowanie zdolności do przewodzenia oraz umiejętności kierowniczych (dowódczych), a w szczególności:
 - umiejętności decyzyjnych,
 - umiejętności komunikowania się,
 - poznawania podwładnych oraz rozpoznawania (diagnozowania) negatywnych zjawisk i procesów psychospołecznych w pododdziale,
 - umiejętności wpływania na podwładnych, motywowania ich do realizacji zadań służbowych oraz pobudzania do aktywności społecznej,
 - umiejętności twórczego myślenia i działania,
 - umiejętności radzenia sobie ze stresem oraz pomagania podwładnym w rozwiązywaniu ich problemów osobistych i służbowych,
 - umiejętności uczenia się i nauczania,

¹² Propozycja takiej nazwy dla rozpatrywanego przedmiotu nauczania (kształcenia) jest konsekwencją założenia, że jego treści obejmują nie tylko tradycyjnie rozumianą psychologię wojskową, lecz także wiedzę z zakresu psychologii ogólnej, rozwojowej, społecznej, uczenia się i nauczania oraz innych dziedzin psychologii.

- umiejętności budowania zespołów,
- umiejętności kierowania konfliktami.

Wśród dyspozycji kierunkowych, jako szczegółową charakterystykę postawy społecznej, sformułowano zapis o kształtowaniu zasad humanizmu, przejawiających się w podmiotowym traktowaniu podwładnych, przełożonych i kolegów oraz poszanowania ich godności i wolności. W obszarze postaw zawodowych określono zakres dyspozycji dowódczo-przywódczych. Przyjęto, że stanowią one zespół cech osobowych, a także wiedzy i umiejętności zawodowych, zapewniających pełnienie funkcji dowódczych i administracyjnych w działaniach taktycznych oraz w warunkach pokojowego szkolenia.

W drugiej części dokumentu poświęconej dyspozycjom instrumentalnym scharakteryzowano kwalifikacje ogólne, kwalifikacje kierunkowe oraz kwalifikacje specjalistyczne odnosząc je do charakterystyk absolwentów szkół oficerskich: WSO im T.Kościuszki, WSO im S.Czarnieckiego oraz WSO im. gen. J.Bema. Charakterystyki te przygotowano we współpracy z poszczególnymi uczelniami.

Absolwentów większości kierunków studiów charakteryzować miały, poza innymi dyspozycjami, także kwalifikacje menedżerskie, dowódczo-przywódcze oraz językowe. Można przyjąć, że o znaczeniu i zakresie kompetencji komunikacyjnych świadczą sformułowane wymogi dotyczące kwalifikacji ogólnych. Przyjęto założenie, iż obok znajomości historii, pojęć, twierdzeń i praktycznych metod z zakresu pedagogiki, psychologii, socjologii absolwenci powinni wykazywać znajomość teorii i mechanizmów przywództwa¹³. Można więc założyć, iż w obszarze tych kompetencji (wiedzy i umiejętności) mieści się także oczekiwany zakres zdolności sprawnego komunikowania się. Wszak w części omawianego dokumentu dotyczącej kwalifikacji dowódczo-przywódczych absolwentów wskazuje się m. in. na potrzebę rozwijania:

¹³ Zob. Tamże, pkt. 1.2.4., s.13.

- umiejętności elastycznego i dynamicznego dowodzenia podwładnymi, uwzględniających zróżnicowane motywacje, zainteresowania i doświadczenia podwładnych;
- umiejętności zwięzłego, jasnego i jednoznacznego formułowania komend i rozkazów oraz stawiania zadań bojowych;
- umiejętność sterowania emocjami żołnierzy, w tym wykorzystania czynników psychologicznych dla wykonania zadania;
- opracowywania podstawowych dokumentów bojowych.¹⁴

W kolejnych częściach opracowania znajdują się także zapisy mówiące studiujących nabywaniu przez studiujących ważnych z punktu widzenia kompetencji społecznych umiejętności, takich m.in., jak:

- nawiązywanie kontaktów;
- zdobywanie zaufania podwładnych i przełożonych;
- ustawiczny rozwój i samodoskonalenie;
- radzenie sobie ze stresem;
- dostosowywanie czynności dowódczych do zmian sytuacyjnych na polu walki.¹⁵

Jednak w tych zapisach szczegółowych nie znalazły szerszego odzwierciedlenia konkretne cechy i umiejętności, które rzeczywiście mogłyby sprzyjać rozwijaniu kompetencji komunikacyjnych absolwentów.

Omawiany dokument nie zawiera też charakterystyk osobowo-zawodowych absolwentów szkoły sił powietrznych i akademii wojskowych. W większości jednak uczelnie te samodzielnie opracowały dokumenty, w których sformułowane zostały takie charakterystyki absolwentów.

¹⁴ Tamże, s.15-16.

¹⁵ Tamże s.17-18.

Tak, na przykład, w Wyższej Szkole Oficerskiej Sił Powietrznych w Dęblinie, pożądane cechy i umiejętności absolwentów znalazły się w założeniach dotyczących kształcenia podchorążych. Wśród ogólnych celów kształcenia wymienia się m.in. potrzebę opanowania wiedzy i umiejętności kierunkowych niezbędnych do pełnienia roli oficera, a przede wszystkim wykonywania obowiązków służbowych. Musi go cechować wiedza pozwalająca rozumieć najważniejsze zasady kierowania i dowodzenia. Zakłada się, że absolwent będzie znał także podstawowe założenia przywództwa w wojsku oraz potrafił właściwie je wykorzystywać w różnych sytuacjach zawodowych¹⁶.

W opracowanym w 1994 roku przez AMW dokumencie zatytułowanym: *Charakterystyki osobowo-zawodowe absolwentów AMW*, określono potrzebę kształtowania i rozwijania predyspozycji ogólnych, kwalifikacji kierunkowych i specjalistyczno-dowódczych¹⁷. Charakteryzując oczekiwane u absolwentów predyspozycje ogóle rozumiane jako postawy i zespół cech osobowości oraz umiejętności, wymienia się między innymi: patriotyzm, etyczność postępowania, odwagę, samodzielność, silną wolę i wytrwałość, poczucie odpowiedzialności, koleżeństwo (solidarność w służbie, życzliwość i lojalność), kulturę osobistą. Wśród predyspozycji psychologicznych umieszczono zdolności przywódcze i społeczne, które odnosi się do sprawności dowodzenia podwładnymi i podejmowania optymalnych decyzji¹⁸.

W Akademii Obrony Narodowej, począwszy od jej utworzenia odchodzono od istniejącego jeszcze w czasach ASG modelu osobowo-zawodowego absolwenta na rzecz bardziej ogólnych założeń kształcenia, funkcjonalnie związanych z potrzebami sił zbrojnych. Idea ta nie znajdowała początkowo swojego odzwierciedlenia w efektach podejmowanych wysiłków edukacyjnych. Bogdan Szulc dokonując w roku

¹⁶ Zob. np. *Ramowy program kształcenia podchorążych Wyższej Szkoły Oficerskiej Sił Powietrznych*, Dęblin 1999, s.4-5.

¹⁷ *Charakterystyki osobowo-zawodowe absolwentów AMW*, Gdynia 1994.

¹⁸ Tamże, s. 6-7.

1995 porównania celów kształcenia AON z celami ASG zauważa, że *wylano dziecko z kąpielą, (...) wyrzucono politykę i ideologię (...) ale równocześnie nie sformułowano dostatecznie wyraziście celów dotyczących kształcenia ogólnego w AON. W rezultacie – stwierdza autor - nie jest jasne, kim ma być absolwent AON, prócz tego, że ma być dobrze przygotowany do spełniania przypisanych mu funkcji zawodowego wojskowego i to głównie w czasie wojny.*¹⁹

Jednakże z biegiem czasu w akademii dokonywano istotnych zmian w strukturze programów, jak i w ich treściach. Zmiany te znalazły potwierdzenie w opiniach kadry dydaktycznej, która w kolejnych latach - 1993, 1994 i 1995 coraz wyraźniej dostrzegała zmiany dokonujące się również w obrębie celów kształcenia.²⁰

Potrzeba rozwijania cech i umiejętności społecznych absolwentów AON, szczególnie w ostatnich kilku latach artykułowana była wyraźnie przez przełożonych w kontekście formułowania zadań, doskonalenia programów, podejmowania nowych wyzwań²¹. Wskazywali oni, iż absolwent AON powinien być obywatelem w mundurze, intelektualistą i wychowawcą oraz menedżerem. Żołnierzem posługującym się umysłem, człowiekiem otwartym komunikacyjnie na różne sytuacje m.in.: swobodnie komunikującym się w wielu językach europejskich, otwartym i tolerancyjnym kulturowo, odważnym intelektualnie.²²

W opracowanym w 2001 roku „Programie restrukturyzacji szkolnictwa wojskowego”, którego celem było dostosowanie tego szkolnictwa do aktualnych i dających się przewidzieć potrzeb sił zbrojnych, przedstawiono szereg oczekiwań

¹⁹ B. Szulc, *Możliwości ...*, wyd. cyt., s.86-88.

²⁰ Tamże, s. 88-89.

²¹ Zob. np.: H. Dobrzański, T. Jemioło, B. Balcerowicz, *Zakres dydaktyczno-naukowy Akademii Obrony Narodowej*, Departament Kadr i Szkolnictwa Wojskowego, Warszawa 5.07. 2002.

²² T. Jemioło, *Dowódca wobec wyzwań wynikających ze skrócenia służby wojskowej*, [w:] *Społeczne aspekty skrócenia zasadniczej służby wojskowej*. Materiały z konferencji naukowej zorganizowanej w AON w dniu 19 listopada 1998, s. 31-32.

wobec absolwentów szkół wojskowych²³. Wśród oczekiwanych kompetencji oficerów, dokument wymienia potrzebę kształtowania umiejętności społecznych.²⁴ Nie znalazł się tam jednak zapis odnoszący się wprost do potrzeby rozwijania u przyszłych oficerów umiejętności komunikacyjnych.

Przeprowadzona analiza kilkunastu dokumentów określających wymogi stawiane wobec absolwentów szkół oficerskich i akademii wojskowych, a szczególnie analiza treści *Charakterystyk osobowo-zawodowych* wskazuje, że w zdecydowanej większości z nich zabrakło sprecyzowanych oczekiwań wobec absolwentów w zakresie ich kompetencji komunikacyjnych. Sporadycznie wskazuje się także na szerszą formułę kompetencji społecznych, w której umiejętności komunikacyjne mogłyby się znaleźć. Wskazywanie na potrzebę kształcenia współczesnych dowódców, menedżerów i przywódców jest być może zbyt ogólną dyspozycją formułowaną wobec uczelni wojskowych. Jak można zaobserwować w ostatnich latach, wiele uczelni wojskowych rozszerzyło programy kształcenia o przedmioty i tematykę z zakresu kompetencji społecznych, w tym komunikacyjnych, część z nich zredukowała jednak godziny z tego zakresu.

²³ Program reorganizacji szkolnictwa wojskowego, Materiał przygotowany pod kier. gen. bryg. prof. dr hab. inż. B. Smólskiego, MON, Warszawa 2001.

²⁴ Tamże, 10.

ROZDZIAŁ II. KOMPETENCJE KOMUNIKACYJNE OFICERÓW W BADANIACH PROWADZONYCH W AON

2.1. Umiejętności komunikacyjne jako przedmiot badań własnych

Analiza dorobku pracowników akademii od chwili jej utworzenia prowadzi do wniosku, że problematyka umiejętności komunikacyjnych oficerów podejmowana była najczęściej w kontekście ich kompetencji społecznych bądź też – w węższym ujęciu – kompetencji interpersonalnych. Mieszczące się w tych obszarach kwestie były przy tym zdecydowanie częściej przedmiotem refleksji teoretycznej oraz podstawą przygotowywanych prac popularyzatorskich i poradnikowych, niż badań empirycznych.²⁵ Jedną z pierwszych prac badawczych, w której umiejętności komunikacyjne oficerów rozpatrywane były wśród innych składników kompetencji zawodowych było opracowanie poświęcone analizie programów nauczania psychologii w szkolnictwie wojskowym.²⁶

Ważną przesłanką proponowanych wówczas zmian były opinie respondentów (dowódców pododdziałów oraz oddziałów) dotyczące umiejętności społecznych, niezbędnych dowódcom najniższych szczebli dowodzenia. Wśród wielu rozpatrywanych umiejętności, umiejętności w zakresie skutecznego komunikowania się (podobnie zresztą jak umiejętności przywódcze) zajęły odległe, dziesiąte miejsce.

²⁵ Wśród tego rodzaju publikacji wymienić można: K. Burakowski, *Sztuka przemawiania*, Warszawa 1995; K. Burakowski, L. Kanarski, E. Pomykała, *Komunikowanie społeczne w wojsku*, Warszawa 1995.

²⁶ *Propozycje zmian w programach nauczania psychologii w zawodowym szkolnictwie wojskowym (sprawozdanie z badań)*, Warszawa 1998.

Kolejne badania pilotażowe w przedmiotowej kwestii przeprowadzono w 1999 roku²⁷. Uczestniczyli w nich m.in. oficerowie o kilkunastoletnim stażu dowódczym. Jednym z zadań badanych było oszacowanie - w czterostopniowej skali - ogólnego poziomu wiedzy oraz umiejętności psychospołecznych prezentowanych przez dowódców kompanii oraz plutonów. Ocena 4 - oznaczała, że wiedza bądź umiejętności są w pełni wystarczające; ocena 3, iż w zasadzie odpowiadają potrzebom; ocena 2 - że odpowiadają potrzebom tylko w niewielkim stopniu, zaś ocena 1 - że są one zdecydowanie niewystarczające. Średnie arytmetyczne ocen dotyczących, tak ogólnej wiedzy psychologicznej, jak i ogólnych umiejętności społecznych dowódców mieściły się w przedziale między oceną zadowalającą i dobrą (1,97 - 2, 23).

Natomiast rezultaty odpowiedzi respondentów na pytanie o ocenę poziomu szczegółowych kompetencji psychospołecznych, w tym umiejętności komunikacyjnych dowódców plutonów oraz kompanii w tych badaniach obrazuje tabela 1.

Lp.	Obszary kompetencji psychospołecznej:	Średnia arytmetyczna ocen kompetencji:	
		dowódców kompanii	dowódców plutonów
1.	Umiejętność kierowania zespołem	2,10	2,03
2	Umiejętność poznawania podwładnych	2,40	2,57
3	Umiejętność radzenia sobie ze stresem	1,23	1,27
4	Umiejętność przewodzenia	1,30	1,73
5	Umiejętność budowania zespołu	2,17	2,10
6	Umiejętność rozwiązywania konfliktów	2,07	1,90

²⁷ J. Borkowski, L. Kanarski, B. Rokicki, *Cele, treści oraz metody edukacji psychologicznej podchorążych i oficerów Sił Zbrojnych RP*, „Edukacja 5”, Warszawa 1999.

7	Umiejętność komunikowania się	1,57	2,00
.....
12	Umiejętność pomagania podwładnym w trudnych sytuacjach	0,77
13	Umiejętność nauczania (szkolenia)	0,97
13	Umiejętność uczenia się	0,47

Tabela 1. Najniżej i najwyżej oceniane obszary wiedzy i kompetencji psychospołecznych kadry.

Wyniki prezentowanych, wyżej wskazujących na stosunkowo niski poziom umiejętności komunikacyjnych kadry, badań stały się inspiracją kolejnego, rozłożonego na lata 2001-2002 projektu badawczego zatytułowanego *Kompetencje społeczne oficerów*.

Projekt ten, po wprowadzeniu pewnych zmian w trakcie jego realizacji obejmował dwa tematy. Ustalając ich zakres, autorzy starali się uwzględnić rezultaty wcześniejszych badań prowadzonych w AON. Ich analiza prowadziła do wniosku, że wcześniej koncentrowano się głównie na umiejętnościach komunikacyjnych oficerów rozpatrywanych przy tym głównie z teoretycznego punktu widzenia.²⁸ Dlatego też w projekcie tym przyjęto szerszą perspektywę badawczą, poddając analizie także inne umiejętności interpersonalne oficerów.

Pierwszy z realizowanych tematów poświęcony był samoocenie umiejętności interpersonalnych studentów AON, drugi zaś stanowił próbę określenia poziomu tych umiejętności wśród oficerów podstawowego szczebla dowodzenia, pełniących służbę w jednostkach wojskowych. Głównym problemem badawczym obu tematów było

²⁸ Taki charakter miała m.in. praca: L. Kanarski, E. Pomykała, *Komunikowanie społeczne w wojsku. Diagnozowanie kompetencji interpersonalnych*, Warszawa 1998.

pytanie: *Jak studenci AON oraz oficerowie podstawowego szczebla dowodzenia oceniają poziom własnych umiejętności interpersonalnych oraz ich znaczenie w działalności służbowej?*

Wśród 14 ocenianych wówczas, szczegółowych umiejętności interpersonalnych, 7 bezpośrednio lub pośrednio dotyczyło dyspozycji w zakresie komunikowania się. Umiejętnościami tymi były: *spostrzeganie i ocenianie innych, aktywne słuchanie, komunikowanie werbalne i pozawerbalne, negocjowanie, autoprezentacja oraz wygłaszanie mów okolicznościowych*. W prowadzonych badaniach, samooceny dotyczące umiejętności komunikacyjnych nie odbiegały w sposób istotny od samoocen dotyczących innych umiejętności kierowniczych. Średnie odnoszące się do szczegółowych dyspozycji w tym zakresie były bardzo wysokie, przekraczając w większości poziom 7 pkt. Najniżej oceniane były przez studentów AON umiejętności niezbędne w procesie prowadzenia negocjacji. Było to szczególnie widoczne w odniesieniu do takich, szczegółowych dyspozycji negocjacyjnych jak: stosowanie w trakcie negocjacji skutecznych taktyk i technik (6,4), przygotowania się do negocjacji (6,3) oraz postępowanie w przypadku impasu (6,1).

Natomiast w grupie badanych oficerów podstawowego szczebla dowodzenia najniżej ocenianymi umiejętnościami w zakresie komunikowania się były: komunikowanie pozasłowne, negocjowanie oraz przestrzeganie konwenansów.

Na tle ogólnie wysokich samoocen, uwidoczniły się znane różnice w ocenie szczegółowych umiejętności przez respondentów obu grup. Dotyczyło to zwłaszcza: aktywnego, uważnego słuchania, wygłaszania okolicznościowych przemówień oraz komunikowania się pozawerbalnego. Zestawienie samoocen odnoszących się do ważniejszych subwymiarów tej ostatniej umiejętności zawiera tabela 2.

Umiejętność	Średnie samoocen w grupie:	
	Studentów AON	Oficerów podstawowego szczebla dowodzenia
Mimika	7,0	6,7
Kontakt wzrokowy	7,4	6,7
Postawa ciała	7,3	6,2
Gesty	6,9	7,0
Dystans fizyczny	7,1	6,1
Barwa głosu	7,7	7,1
Inne charakterystyki głosu	7,6	6,9

Tabela 2. Porównanie samoocen parametrów komunikacji pozawerbalnej studentów i oficerów liniowych

Tendencja do wysokiej samooceny analizowanych umiejętności uwidoczniła się także w badaniach przeprowadzonych w roku bieżącym przez autorów niniejszego sprawozdania w grupie podporuczników – studentów AON. W tej grupie respondentów zaledwie 2 osoby oceniły poziom własnych kompetencji komunikacyjnych poniżej 6 punktów w dziesięciostopniowej skali. Średnia arytmetyczna samoocen w badanej próbie wyniosła 6,9 (mediana - 7,0). Na zbliżonym poziomie ocenione zostały przez respondentów własne, bardziej szczegółowe umiejętności komunikacyjne. Charakterystyczne, że najwyżej, choć przy znacznym rozszewie ocen, ocenili oni jedną z obiektywnie najtrudniejszych umiejętności, jaką jest niewątpliwie umiejętność adekwatnego *spostrzegania i oceniania* innych (średnia arytmetyczna ocen – 7,27). Średnie wartości wszystkich, przyjętych do analizy

umiejętności, wartości modalne oraz przedział ocen dla każdej z nich, zestawione zostały w tabeli 3.

Lp.	Oceniana umiejętność	Średnia arytmetyczna	Przedział ocen/ wartość modalna
1.	Spostrzeganie i ocenianie innych ludzi	7,27	2 – 9 / 7
2.	Aktywne, uważne słuchanie	6,97	1 - 9 / 7 i 8
3.	Wербalnego komunikowania się	6,53	2 – 9 / 7
4.	Autoprezentacji	6,23	2 – 9 / 7
5.	Negocjowania	6,07	1 – 10 / 5
6.	Niewerbalnego komunikowania się	5,80	1 – 8 / 6 i 7
6.	Przemawiania na forum publicznym	5,73	1 – 9 / 6

Tabela 3. Samoocena szczegółowych umiejętności komunikacyjnych

Wydaje się, że w tym wypadku jedną z głównych przesłanek tak wysokiej oceny umiejętności komunikacyjnych było niewielkie doświadczenie badanych, którzy w istocie nie mieli wielkiej możliwości ich zweryfikowania w warunkach jednostek wojskowych.

W omawianych badaniach, prowadzonych w ramach projektu: *Kompetencje społeczne oficerów*, respondenci wysoko ocenili także znaczenie szczegółowych składników kompetencji komunikacyjnych w ich pracy zawodowej. Zestawienie średnich ocen tych składników zawiera tabela 4.

Średnie ocen w grupie studentów AON	Oceniany składnik kompetencji komunikacyjnych	Średnie ocen w grupie oficerów jednostek liniowych
3,8	Komunikowanie werbalne	4,0
3,6	Komunikowanie niewerbalne	3,6
3,9	Aktywne słuchanie	3,9
3,9	Autoprezentacja	4,2
3,9	Negocjowanie	3,8

Tabela 4. Ocena znaczenia wybranych składników kompetencji komunikacyjnych przez badanych oficerów

Porównanie wyników badań w grupie studentów oraz oficerów z jednostek prowadzi do wniosku, że ci drudzy przypisują umiejętnościom poddanym ocenie jeszcze większe znaczenie niż uczestnicy badań z AON. Są oni także bardziej zgodni w tych ocenach niż oficerowie – studenci. Jednym z możliwych sposobów interpretacji tego wyniku jest założenie, że studenci oceniają użyteczność umiejętności komunikacyjnych nie tyle przez pryzmat praktycznych wymagań służby wojskowej, ile z punktu widzenia ocenianych na ogół pozytywnie relacji: student – nauczyciel.

Tendencja do wysokiej oceny znaczenia umiejętności interpersonalnych w pracy zawodowej oficerów uwidoczniła się także w sondażu przeprowadzonym w 2003 roku wśród tegorocznych absolwentów WSO. Spośród sześciu, ocenianych w skali od 0 do 4 punktów, umownie przyjętych kategorii, najwyższą rangę uzyskała *umiejętność autoprezentacji* (średnia arytmetyczna ocen 3,13). Zdecydowana większość badanych, (ponad 33%) uznało ją za *istotną* bądź *bardzo istotną*, pozostali za *dość istotną*. Nieznacznie niżej ocenili respondenci znaczenie umiejętności *aktywnego słuchania* (średnia ocen 3,10) oraz wiążącej się jedynie pośrednio z procesem komunikowania społecznego umiejętności *spostrzegania i adekwatnego*

oceniania innych ludzi (średnia 3,07). Wysoko oceniona została również umiejętność czy raczej zespół umiejętności składających się na proces werbalnego komunikowania się (średnia 2,93). Zdecydowanie niższe rangi uzyskały kolejne umiejętności: *niewerbalnego komunikowania się* oraz o wiele bardziej złożona *umiejętność negocjowania* (odpowiednio: 2.50 i 2,27).

Zestawienie rang przypisanych szczegółowym umiejętnościom komunikacyjnym przez respondentów we wcześniej opisanych badaniach własnych oraz w ramach pracy doktorskiej prowadzonych przez J. Ropskiego²⁹ zawiera tabela 5.

Umiejętność	Ranga umiejętności w:		
	badaniach własnych		innych badaniach
	studentów AON	oficerów podstawowego szczebla dowodzenia	
Aktywnego słuchania	3	1	1
Komunikowania werbalnego	4	3	2
Komunikowania pozawerbalnego	5	4	6
Autoprezentacji	2	2	3
Negocjowania	6	6	4
Wygłaszania mów okolicznościowych	1	5	5

Tabela 5. Rangi porównywanych umiejętności komunikacyjnych

²⁹ J. Ropski, *Kompetencje interpersonalne dowódców związków taktycznych i oddziałów a skuteczność dowodzenia*, praca doktorska, AON, Warszawa 2003.

2.2. Problematyka kompetencji komunikacyjnych w innych pracach

Ilustracją dotychczasowych poszukiwań badawczych dotyczących pośrednio komunikowania społecznego oraz kompetencji komunikacyjnych oficerów są *Meldunki o zakończonej pracy naukowej*, sporządzane przez kierowników poszczególnych tematów. Tematy prac z tego zakresu realizowanych w latach 2000 - 2003³⁰ przedstawione zostały w porządku chronologicznym a w *Meldunkach ...* zachowano w zasadzie ich autorską formę. Oto wybrane tematy prac zrealizowanych w poszczególnych latach oraz ich kierownicy.

2 0 0 0

- 1) *Kwalifikacje społeczno-zawodowe oficera – dowódcy w świetle przemian edukacyjnych wyższej szkoły wojskowej* - R. Stępień
- 2) *Pomiar motywacji studentów AON do rozwoju kompetencji kierowniczych* - T. Majewski
- 3) *Możliwości zastosowania koncepcji przywództwa NATO w wojskach lądowych RP (analiza dokumentów normatywnych)* - B. Szulc
- 4) *Informacyjno-organizacyjna kultura funkcjonowania człowieka i zorganizowanych grup społecznych* - M. Cieślarczyk

2 0 0 1

- 1) *Przywództwo w dowodzeniu Wojskami Lądowymi RP, cz.1. Koncepcja* – B.Szulc
- 2) *Motywacje absolwentów AON do rozwoju kompetencji kierowniczych* - B. Szulc

³⁰ Przed rokiem 2000 tematyka kompetencji komunikacyjnych pojawiała się w pracach badawczych zdecydowanie rzadziej.

- 3) *Informacyjno-komunikacyjne i organizacyjne uwarunkowania jakości dowodzenia i sprawności funkcjonowania jednostek WLOP*- M. Cieślarczyk
- 4) *Teoretyczne podstawy przywództwa wojskowego* - L. Kanarski
- 5) *Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych* – B. Rokicki
- 6) *Obiektywne i subiektywne uwarunkowania skuteczności oddziaływania psychologicznego w walce zbrojne* - A. Podkowski

2002

- 1) *Przywództwo w dowodzeniu wojskami lądowymi RP. Cz. II. Weryfikacja koncepcji i propozycje wdrożeń* - B. Szulc
- 2) *Wpływ kompetencji kierowniczych, jako wyznacznika profesjonalizmu, na kariery zawodowe oficerów* - B. Szulc
- 3) *Samoocena predyspozycji przywódczych kadry zawodowe* - B. Rokicki
- 4) *Inteligencja emocjonalna dowódców oddziałów i związków taktycznych* – R. Stępień
- 5) *Edukacja do przywództwa w szkolnictwie wojskowym wybranych państw NATO* -L. Kanarski

2003

- 1) *Kompetencje negocjacyjne kadry zawodowej w świetle zadań sił zbrojnych* - L. Kanarski
- 2) *Inteligencja emocjonalna dowódców oddziałów i związków taktycznych. Badania empiryczne* – R. Stępień
- 3) *Edukacja dla przywództwa* – J. Borkowski
- 4) *Dobór i przygotowanie żołnierzy i kadry WP do udziału w misjach pokojowych* – T. Jemiolo

5) *Terminologia wojskowa w aspekcie potrzeb komunikowania wielokulturowego*

– M. Strzoda

6) *Wodzowie – politycy – żołnierze. Źródła i sposoby osiągania sukcesów –*

J. Ślipiec

7) *Wyznaczniki profesjonalne karier oficerskich w wojskach lądowych – B. Szulc*

Raz jeszcze podkreślić należy, że tylko niektóre spośród wymienionych wyżej tematów poświęcone były bezpośrednio kompetencjom komunikacyjnym. W pozostałych pracach kwestie te znalazły się poza głównym nurtem poszukiwań badawczych. Do takiego wniosku prowadzi zarówno zawartość zamieszczonych niżej, syntetycznych sprawozdań z przebiegu badań, jak i szczegółowa analiza treści opracowań.

2000

Kwalifikacje społeczno - zawodowe oficera - dowódcy w świetle przemian edukacyjnych wyższej szkoły wojskowej

Przedmiotem badań były kwalifikacje społeczno-zawodowe oficera dowódcy, ujmowane w świetle współczesnych wymagań i funkcji sił zbrojnych oraz potrzeb społecznych. Głównym celem badań była deskrypcja i eksplikacja podstawowych kompetencji profesjonalnych dowódców, zapewniających sprawne wypełnianie ról społecznych i zawodowych. Główny problem badawczy sprowadza się do pytania: Jakie kwalifikacje /kompetencje/ społeczno-zawodowe współczesnego oficera należy uznać za priorytetowe? i Jakie z tego wynikają wyzwania i zadania dla wyższego szkolnictwa wojskowego? Na merytoryczną zawartość rozprawy składa się teoretyczna konstrukcja kwalifikacji dowódcy, obejmująca kompetencje menedżersko – przywódcze, pedagogiczne i komunikacyjne. Wyjaśniono pojęcia, istotę oraz komponenty tych kompetencji, ukazując je w świetle aktualnych przemian społeczno-kulturowych i edukacyjnych oraz w powiązaniu z funkcjami armii demokratycznego

państwa. Praca może stanowić pragmatyczną pomoc w procesie dydaktycznym dla nauczycieli i studentów wyższych uczelni wojskowych.

Pomiar motywacji studentów AON do rozwoju kompetencji kierowniczych

Celem głównym pracy było ustalenie czynników współzależnych z poziomem motywacji studentów WWL AON do uczenia się oraz kierowania zespołem ludzkim. Główny problem badawczy przyjął brzmienie: Jaka jest siła współzależności pomiędzy zmiennymi kontekstami a poziomem motywacji studentów WWL AON do uczenia się oraz poziomem motywacji do kierowania zespołem ludzkim? Przyjęto szczegółowe problemy:

- 1) Jaki jest rozkład poziomu motywacji studentów?
- 2) Jaki jest rozkład i natężenie zmiennych kontekstowych?
- 3) Czy istnieje i jaka jest siła współzależności pomiędzy poziomem motywacji a wybranymi zmiennymi kontekstowymi?

Praca składa się z czterech rozdziałów. W pierwszym rozdziale przedstawiono problematykę kompetencji kierowniczych oraz motywacji do skutecznego działania. W drugim rozdziale sformułowano założenia metodologiczne badań. W rozdziale trzecim dokonano analizy rzetelności i trafności kwestionariuszowego pomiaru motywacji oraz opisano wyniki tego pomiaru. W rozdziale czwartym przedstawiono rozkłady zmiennych kontekstowych oraz wykryte współzależności.

Osiągnięcia pracy: skonstruowanie narzędzi pomiaru motywacji, ustalenie rozkładu motywacji studentów, uzupełnienie wiedzy o współzależnościach poziomu motywacji oraz wybranych aspektach kultury organizacyjnej jednostek wojskowych. Przewidywane wykorzystanie – w ewaluacji kształcenia studentów w AON oraz ewaluacji pracy kadry kierowniczej jednostki wojskowej.

*Możliwości zastosowania koncepcji przywództwa NATO w wojskach lądowych RP
(analiza dokumentów normatywnych)*

Praca dotyczy jednego z głównych elementów dowodzenia wojskami, jakim jest przywództwo. Stanowi ona etap przygotowawczy wprowadzenia w polskich siłach zbrojnych skonkretyzowanych zasad przywództwa w dowodzeniu. Celem jej była analiza i ocena dokumentów normatywnych funkcjonujących w państwach NATO w zakresie przywództwa.

W wyniku przeglądu i analizy zespół autorski wyodrębnił jedyny formalny dokument, jakim jest amerykański regulamin (doktryna) FM 22-100. W innych armiach kwestie przywództwa podkreślane są w różnych innych regulaminach, doktrynach i instrukcjach. W wyniku tych ustaleń dokonano szczegółowej analizy i oceny podręcznika amerykańskiego. Przed jej dokonaniem zespół przetłumaczył powyższy dokument, zachowując formę autorską. W wyniku analizy dokonano identyfikacji głównych cech i wartości przywództwa. Jednocześnie wyeksponowano te elementy, które niosą jednoznacznie rozwiązania oraz zasugerowano lepsze, w przekonaniu zespołu, rozwiązania dla polskiej idei przywódczej. Praca może być już w obecnej formie wykorzystana w procesie dydaktycznym. Głównie jednak stanowić będzie podstawę do badań empirycznych oraz opracowania podręcznika przywództwa dla oficerów sił zbrojnych RP.

Informacyjno - organizacyjna kultura funkcjonowania człowieka i zorganizowanych grup społecznych

Celem pracy było teoretyczne rozpoznanie zjawisk kultury organizacyjnej i kultury informacyjno - komunikacyjnej na potrzeby badania tych zjawisk w siłach zbrojnych. Uwzględniono następujące problemy badawcze:

- Jakie są zasadnicze wyznaczniki kultury organizacyjnej?
- Jakie są relacje między kulturą organizacyjną a informacyjno – komunikacyjną?

- Jaki jest wpływ kultury organizacyjnej na działanie i współdziałanie ludzi oraz struktur organizacyjnych?
- Jakie są możliwości kształtowania kultury organizacyjnej i kultury informacyjno-komunikacyjnej?

Badania wykazały deficyt zainteresowania problemami kultury organizacyjnej w siłach zbrojnych oraz całkowity brak badań dotyczących kultury informacyjno-komunikacyjnej. Jednocześnie stwierdzono, że kulturę organizacyjną można kształtować. Określono warunki sprzyjające kształtowaniu kultury organizacyjnej i kultury informacyjno-komunikacyjnej.

Wyniki badań mogą być wykorzystane w procesie dydaktycznym i w dalszych badaniach w siłach zbrojnych, a także w praktyce współdziałania między podmiotami o różnych kulturach organizacyjnych.

2001

Przywództwo w dowodzeniu wojskami lądowymi RP. Cz. I. Koncepcja

Praca stanowi efekt drugiego etapu badań nad przywództwem w siłach zbrojnych. Celem pracy była identyfikacja zasadniczych cech i wartości dobrego przywódcy w polskiej armii oraz określenie stopnia akceptacji głównych wartości (cech, umiejętności, zachowań) oficerów armii NATO przez oficerów polskich. Najważniejsze problemy badawcze pracy zawarto w następujących pytaniach:

1. Jakie wartości, cechy, umiejętności i zachowania są potrzebne dowódcy do skutecznego przewodzenia i jaka jest ranga tych cech?
2. Jakie działania (typ, charakter) są konieczne dla przywódcy w dowodzeniu?
3. Jakie pozytywne cechy dobrego przywódcy występują zbyt rzadko w zachowaniach polskich oficerów?

4. Jakie czynniki i w jakim stopniu wpływają na karierę oficerów w polskich siłach zbrojnych?

Wyniki pracy stanowią podstawę do opracowania podręcznika pt. „Przywództwo w dowodzeniu wojskami lądowymi”. Treść pracy zawarto w czterech zasadniczych rozdziałach. Uzupełniono je wstępem, załącznikami oraz bibliografią przedmiotu. Rozdział pierwszy odniesiono do kontekstów teoretycznych problemu. W rozdziale drugim przedstawiono procedury i proces badań, a w trzecim - uzyskane wyniki wraz autorską interpretacją. Rozdział czwarty zawiera wnioski i konstatacje ogólne.

Motywacje absolwentów AON do rozwoju kompetencji kierowniczych

Praca dotyczy jednego z głównych czynników warunkujących skuteczne rozwijanie kompetencji kierowniczych dowódców, jakim jest motywacja. Jej celem było zbadanie siły współzależności pomiędzy motywacją absolwentów AON do kierowania ludźmi; motywami rozwoju kompetencji kierowniczych a wybranymi cechami organizacji, w której służą oficerowie; autorytetem przełożonego i wybranymi cechami oficerów.

W wyniku przeprowadzonych badań ustalono rozkłady motywacji oficerów oraz opisano kontekst kształtowania się motywacji - wybrane cechy organizacji w której służą badani oficerowie oraz źródła autorytetu przełożonych tych oficerów. Dokonano również ustalenia potrzeb w zakresie doskonalenia wiedzy, umiejętności oraz cech kierowniczych oficerów. Ponadto wykryto te czynniki, które w sposób istotny statystycznie wykazują współzależność z motywami rozwoju kompetencji oficerów. Wstępnie oszacowano niedomagania procesu rozwoju kompetencji kierowniczych oraz sformułowano stosowne wnioski.

Praca może być wykorzystana przy opracowywaniu programów kształcenia w AON, planów rozwoju kompetencji kadry oficerskiej oraz w procesie metodologicznego kształcenia doktorantów.

Informacyjno-komunikacyjne i organizacyjne uwarunkowania jakości dowodzenia i sprawności funkcjonowania jednostek WLOP

Procesy transformacji współczesnych sił zbrojnych, a w nich sił powietrznych, przynoszą wiele zmian w obszarze teorii i praktyki ich funkcjonowania. Niektóre pojęcia i zjawiska przechodzą do lamusa historii; w ich miejsce wchodzi nowe, bardziej adekwatnie opisujące i wyjaśniające rzeczywistość współczesnych SZ (SP). Rzeczywistość ta staje się. Istnieją również takie pojęcia i odpowiadające im zjawiska, które zachowują jakby ponadczasową wartość. Wydaje się, że do tych fundamentalnych pojęć i zjawisk w SZ (SP) należy potencjał bojowy.

Wykorzystując kategorie myślenia systemowego do rozpoznania zjawiska potencjału bojowego, w naszych badaniach zwróciliśmy szczególną uwagę na społeczne elementy potencjału bojowego. Jeszcze bardziej konkretnie - na informacyjno-komunikacyjne i organizacyjne elementy potencjału bojowego jednostek lotniczych i obrony powietrznej.

Hipoteza: poziom kultury informacyjno-komunikacyjnej i organizacyjnej kadry jednostek wojskowych staje się - w cywilizacji informacyjnej - wartością autoteliczną, a jednocześnie coraz bardziej znaczącym elementem potencjału bojowego struktur organizacyjnych SZ, była punktem wyjścia dla naszych dociekań badawczych. Wykorzystano w nich również zasadnicze ustalenia i wnioski, wynikające z I etapu badań. Poszukiwano również odpowiedzi na pytanie, jaki jest wpływ tych zjawisk na potencjał bojowy struktur organizacyjnych SP. Kwestia ta, głównie w wymiarze teoretycznym, stanowiła podstawowy cel naszych badań w tym etapie.

Do realizacji tego celu dokonano próby wykorzystania istniejących teorii socjologicznych oraz niektórych zagadnień z zakresu teorii organizacji i zarządzania do opisu i wyjaśniania społeczno-organizacyjnych i informacyjno-komunikacyjnych procesów i zjawisk, sprzyjających „budowaniu” potencjału bojowego struktur organizacyjnych SP, ale także utrudniających osiągnięcie tego celu. Podstawowe założenia, które kierunkowały nasze wysiłki badawcze dotyczyły trzech zagadnień, tzn.:

- 1) istoty zjawiska synergii i jego wpływu na potencjał bojowy jednostek liniowych SP;
- 2) organizacyjnych elementów potencjału bojowego jednostek lotniczych i obrony powietrznej;
- 3) informacyjno-komunikacyjnych elementów tego potencjału.

W II etapie badań problemami tymi zajmowaliśmy się w wymiarze teoretycznym (część 1) i empirycznym (część 2). Jednak na tym etapie, badania empiryczne traktowaliśmy jako swoisty pilotaż, umożliwiający po pierwsze - dokładniejsze rozpoznanie badanego obszaru problemowego, po drugie - wstępne zweryfikowanie narzędzi badawczych. Tak ogólnie nakreślone cele badań w ich II etapie osiągnięto w pełni. W dużym stopniu również udało się uzyskać odpowiedź na trzy wyszczególnione wyżej pytania problemowe.

Teoretyczne podstawy przywództwa wojskowego

W niniejszej pracy przeprowadzona została analiza literatury dotyczącej przywództwa organizacyjnego. Badania ukierunkowane zostały na identyfikację podstawowych czynników warunkujących skuteczność przywództwa wojskowego i koncentrowały się na poszukiwaniu odpowiedzi na następujące pytania:

1. Jak pojęcie przywództwa rozumiane jest w piśmiennictwie naukowym oraz w języku potocznym?
2. Jakie można wyodrębnić rodzaje przywództwa?
3. Jak zmieniło się podejście do istoty przywództwa oraz jak jest ona ujmowana współcześnie w teorii i praktyce?
4. Jakie główne zmienne, w świetle poszczególnych teorii, wpływają na skuteczność oddziaływań przywódczych?
5. Jakie są podstawowe uwarunkowania skuteczności przywództwa wojskowego?

Pracę kończą wnioski stanowiące podstawę do przygotowania i przeprowadzenia badań empirycznych w kolejnym etapie realizacji zadania naukowego.

Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych

Niniejsze opracowanie jest rezultatem konferencji naukowej na temat: „Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych”, zorganizowanej przez Instytut Nauk Humanistycznych w dniach 21 - 22 listopada 2001 roku. Celem konferencji, zamykającej pierwszy etap realizacji - przewidzianego na lata 2001 - 2003 - zadania naukowego nt.: „Idea przywództwa i jej realizacja w wojsku” było:

- zidentyfikowanie współczesnych oczekiwań wobec przywództwa i przywódców w różnych organizacjach;
- dokonanie diagnozy aktualnego stanu edukacji do przywództwa w Wojsku Polskim;
- określenie perspektyw rozwoju przywództwa na różnych szczeblach edukacji cywilnej i wojskowej.

Praca składa się z czterech części. W pierwszej znalazły się wystąpienia ukazujące współczesne wyzwania stawiane przywództwu organizacyjnemu (w tym - oczekiwania wobec przywództwa wojskowego). Problematyka przywództwa rozpatrywana jest m.in. w kontekście procesów integracji europejskiej, zmian dokonujących się w różnych organizacjach pozawojskowych oraz przemian, jakie mają miejsce w Wojsku Polskim.

Autorzy referatów zawartych w części drugiej podejmują problematykę przywództwa z perspektywy filozoficznej i historycznej.

Analizę psychospołecznych uwarunkowań przywództwa zawiera część trzecia. W swych wystąpieniach autorzy prezentują szerokie spektrum czynników

podmiotowych i sytuacyjnych sprzyjających pełnieniu ról przywódczych w wojsku i innych organizacjach.

Próbie ukazania perspektyw edukacji dla przywództwa w wojsku stanowią materiały zamieszczone w części czwartej opracowania. W części tej zamieszczone zostały także wystąpienia przedstawicieli innych armii NATO oraz scenariusz jednego z treningów identyfikujących oraz doskonalących predyspozycje przywódcze, wykorzystywanego w Centrum Kreowania Liderów S.A.

Obiektywne i subiektywne uwarunkowania skuteczności oddziaływania psychologicznego w walce zbrojnej

Opracowanie (...) stanowi II etap zadania badawczego, dotyczącego teorii i praktyki oddziaływania psychologicznego w walce zbrojnej. Efektem badań było studium teoretyczne pt. „Działania psychologiczno-informacyjne podczas konfliktu zbrojnego w koncepcjach i praktyce wybranych armii”.

Zasadniczy przedmiot badań podczas II etapu stanowiła problematyka efektywności i skuteczności działań psychologicznych w sytuacjach kryzysowych i podczas prowadzenia walki zbrojnej. Celem procesu badawczego było ustalenie i następnie - dokonanie analizy czynników wyznaczających skuteczność i efektywność oddziaływań psychologicznych, które przyjęto ujmować jako szczególną formę procesu komunikowania się. Podobnie jak w I etapie, obecne badania realizowane były przez zespół oficerów.

Wybór metod i procedur badawczych wiązał się ściśle z zakładanym teoretycznym charakterem opracowania. Stąd zasadniczą metodą badań była analiza i krytyka literatury źródłowej z zakresu nauk wojskowych, teorii komunikowania oraz psychologii. Założeniem autorów było, aby przyjęte metody i techniki badawcze uwzględniały specyfikę przedmiotu badań (zwłaszcza ich interdyscyplinarność) oraz przyczyniły się do weryfikacji przyjętych hipotez głównych i szczegółowych.

Praca składa się z wstępu, rozdziału metodologicznego, sześciu rozdziałów zasadniczych, zakończenia, załączników i bibliografii.

W rozdziale drugim pt. „Działania psychologiczne jako proces komunikowania się” – autor - płk rez. dr Kazimierz Burakowski analizuje dotychczasową wiedzę dotyczącą istoty, sposobów, form oraz modeli komunikowania się. Rozdział ten ze swoją myślą przewodnią, iż podstawą wszelkich rozważań o działaniach psychologicznych powinna być teoria komunikowania się stanowi swoistego rodzaju wprowadzenie do dalszych rozważań.

Rozdział trzeci zatytułowany „Kryteria skutecznego i efektywnego komunikowania się w działaniach psychologicznych” – opracowany także przez dr. K. Burakowskiego – koncentruje się na czynnikach bezpośrednio rzutujących na skuteczność działań psychologicznych. Autor dokonuje opisu warunków skutecznej komunikacji, omawia wybrane środki i techniki oddziaływania oraz wskazuje reguły i zasady, których należy przestrzegać podczas realizacji działań psychologicznych. Oddziaływanie psychologiczne to przede wszystkim wpływ na komponenty postawy człowieka (wzmocnienie lub osłabienie czynnika ludzkiego podczas konfliktu) i jego zachowania czynnościowe, werbalne i poza werbalne. W rozdziale autor rozwija i udowadnia myśl, iż ważnym warunkiem skutecznego kształtowania pożądanych postaw i zachowań uczestników konfliktu jest wiedza o czynnikach, które te działania determinują.

Kolejny, czwarty rozdział dotyczy kompetencji oraz umiejętności nadawcy – sprawcy i dyspozytora oddziaływań psychologicznych. Autor, mjr dr Wojciech Maliszewski, adiunkt Wyższej Szkoły Oficerskiej w Toruniu, podjął się zadania określenia roli i znaczenia uniwersalnych oraz szczegółowych kompetencji i umiejętności podmiotu działań psychologicznych dla osiągnięcia zamierzonego celu.

Oddziaływanie psychologiczne prowadzone przed, w trakcie i po konflikcie zbrojnym jest oparte na komunikowaniu informacyjnym i perswazyjnym, realizowanym przez nadawcę przy użyciu rozmaitych środków komunikowania.

Zaprezentowane treści rozdziału uzasadniają tezę, iż animator w procesie przygotowania i prowadzenia akcji psychologicznych na żołnierzy i ludność

przeciwnika stanowi najgłówniejsze ogniwo. Stąd tak ważna jest jego wiedza, umiejętności społeczne i emocjonalne oraz szeroko rozumiane kompetencje.

Treści dotyczące odbiorcy opracowane zostały przez płk. dr. Andrzeja Podkowskiego w kolejnym piątym rozdziale: „Odbiorca jako przedmiot oddziaływań psychologicznych. Zasadnicze zagadnienia rozdziału dotyczą czynników destabilizujących sferę psychiczną żołnierzy i ludności w sytuacjach kryzysowych i wojennych. Podjęto także problem rozpoznania społeczno-demograficznego i kulturowego jako istotną, choć całkowicie pomijaną w procesie dydaktycznym Akademii przesłankę skuteczności działań psychologicznych.

W kolejnym, szóstym rozdziale autorstwa płk. dr. Andrzeja Podkowskiego zostały omówione czynniki strukturalno-funkcjonalne, mogące mieć wpływ na skuteczność akcji psychologicznych. Przedmiotem analizy i następnie prezentacji stała się problematyka całego procesu planowania, organizacji i prowadzenia działań psychologicznych w różnych uwarunkowaniach polityczno-militarnych. Ze względu na rolę i znaczenie ulotek w dotychczasowych konfliktach zbrojnych autor osobno analizuje uwarunkowania skuteczności ich zastosowania na polu walki. Efektem pracy badawczej kpt. Tomasza Łyska (oficera 1 Pułku Komandosów i jednocześnie doktoranta płk. dr. hab. Jacka Pawłowskiego) jest podrozdział dotyczący relacji między działaniami psychologicznymi a specjalnymi.

Rozdział siódmy, zatytułowany: „Metody badania skuteczności i efektywności oddziaływań psychologicznych” został opracowany przez mjr. dr. Wojciecha Maliszewskiego. Zaprezentowane rozważania dotyczą różnych metod badawczych, które mogłyby być zastosowane przez wyspecjalizowane instytucje lub grupy specjalistów w sytuacji zastosowania komunikatów propagandowych na potencjalnego odbiorcę podczas walki zbrojnej. Jak podkreśla autor, dziś w WP nie przygotowuje się specjalistów do takiej działalności.

Uzupełnieniem zasadniczych rozważań jest 5 załączników (trzy z zakresu problematyki płk. dr. Andrzeja Podkowskiego i dwa dotyczące treści przedstawianych przez mjr. dr. Wojciecha Maliszewskiego).

Przywództwo w dowodzeniu wojskami lądowymi RP. Cz. II. Weryfikacja koncepcji i propozycje wdrożeń

Praca stanowi swoistą syntezę dotychczasowych badań zespołu nad przywództwem. Składa się z wstępu, trzech rozdziałów oraz bibliografii.

W rozdziale pierwszym wyjaśniono różnice między zarządzaniem, kierowaniem, dowodzeniem i przywództwem.

W rozdziale drugim prezentowana jest synteza wybranych (przekonujących zdaniem autorów) koncepcji przywództwa. Wyróżniono tu koncepcje Stonera, Wankela, Maxwella, A.I. Dubrina, Hannawaya i Hunta, Mc Ginriusa oraz koncepcje przywództwa w wojskach lądowych armii amerykańskiej.

W rozdziale trzecim zidentyfikowano poziomy przywództwa, określono wpływ autorytetu na przywództwo oraz przedstawiono, autorską, oryginalną koncepcję przywództwa w wojskach lądowych RP, opartą na zachowaniach i działaniach, w których dominującą rolę przypisano wartościom, cechom oraz wiedzy i umiejętnościom.

Wpływ kompetencji kierowniczych, jako wyznacznika profesjonalizmu, na kariery zawodowe oficerów

Celem głównym badań było ustalenie wpływu kompetencji kierowniczych na kariery zawodowe oficerów wojsk lądowych. Problem sformułowano następująco: W jakim stopniu kompetencje kierownicze warunkują kariery kierownicze oficerów wojsk lądowych? Problemy szczegółowe dotyczyły rodzaju preferowanych karier, ich motywów, strategii wyboru karier oraz czynników, w tym kompetencji, które warunkują osiągnięcie karier. Zastosowano metody: sondażu (technika ankiety oraz

sondażu), analizy dokumentów oraz metody statystyczne. Stwierdzono między innymi, że tylko 45,6 % oficerów preferuje kierowniczy typ kariery. Ustalono rozkłady orientacji wobec karier. Stwierdzono, że posiadanie i rozwój kompetencji oficerów jest - zdaniem badanych - działaniem mającym drugorzędne znaczenie w osiąganiu kolejnych stanowisk.

Wykazano, że podwładni postrzegają dowódców jednostek jako osoby posiadające umiejętności merytoryczne – specjalistyczne i organizatorskie, dążące do rozwoju swoich kompetencji, lecz o niskich umiejętnościach społecznych. Potwierdzono hipotezę „kompetencje kierownicze tylko w ograniczonym stopniu wpływają na kariery kierownicze oficerów wojsk lądowych, gdyż są one jednym z wielu czynników warunkujących kariery”

W rozdziale pierwszym opisano założenia metodologiczne badań, w rozdziale drugim scharakteryzowano działanie kompetentnego dowódcy, a rozdział trzeci poświęcono problematyce karier i ich uwarunkowań. W rozdziale czwartym zaprezentowano wyniki badań, a w piątym zawarto propozycje usprawnienia zarządzania karierami w wojsku.

Wyniki tych badań mogą być wykorzystane w działaniach kadrowych oraz przy projektowaniu polityki kadrowej sił zbrojnych RP. Ponadto - przez nauczycieli przedmiotów: organizacja i zarządzanie oraz gospodarowanie zasobami pracy (...).

Samoocena predyspozycji przywódczych kadry zawodowej

Niniejsze opracowanie jest sprawozdaniem z badań poświęconych samoocenie własnych, szeroko rozumianych dyspozycji przywódczych przez kadrę zawodową.

Podstawowe założenia badawcze oraz ogólną charakterystykę socjodemograficzną badanych grup respondentów zawiera rozdział pierwszy. W kolejnym rozdziale, na tle wybranych koncepcji kompetencji przywódczych, przedstawiona została własna ich interpretacja, a także ważniejsze uwarunkowania roli przywódczej (m.in. mentalność przywódcza, osobowość charyzmatyczna, inteligencja

społeczna oraz legitymizacja przywódcza). W tej części pracy scharakteryzowane zostały ponadto kluczowe umiejętności i zdolności warunkujące wiarygodność przywódcy. Kolejny, trzeci rozdział poświęcony jest istocie samooceny, jej regulacyjnym funkcjom oraz możliwemu wpływowi poczucia własnej wartości na układ relacji: przełożony – podwładni.

Prezentacji wyników własnych badań terenowych nad samooceną predyspozycji przywódczych przez kadre poświęcony został rozdział czwarty. Jego struktura, odpowiadająca przyjętym problemom badawczym, oprócz oceny własnego potencjału przywódczego przez badanych, obejmuje m.in. rozumienie przez nich istoty przywództwa, analizę ich doświadczeń przywódczych oraz ogólnego poziomu aspiracji, opinie respondentów w kwestii możliwości rozwijania zdolności do przewodzenia, miejsca predyspozycji przywódczych w strukturze kompetencji dowódczych, a także – czynników decydujących o osobistym powodzeniu w zawodowej służbie wojskowej. Pracę zamykają uogólnienia i wnioski z przeprowadzanych badań. Przedstawione w pracy wyniki badań empirycznych zostaną wykorzystane w ostatnim etapie realizacji zadania naukowego. Jego celem będzie wypracowanie merytorycznych oraz organizacyjno-metodycznych założeń systemu edukacji do przywództwa w siłach zbrojnych RP.

Inteligencja emocjonalna dowództw oddziałów i związków taktycznych

Celem opracowania jest określenie przydatności koncepcji inteligencji emocjonalnej do analiz zachowań społecznych w sytuacjach dowodzenia oraz (...) optymalizacji działalności dowódców oddziałów i związków taktycznych. W pracy udzielono odpowiedzi na następujące problemy badawcze:

- 1) Czym charakteryzuje się środowisko społeczne, w którym zachodzą sytuacje dowodzenia i w jakim zakresie jego właściwości, oddziałują na wartość psychologiczną i socjotechniczną stylów dowodzenia oraz akceptację władzy organizacyjnej?

- 2) Jakie kompetencje społeczne sprzyjają efektywnemu wypełnianiu ról kierowniczych w nowoczesnych organizacjach i czy pochodzące stamtąd wnioski można odnosić do struktur wojskowych?
- 3) Co jest istotą koncepcji inteligencji emocjonalnej i w jakim zakresie refleksje zawarte w tych koncepcjach można wykorzystać do analizy zachowań społecznych w sytuacjach dowodzenia?

Autorzy w wyniku krytycznej analizy literatury przedmiotu i badań empirycznych wskazali, że przemiany zachodzące w środowisku wojskowym i otoczeniu społecznym, w którym funkcjonuje armia, stwarzają specyficzne warunki do sprawowania funkcji dowódczych. Rola społeczna dowódcy nasycona jest ambiwalencją socjologiczną. Często wymaga wypełniania zestawów wzajemnie wykluczających się zachowań. Władza organizacyjna w wojsku musi być potwierdzana wysokimi walorami osobowościowymi, kompetencjami zawodowymi i społecznymi. Wskazano przydatność koncepcji inteligencji emocjonalnej w ujęciu Golemana do analiz zachowań społecznych w sytuacjach dowodzenia. W oparciu o tę koncepcję wyszczególniono obszary do badania inteligencji emocjonalnej dowódców. Są to samoświadomość, samoregulacja, empatia, motywacja, umiejętności społeczne. Do wyszczególnionych zmiennych przypisano wskaźniki. Niniejsze opracowanie stanowi teoretyczne uzasadnienie konieczności podjęcia badań empirycznych, diagnozujących inteligencję emocjonalną dowódców oddziałów i związków taktycznych.

Edukacja do przywództwa w szkolnictwie wojskowym wybranych państw NATO

Autorzy opracowania podjęli próbę ukazania miejsca i uwarunkowań edukacji do przywództwa w szkolnictwie wojskowym wybranych państw NATO.

Realizacja tak określonego celu badań zmierzała do rozwiązania następujących głównych problemów:

- 1) Jakie uwarunkowania wyznaczają rozwój przywództwa w armiach państw demokratycznych?
- 2) Jakie są podstawowe założenia koncepcji przywództwa w wybranych ośrodkach kształcenia państw NATO?
- 3) W jaki sposób – w płaszczyźnie organizacyjnej i metodycznej – realizowane są konkretne programy kształcenia i szkolenia w tych ośrodkach?

Podstawową metodą badawczą na której oparto realizację podjętego tematu była metoda analizy piśmiennictwa – głównie literatury przedmiotu i dokumentów. Objęła ona gromadzenie i selekcję informacji zawartych w podręcznikach przedmiotowych, koncepcjach edukacyjnych, programach kształcenia i szkolenia oraz w materiałach pomocniczych, a także w publikacjach zamieszczanych głównie w czasopiśmie resortowych. Pozyskano i wykorzystano także wiadomości pochodzące od oficerów polskich studiujących w uczelniach państw zachodnich oraz od oficerów wizytujących naszą uczelnię lub czasowo w niej przebywających.

Opracowanie składa się z wstępu, pięciu rozdziałów i zakończenia. Integralną częścią pracy, obok zestawienia wykorzystanej literatury przedmiotu, są załączniki.

Rozdział pierwszy zawiera charakterystykę idei przywództwa realizowanej w armii amerykańskiej, jej tradycje, współczesne założenia i perspektywy oraz doświadczenia edukacji do przywództwa akademii w West Point. Drugi rozdział jest próbą ukazania podstawowych założeń i praktyki edukacji do przywództwa w Bundeswehrze. Treścią rozdziału trzeciego jest brytyjska koncepcja przywództwa wojskowego, głównie jej uwarunkowania organizacyjne i doświadczenia dydaktyczno-szkoleniowe. W rozdziale czwartym omówiono podstawowe przesłanki teoretyczne i założenia metodyczne budowanego systemu edukacji do przywództwa w SZ Finlandii. W ostatnim rozdziale zaprezentowano wybrane elementy programów przywództwa realizowanych w ośrodkach kształcenia państw zachodnich.

Kompetencje negocjacyjne kadry zawodowej w świetle zadań sił zbrojnych

Do podjęcia problematyki mieszczącej się w temacie niniejszej pracy skłoniła autorów - po pierwsze - świadomość zmian zachodzących w siłach zbrojnych oraz przeobrażeń społeczno-politycznych w ich otoczeniu, po wtóre - obiektywny wzrost roli negocjacji jako sposobu rozwiązywania konfliktów i osiągania celów organizacyjnych w wojsku. Potrzebę przeprowadzenia badań uzasadniał ponadto niedostatek wiedzy na temat faktycznego poziomu kompetencji negocjacyjnych kadry i co się z tym wiąże - trudność określenia edukacyjnych potrzeb w tym zakresie. Rozproszona w literaturze ogólna wiedza na ten temat wymagała integracji, krytycznej analizy i dostosowania do uwarunkowań wojska jako szczególnej instytucji.

Celem pracy była diagnoza aktualnego stanu kompetencji negocjacyjnych, niezbędnych oficerom z punktu widzenia zadań realizowanych przez siły zbrojne RP oraz opracowanie założeń koncepcji kształtowania i doskonalenia tych kompetencji.

Z celu tego zostały wyprowadzone następujące problemy badawcze:

- Jak kadra zawodowa postrzega rolę kompetencji negocjacyjnych w działalności służbowej?
- Jakie jest ogólne podejście oraz teoretyczne przygotowanie kadry oficerskiej do prowadzenia negocjacji?
- Jak badani oceniają własne kompetencje negocjacyjne?
- Jakie - w ocenie badanych - istnieją możliwości doskonalenia kompetencji negocjacyjnych?
- Jakie są podstawowe - teoretyczne, metodyczne oraz organizacyjne uwarunkowania doskonalenia tych kompetencji?

Poszukując odpowiedzi na powyższe problemy badawcze, posłużono się metodą: analizy literatury, sondażu diagnostycznego oraz rozmowy.

Podstawową metodą pozyskiwania informacji na temat istoty i właściwości procesu negocjacyjnego oraz składników kompetencji negocjacyjnych była metoda analizy literatury. Dążąc do poznania opinii oficerów na temat znaczenia kompetencji negocjacyjnych w ich pracy zawodowej oraz postrzeganego przez nich poziomu własnych kompetencji, posłużono się natomiast sondażem diagnostycznym. W tym celu przygotowano narzędzie badawcze w postaci kwestionariusza.

Prezentowana w pracy problematyka została ujęta w czterech rozdziałach. W pierwszym przedstawione zostały główne założenia badawcze oraz socjodemograficzna charakterystyka badanej próby. Funkcję teoretycznego wprowadzenia do badań pełni rozdział drugi, w którym zostały ujęte kwestie dotyczące istoty, diagnozowania oraz rozwiązywania konfliktów, zasadnicze ogniwa procesu negocjacyjnego, a także najczęściej stosowane strategie, taktyki i techniki negocjacyjne. W tej części pracy przedstawiono również podmiotowe uwarunkowania skuteczności w negocjacjach, a także niektóre organizacyjne możliwości usprawniania tego procesu.

Analizę wyników badań ankietowych zawiera rozdział trzeci. Ujęto w nim również opinie respondentów w kwestii potrzeb i możliwości prowadzenia negocjacji w wojsku, a także ich propozycje dotyczące organizacyjnych i metodycznych usprawnień procesu doskonalenia kompetencji negocjacyjnych kadry zawodowej.

Ostatni, czwarty rozdział jest próbą określenia ogólnych założeń systemu kształtowania oraz rozwijania kompetencji negocjacyjnych w wojsku. Uzyskane wyniki badań będą podstawą do przygotowania nowego programu kształcenia dla studentów studiów magisterskich i PSOS. Wykorzystane zostaną ponadto przy opracowaniu materiałów dydaktycznych dla potrzeb procesu kształcenia.

Inteligencja emocjonalna dowódców oddziałów i związków taktycznych. Badania empiryczne

Celem badań było dokonanie przeglądu stosowanych sposobów pomiaru inteligencji emocjonalnej i sformułowanie - na tej podstawie - ogólnych kryteriów badania inteligencji emocjonalnej kadry dowódczej szczebla oddziałów i związków taktycznych.

Na podstawie przyjętego celu badań sformułowano główny problem badawczy w formie następującego pytania:

W jakim zakresie proponowane w literaturze naukowej i popularnonaukowej rozwiązania dotyczące badania inteligencji emocjonalnej oraz dotychczasowe sposoby badania kompetencji społecznych dowódców mogą zostać wykorzystane do budowy narzędzia, które umożliwiłoby ocenę inteligencji emocjonalnej dowódców oddziałów i związków taktycznych?

Autorzy, w wyniku krytycznej analizy literatury przedmiotu i badań empirycznych doszli m.in. do następujących wniosków:

- W obszarze praktyki, diagnozowanie inteligencji emocjonalnej to po pierwsze, problem osobisty każdego z dowódców. Oni sami będąc przekonani, o zasadności nowego spojrzenia na kompetencje menedżerskie muszą dokonać introspekcji, która stanie się podstawą do poznania siebie.
- Umiejętności identyfikacji i oceny inteligencji emocjonalnej przez dowódców najwyższych szczebli dowodzenia to także konieczność wynikająca z właściwości prognostycznych takiej diagnozy. Wiedza na ten temat pozwala, ze stosunkowo dużym prawdopodobieństwem, dobrać właściwych ludzi na odpowiednie stanowiska służbowe, zgodne nie tylko z prezentowanymi walorami intelektualnymi, ale również z wartościami wynikającymi z charakterystyki emocjonalnego obszaru aktywności kandydata. Kompetencje i cechy osobowości decydujące o inteligentnym emocjonalnie zachowaniu powinny więc zostać w większym zakresie uwzględniane w pragmatyce kadrowej w siłach zbrojnych. W tym przypadku wiarygodną metodą identyfikacji inteligencji emocjonalnej mogłyby być nie tylko rozmowy indywidualne i obserwacja, ale przede wszystkim informacje zebrane metodą ECI 360, a także badania osobowości przy pomocy istniejących kwestionariuszy diagnostycznych.
- Poszukiwania sposobów identyfikacji oraz oceny inteligencji emocjonalnej dotyczą zarówno psychologów, jak i samych zainteresowanych dowódców. Nauka powinna dostarczać ogólnych prawidłowości, które mogłyby posłużyć do konstruowania i usprawniania własnych, autorskich metod identyfikacji swojego

potencjału przywódczego, związanego z emocjonalnością i jej wykorzystaniem w procesie dowodzenia. Tak ukierunkowana aktywność dowódcy ma niezaprzeczalną wartość. Nawet gdy stosowana metoda diagnozy będzie budziła zastrzeżenie pod względem metodologicznym, to zainteresowanie tymi obszarami społecznego funkcjonowania skłoni autora poszukiwań do refleksji, do zastanowienia się nad sobą i zwrócenia uwagi na niektóre aspekty swojej działalności dowódczej.

Problem kształtowania i diagnozowania IE powinno popularyzować się zwłaszcza wśród dowódców najwyższych szczebli struktury organizacyjnej. Tylko wtedy, gdy oni będą postrzegać inteligencję emocjonalną jako ważne źródło sił służących poprawie skuteczności dowodzenia, zaistnieje realna szansa na włączenie tego obszaru problemowego do systemu szkolenia podległych im dowódców i ujmowania zaleceń płynących z koncepcji inteligencji emocjonalnej w pragmatyce kadrowej.

Edukacja dla przywództwa

Głównym celem badań była analiza i prezentacja psychologicznych i dydaktycznych uwarunkowań procesu kształcenia do przywództwa. Główny problem badawczy sformułowano następująco: jakie czynniki (warunki) determinują funkcjonowanie systemu kształcenia przywódczego oraz przebieg procesu edukacji do przywództwa? W zakresie powyższego głównego problemu badawczego sprecyzowano trzy problemy szczegółowe:

- 1) Jakie są teoretyczne przesłanki rozwijania kompetencji przywódczych?
- 2) Jak kadra zawodowa i studenci szkół wojskowych postrzegają potrzebę i możliwości kształtowania kompetencji przywódczych?
- 3) Jakie rozwiązania edukacyjne determinują efekty kształcenia przywódczego?

W rozdziale 1 przedstawiono diagnozę edukacji przywódczej w szkolnictwie wojskowym. Jej podstawą były badania ankietowe przeprowadzone w szkołach wojskowych. Rozdział 2 zawiera opis przywództwa w edukacji wojskowej

wybranych armii zachodnich. W rozdziale 3 określono metodyczne i merytoryczne założenia systemu edukacji do przywództwa w szkolnictwie wojskowym. Treść pracy i wyniki badań są dyskutowane i będą wykorzystane w procesie kształcenia do przywództwa na studiach dziennych magisterskich (kierunek zarządzanie i dowodzenie oraz lotnictwo), na studiach podyplomowych, w tym na Zaocznych Podyplomowych Studiach Przywództwa i Negocjacji w Akademii Obrony Narodowej. Autorzy przewidują opublikowanie pracy w całości lub jej fragmentów. Propozycje rozwiązań programowych w zakresie kształcenia do przywództwa zawarte w podrozdziale 3.3. mogą być użyteczne w procesie kształcenia przywódców wojskowych w szeroko rozumianym szkolnictwie wojskowym.

Dobór i przygotowanie żołnierzy i kadry WP do udziału w misjach pokojowych

Praca jest syntezą długoletnich badań nad problemem dydaktycznym udziału Wojska Polskiego w misjach i operacjach pokojowych. Podjęty problem badawczy ma znaczenie teoretyczno-wojskowe i edukacyjne. Znaczenie tego problemu wzrasta coraz bardziej wraz z rozwojem zagrożeń, zwłaszcza terroryzmem.

Rozwiązywanie problemu podporządkowane było wymaganiom dla prac naukowo-badawczych oraz zakreślonego celowi. Zawarty został bowiem cel badań, którym jest określenie zasad i kryteriów doboru żołnierzy i kadry WP do udziału w misjach pokojowych. Problemy badawcze: 1) Jaka jest specyfika współczesnych misji pokojowych? 2) Jakie powinny być podstawowe zasady doboru kandydatów do udziału w misjach pokojowych? 3) Jakie należy uwzględnić czynniki, w trakcie prognozowania i planowania kształcenia kandydatów do udziału w misjach?

Starannie przemyślany układ pracy zawiera również hipotezę wskazującą na rozszerzenie zakresu zadań w misjach pokojowych oraz rosnące znaczenie doboru i przygotowania do udziału w tychże misjach.

W rozdziale pierwszym przeprowadzono analizę historyczną i współczesną problemu misji pokojowych. Ukazano istotę i rodzaje misji oraz wsparcia pokoju. Ważną część stanowią opisane doświadczenia Polski. W rozdziale drugim dokonano

analizy uregulowań prawnych warunkujących procesy decyzyjne, statusu prawnego sił pokojowych. Znaczna część poświęcona jest realiom służby, co warunkuje dobór i przygotowanie do jej pełnienia. Analizowane i charakteryzowane zasady doboru są odpowiedzią na stawiane problemy. W etapach szkolenia eksponowane są natomiast treści, w których uwzględnia się ich zakres oraz ewolucję dostosowaną do potrzeb misji i operacji pokojowych.

Rozdział trzeci zawiera analizę zakresu i charakteru zadań w misjach pokojowych, uwzględniając jednocześnie dowodzenie kontyngentem narodowym. Na uwagę zasługuje zaprezentowanie koncepcji przygotowania żołnierzy i kadry do służby w misjach pokojowych.

Praca wychodzi naprzeciw współczesnym problemom dotyczącym bezpieczeństwa i pokoju, w zabezpieczaniu którego żołnierze i kadra Wojska Polskiego biorą czynny udział od 50-ciu lat.

Terminologia wojskowa w aspekcie potrzeb komunikowania wielokulturowego

Celem pracy badawczej było określenie roli języka i terminologii w funkcjonowaniu wojskowej organizacji wielokulturowej. Proces badawczy zmierzał do rozwiązania problemu: jakie jest znaczenie języka i terminologii w funkcjonowaniu organizacji wojskowych, których przedstawiciele reprezentują różne kultury organizacyjne.

W trakcie kolejnych przedsięwzięć badawczych niezbędne okazało się dokonanie podziału głównego problemu naukowego na kilka mniejszych, ograniczonych pod względem zakresu rozpatrywanych faktów. W tym celu wyodrębniono następujące problemy cząstkowe:

- Co składa się na kulturę organizacji oraz co może być przedmiotem transferu do innych organizacji?
- Jakie są warunki organizowania organizacji wielokulturowych?

- Jakie przejawy kultury organizacji mają wpływ na kulturę organizacji międzynarodowych?
- Jaką rolę w kulturze organizacji odgrywa język oraz terminologia, jako zasadnicze narzędzia komunikowania?
- Jakie są warunki, założenia i właściwości funkcjonowania organizacji wielonarodowych w NATO?
- Jakie są uwarunkowania procesów terminologicznych zachodzących w instytucjach i organizacjach Sojuszu?

W wyniku rozwiązania poszczególnych problemów szczegółowych zgromadzono materiał badawczy oraz szereg wniosków, co pozwoliło na przedstawienie ich w formie zwartej opracowania, którego struktura obejmuje wstęp, trzy rozdziały oraz zakończenie.

Rozdział pierwszy przedstawia założenia i właściwości wielokulturowego funkcjonowania organizacji. Ujęto w nim przegląd kierunków, ujęć oraz typologii terminu kultura organizacji. Szerzej przedstawiono koncepcję E.H. Scheina, która - zdaniem zespołu badawczego - zasługuje na szczególną uwagę ze względu na kompleksowe odniesienie się do zjawisk zachodzących w organizacji oraz opisanie szeregu elementów kultury organizacji. W tej części opracowania zawarto szereg wniosków dotyczących poszczególnych przejawów kultury mogących mieć miejsce w organizacji. Dużo miejsca zajmują w niej zagadnienia komunikowania, w tym zwłaszcza języka oraz terminologii. Znaczną część rozdziału zawierają także konkluzje dotyczące organizacji wielokulturowej. Dotyczyły one przede wszystkim przyczyn powstawania tych organizacji, założeń ich funkcjonowania oraz komunikowania pomiędzy ich elementami.

Kolejny rozdział zawiera charakterystykę organizacji i funkcjonowania dowództw oraz organizacji Sojuszu Północnoatlantyckiego jako całości oraz poszczególnych jego elementów. W rozdziale tym szczególną uwagę zwrócono na wszystkie te czynniki, których zmienny charakter wpływa na kreowanie NATO jako zbioru organizacji wielokulturowych. W pierwszej części rozdziału przedstawiono

wojskową strukturę dowodzenia NATO oraz przedstawiono zasadnicze zadania, założenia oraz zasady funkcjonowania poszczególnych elementów tej struktury. W kolejnej części rozdziału zawarto wnioski dotyczące międzynarodowego składu wybranych dowództw, zasad wyłaniania poszczególnych osób funkcyjnych oraz ich działalności w kreowaniu kultury kierowanych przez siebie organizacji. Interesujące wnioski, zawarte w końcowej części rozdziału, dotyczą zidentyfikowanych w poszczególnych organizacjach NATO przejawów wielokulturowości obejmujących całe spektrum ich funkcjonowania.

Rozdział trzeci zawiera wnioski dotyczące szeregu elementów funkcjonowania języka i terminologii w organizacji wielokulturowej. Synteza wniosków cząstkowych pozwoliła na zaprezentowanie w nim pojęcia, istoty oraz zasadniczych funkcji języka w komunikowaniu. Szczególną uwagę zwrócono w tym rozdziale na kształtowanie się języka międzynarodowego. Jako narzędzie komunikowania w świecie nauki służy on przekazywaniu komunikatów pomiędzy przedstawicielami różnych specjalności. Procesy w nim zachodzące oraz uwarunkowania jego egzystencji stanowią wyznacznik rozwoju wielu dziedzin organizacji oraz kreowania ich wielokulturowości. W rozdziale tym przedstawiono również założenia procesu systematyzowania i standaryzacji wojskowej terminologii NATO. (...)

Wyniki badań ujęte w opracowaniu są jedną z nielicznych prób zgłębienia zjawisk i procesów zachodzących w organizacjach wielokulturowych. Zagadnieniom tym nie poświęcano dotychczas w siłach zbrojnych należytej uwagi. Koncentrowano się zazwyczaj na kreowaniu kultury organizacji wojskowych, której jednak nie traktowano najczęściej jako wypadkowej szeregu różnych kultur. (...)

Wnioski wynikające z prowadzonych prac badawczych, dotyczących warunków i terminologicznych potrzeb komunikowania w organizacji wielokulturowej stanowią będą wyznacznik oraz przesłankę kolejnych badań poświęconych tworzeniu zespołów lub organizacji. Posłużą także opracowaniu materiałów dydaktycznych dla studentów.

Wodzowie - politycy - żołnierze. Źródła i sposoby osiągnięcia sukcesów

Wybrane przykłady

Celem pracy, dotyczącej źródeł i sposobów osiągnięcia sukcesów na płaszczyźnie politycznej i wojskowej, była ocena dokonań wybranych postaci historycznych, będących niekwestionowanymi liderami politycznymi i wojskowymi. Na podstawie celu pracy sformułowany został główny problem badawczy. Problem ten zawiera się w pytaniu:

Jakie czynniki spowodowały, że dane osoby stawały się przywódcami politycznymi i wojskowymi, i w jakim stopniu wpłynęły na to określone uwarunkowania historyczne?

Przyjęto założenie, że dla rozwiązania głównego problemu badawczego należy w pierwszej kolejności znaleźć odpowiedź na następujące problemy szczegółowe:

- Jakie współczesne założenia teoretyczne dotyczące przywództwa mają swoje odzwierciedlenie w przeszłości?
- Co było podstawą sukcesów politycznych i wojskowych liderów i wodzów oraz jakie miejsce zajmowały w nich ich zdolności przywódcze?
- W jakich uwarunkowaniach polityczno-wojskowych przyszło im realizować ich misje?
- W jakim stopniu przywództwo stanowi pokłosie cech wrodzonych, a w jakim zależy od określonej sytuacji społeczno-politycznej i sprzyjających uwarunkowań historycznych?
- Jakie doświadczenia i wnioski wynikające z historycznej analizy przywództwa mają, bądź mogą mieć odniesienia do współczesności?

Praca, składająca się ze wstępu, pięciu rozdziałów i zakończenia, stanowi próbę przeanalizowania uwarunkowań przywództwa politycznego i wojskowego. Zaprezentowane zostały w niej te czyny i dokonania, które wydają się być znamienne dla ukształtowania się pożądanego postawy i sylwetki polityka i dowódcy jako

przywódcy. Prowadząc rekonstrukcję faktów historycznych, autorzy starali się eksponować szczególnie te, które przeniesione na współczesny grunt, mogłyby spowodować podobne efekty. Przedstawiono także sytuacje historyczne, w których dowódca napotykał na sprzeciw podwładnych i trudno mu było osiągnąć sukces. Nie ulega wątpliwości, że odwoływanie się do tradycji umożliwia tworzenie oferty edukacyjno-szkoleniowej, która nie jest jedynie teoretycznym zestawem cech przywódczych oraz procedur skutecznego działania ale stanowi żywy przykład przywódczych dokonań. (...)

Wyznaczniki profesjonalne karier oficerskich w wojskach lądowych (projekt)

Celem pracy było określenie głównych determinantów karier oficerskich w siłach zbrojnych. Główny problem badawczy sformułowano następująco:

Jakie wyznaczniki profesjonalne powinny determinować kariery oficerów w wojskach lądowych?

W kontekście powyższego określono trzy problemy szczegółowe:

- Czy i dlaczego istnieje potrzeba formułowania i stosowania profesjonalnych wyznaczników karier?
- Jakie wyznaczniki karier wskazują autorzy literatury przedmiotu?
- Jak powinien przebiegać proces zarządzania karierami w oparciu o profesjonalne wyznaczniki karier?

Całość opracowania składa się ze wstępu, czterech rozdziałów i zakończenia.

Treści zawarte w poszczególnych rozdziałach uzupełniono wykazem literatury oraz siedmioma załącznikami.

W rozdziale pierwszym, po identyfikacji kierowania i organizacji podkreślono rolę profesjonalizmu w skutecznym kierowaniu organizacją. Wyjaśniono również potrzeby osiągania karier oficerskich w kontekście kompetencji oraz wpływ karier członków organizacji na sprawność jej funkcjonowania. Autorzy zasygnalizowali

Także opinie badanych oficerów dotyczące karier oficerskich. Choć są one dość kontrowersyjne, wskazują na konieczność określenia właściwych wskaźników w procesie zarządzania zasobami osobowymi oficerów. Z badań tych bowiem jednoznacznie wynikają nieprawidłowości w tym systemie.

W rozdziale drugim zidentyfikowano zakres pojęcia kariery oraz dokonano klasyfikacji karier. Rozdział ten ma charakter teoretyczno-wyjaśniający i stanowi, w pewnym sensie podstawę rozważań w kolejnych częściach pracy.

Rozdział trzeci jest wynikiem analiz i badań empirycznych zespołu. Wskazano w nim w sposób skondensowany kryteria realizacji karier w organizacjach, poszukując różnych konotacji dla kryteriów profesjonalizacji tego procesu. Wielce ciekawe jest tu podejście odnoszące się do preferencji dróg kariery oraz wiedzy i umiejętności jako wyznaczników karier. Wygenerowanie umiejętności zawodowych oraz przywódczych jest przekonującym wskaźnikiem dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Siłach Zbrojnych RP. Przekonujący wydaje się również zintegrowany model wyznaczników karier oficerskich, który stanowi pewien projekt działalności w tym zakresie.

W rozdziale czwartym, po zidentyfikowaniu płaszczyzn zarządzania karierami, Autorzy wyspecyfikowali, posiłkując się wynikami badań, zasadnicze niedomagania w zakresie zarządzania karierami oficerów. Stanowią one wystarczającą podstawę do zaprezentowanej w podrozdziale 4.3. koncepcji zarządzania karierami.

W Zakończeniu przedstawiono generalne wnioski dotyczące karier oficerskich oraz sugestie dotyczące dalszych badań nad tą problematyką. Uzupełnieniem rozważań prezentowanych w treści pracy jest 7 załączników. Odzwierciedlają one głównie wyniki badań prowadzonych przez Autorów opracowania. Szczególnie przydatne w tworzeniu modelu mogą być wskaźniki prezentowane w załącznikach 6 i 7, w których podano rangi pożądaných wartości profesjonalnych oraz cechy i wartości, które w praktyce wojskowej występują zbyt rzadko.(...)

ROZDZIAŁ III. PODSTAWOWE OGNIWA PROCESU DOSKONALENIA UMIEJĘTNOŚCI KOMUNIKACYJNYCH OFICERÓW

W literaturze poświęconej kształtowaniu i rozwojowi wszelkich umiejętności (w tym również komunikacyjnych) dominuje pogląd, że głównym czynnikiem uruchamiającym ten proces jest uświadomienie sobie przez podmiot ich praktycznej użyteczności. Podobną rolę pełni przekonanie, że umiejętności w zakresie komunikowania i porozumiewania się z innymi ludźmi warto i można rozwijać oraz doskonalić. Bez tego przeświadczenia, efektywność nawet najlepiej przygotowanych i przeprowadzonych przez specjalistów niejako „na siłę” zajęć ukierunkowanych na doskonalenie, a w szczególności uczenie się nowej umiejętności będzie najprawdopodobniej niewielka.

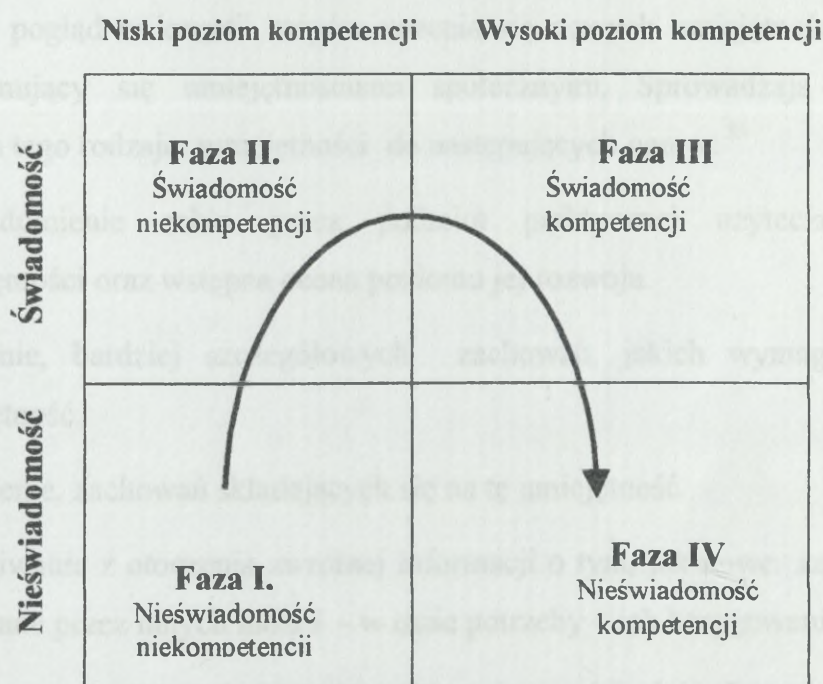
W procesie rozwoju umiejętności interpersonalnych, podobnie jak ma to miejsce w nabywaniu oraz doskonaleniu umiejętności motorycznych, wyróżnić można trzy zasadnicze ogniwa.³¹ Tym co zwykle zapoczątkowuje ten proces jest słowna instrukcja lub bezpośrednia demonstracja czynności składających się na daną umiejętność przez osobę wspomagającą ucznia w tym procesie (instruktora, nauczyciela, coacha). Przekazywana na tym poznawczym etapie wiedza ma najczęściej charakter deklaracyjny i obejmuje informacje dotyczące uwarunkowań oraz mechanizmów procesu komunikowania się.

W kolejnym etapie – asocjacyjnym wiedza deklaracyjna (*wiem, że ...*) zmienia się stopniowo w wiedzę o charakterze proceduralnym (*wiem, jak ...*). Uczący się, wykorzystuje w coraz większym zakresie zdobytą wiedzę do poprawy jakości procesów porozumiewania się z innymi ludźmi. Składające się na daną umiejętność czynności są wykonywane przez uczącego się coraz płynniej, popelnia on też

³¹ Szersze omówienie etapów przyswajania nowych umiejętności znaleźć można m.in. w pracy: J. R. Anderson, *Uczenie się i pamięć. Integracja zagadnień*, Warszawa 1998, s. 361 i nast.

zdecydowanie mniej błędów niż w pierwszym etapie. Etap ostatni, w którym praktycznie zanika poznawcza kontrola podmiotu nad czynnościami, nazywany jest przez autorów **etapem autonomicznym**. Rozwijana umiejętność wymaga mniejszej koncentracji uwagi, jest wykonywana niemal automatycznie, co pozwala podejmować w tym samym czasie, obok aktywności zasadniczej, także inne czynności.

Mając na uwadze zmieniającą się rolę świadomości w kolejnych etapach procesu uczenia się nowych kompetencji, niektórzy autorzy posługują się następującym schematem ich przebiegu (rys. 1).¹



Rys. 1. Etapy procesu rozwoju kompetencji

Faza pierwsza odpowiada sytuacji człowieka, który z trudem wykonując jakieś zadanie lub pełniąc określoną rolę, nie jest świadom tego, że przyczyną niepowodzeń są niedostatki w jego kompetencjach. Gdy uzyskując zwrotne informacje z otoczenia uświadamia sobie jakiej wiedzy bądź umiejętności mu brakuje, przechodzi na kolejny – etap (*świadomość niekompetencji*). Ucząc się nowych umiejętności,

¹ Zob. m.in.: L. Rae, *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Warszawa 1999, s. 79; J. C. Maxwell, *Prawa przywództwa*, Warszawa 2001, s. 42 i nast..

wykonuje je początkowo pod silną kontrolą świadomości, co sprawia, że jego zachowanie odbierane jest zwykle przez otoczenie jako sztuczne, „wyreżyserowane”. Nowa wiedza oraz umiejętności znajdują pełne zastosowanie dopiero w IV fazie w której - dzięki odpowiedniej praktyce – zadania są wykonywane efektywnie przy minimalnym udziale świadomości (*nieświadomość kompetencji*). Niebezpieczeństwo, jakie pojawić się może na tym, pozornie docelowym poziomie procesu zdobywania nowej wiedzy i uczenia się nowych umiejętności polega na tym, że pożądana skądinąd *nieświadomość kompetencji* oraz powstała w jej wyniku nadmierna pewność siebie stosunkowo łatwo przekształcić się mogą ponownie w stan *nieuświadomionej niekompetencji*.

Podobny pogląd w kwestii etapów uczenia się nowych umiejętności prezentują autorzy zajmujący się umiejętnościami społecznymi. Sprowadzają oni proces kształtowania tego rodzaju umiejętności do następujących ogniw:³³

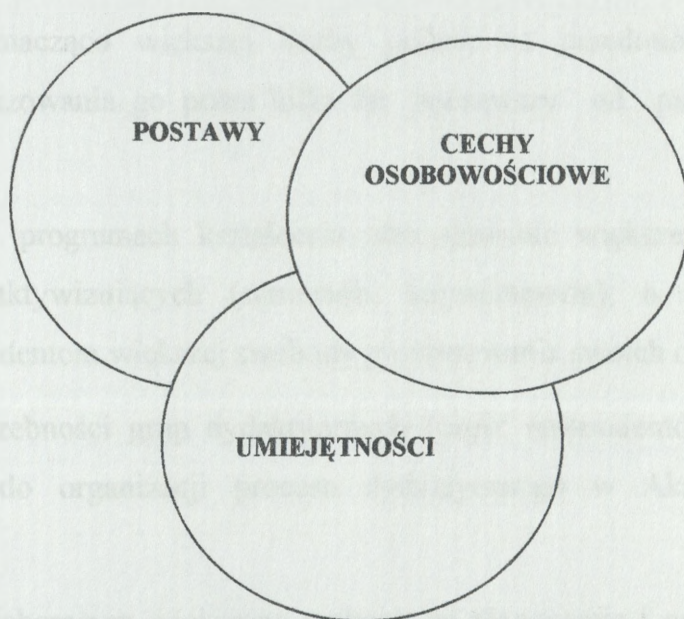
1. Uświadomienie sobie przez podmiot praktycznej użyteczności danej umiejętności oraz wstępna ocena poziomu jej rozwoju.
2. Ustalenie, bardziej szczegółowych zachowań, jakich wymaga rozwijana umiejętność.
3. Ćwiczenie, zachowań składających się na tę umiejętność.
4. Uzyskiwanie z otoczenia zwrotnej informacji o tym, jak nowe zachowania są odbierane przez innych ludzi i - w razie potrzeby – ich korygowanie
5. Stopniowe wprowadzanie nowych umiejętności do własnego, względnie stałego repertuaru zachowań społecznych.³⁴

Podjmując próbę zarysowania kierunków doskonalenia umiejętności komunikowania się oficerów trzeba pamiętać, że umiejętności te nie funkcjonują oddzielnie lecz są jednym z ważniejszych składników ich kompetencji społeczno-

³³ Por. m.in.: D. Johnson, *Umiejętności społeczne i samorealizacja*, Warszawa 1985, s. 13.; J. M. Zenger, *Przywództwo – lepsza strona zarządzania*, „Personel” 1999, nr 6; A. Rakowska, A. Sitko - Lutek, *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Warszawa 2000, s. 95 i nast.

³⁴ Interesującą analizę roli trenera w rozwijaniu umiejętności, a także znaczenia w tym procesie informacji zwrotnych procesie uczenia zawiera praca: E. Parsloe, M. Wray, *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Kraków 2002.

zawodowych. Jednocześnie pozostają one w ścisłym, wzajemnym związku z postawami oraz cechami osobowościowymi. Uproszczoną ilustracją tych zależności jest rysunek 2.



Rysunek 2. Zależność między głównymi składnikami kompetencji społeczno-zawodowych: postawami, cechami osobowościowymi i umiejętnościami.

Zarówno potoczna obserwacja, jak i wyniki systematycznych badań pozwalają wyodrębnić następujące, główne obszary przejawiania się umiejętności komunikacyjnych oficerów. Należą do nich:

- 1) identyfikowanie potrzeb i oczekiwań podwładnych;
- 2) tworzenie wizji i ich przedstawianie ;
- 3) inspirowanie i motywowanie ludzi do wspólnej realizacji celów;
- 4) kierowanie konfliktami;
- 5) budowanie, rozwój i utrzymywanie zespołów;
- 6) pomaganie podwładnym w rozwiązywaniu problemów służbowych i osobistych
- 7) wystąpienia publiczne.

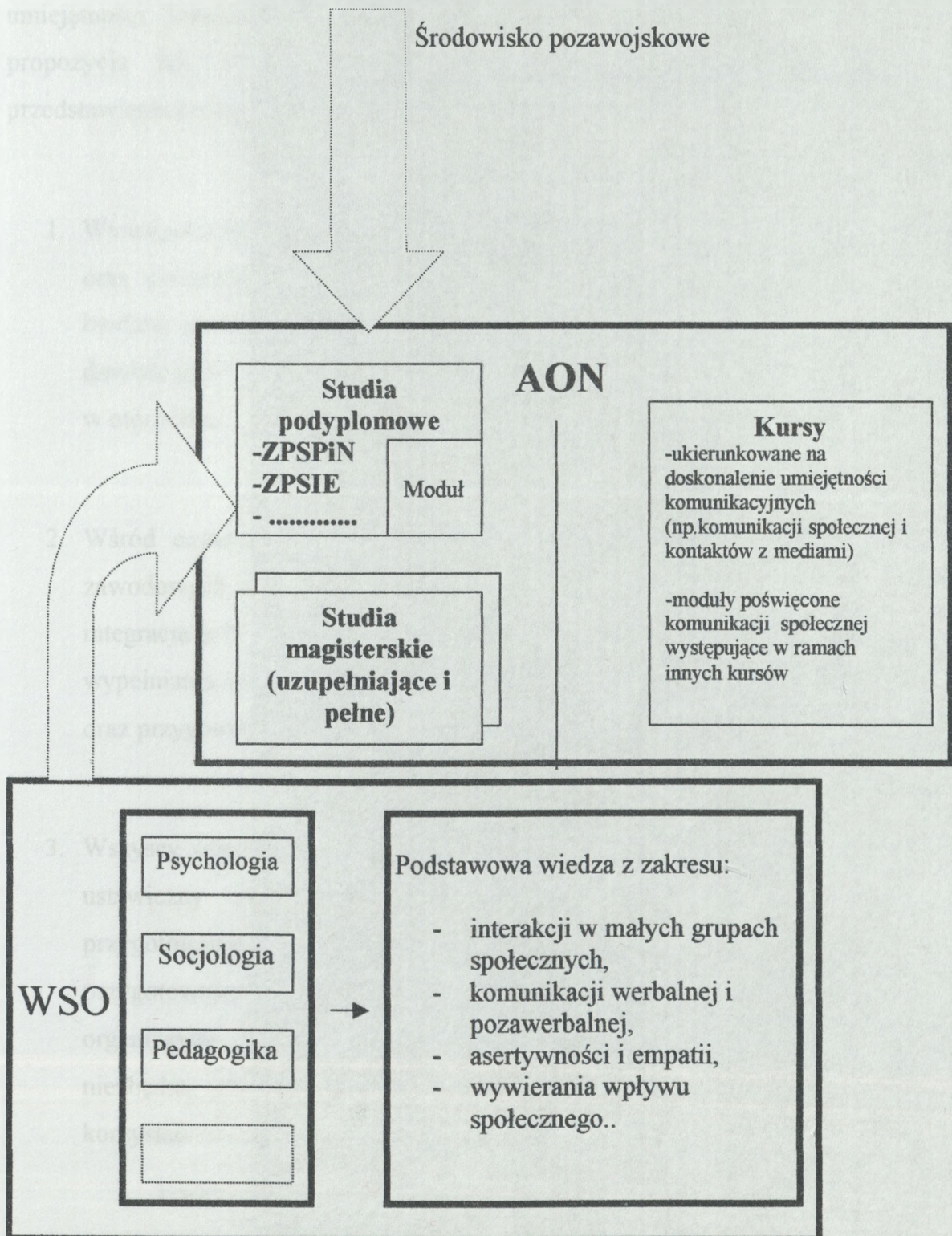
Nieco szerszy kontekst organizacyjnych i metodycznych uwarunkowań procesu doskonalenia umiejętności komunikacyjnych znalazł wyraz w propozycjach zgłaszanych przez badanych w bieżącym roku studentów AON.

Większość zgłaszanych uwag i wniosków odnosiła się do procesu dydaktycznego w wyższych szkołach oficerskich i dotyczyła:

- a) przeznaczenia znacząco większej liczby godzin na przedmiot *Komunikacja społeczna* i realizowania go przez kilka lat, począwszy od pierwszego roku studiów;
- b) zapewnienia w programach kształcenia zdecydowanie większego niż obecnie udziału zajęć aktywizujących (seminaria, konwersatoria), a tym samym – umożliwienia studentom większej swobody prezentowania swoich opinii;
- c) zmniejszenia liczebności grup dydaktycznych (część respondentów odnosiła ten postulat także do organizacji procesu dydaktycznego w Akademii Obrony Narodowej);
- d) zapewnienia podchorążym większego wpływu na planowanie i organizację zajęć poświęconych komunikacji interpersonalnej, w szczególności - na dobór zagadnień do poszczególnych tematów uwzględniający także ich zainteresowania i potrzeby.

Na uwagę zasługuje także zgłaszany przez kilku respondentów postulat, aby edukacją z zakresu komunikacji społecznej objąć także kadre dowódczą w szkołach oficerskich. Z dyskusji prowadzonej podczas zajęć z psychologii dowodzenia wynika, że zachowania komunikacyjne niektórych przedstawicieli tej kadry pozostają w wyraźnej sprzeczności z regułami interpersonalnymi, z jakimi podchorążowie zapoznawani są przez wykładowców.

Uwzględniając powyższe propozycje, jak również sugestie zgłaszane przez respondentów we wcześniejszych badaniach można zarysować ogólną wizję kształtowania i doskonalenia umiejętności komunikacyjnych oficerów.



Rysunek 3. Kształcenie, doksztalcanie i doskonalenie jako elementy procesu rozwoju kompetencji komunikacyjnych w wyższym szkolnictwie wojskowym

Analiza rezultatów dotychczas prowadzonych w AON badań dotyczących umiejętności komunikacyjnych oficerów oraz zaprezentowana powyżej ogólna propozycja ich doskonalenia w szkolnictwie wojskowym upoważniają do przedstawienia następujących uogólnień i wniosków.

1. Wymagania kształtującej się cywilizacji informatycznej, procesów globalizacji oraz przemiany związane z rozpadem dotychczasowego porządku świata coraz bardziej uświadamiają potrzebę istotnych zmian w procesie przygotowania kadr dowódczych. Tempo i jakość uczenia się muszą nadążać za dynamiką zmian w otoczeniu.
2. Wśród czynników dynamizujących proces rozwoju kompetencji społeczno-zawodowych oficerów w Polsce, szczególną rolę odegrały zmiany ustrojowe, integracja z NATO i związany z tym proces dostosowawczy - konieczność wypełniania zobowiązań sojuszniczych i dostosowanie struktury, wyposażenia oraz przygotowania sił zbrojnych do realizacji nowych zadań.
3. Wszyscy oficerowie przyjmować muszą coraz większą odpowiedzialność za ustawiczny rozwój osobisty i zawodowy. Podstawą właściwego ich przygotowania są kluczowe kompetencje społeczno zawodowe, przygotowujące do pełnienia roli dowódcy – przywódcy wojskowego, organizatora o wyraźnie uformowanych cechach osobowych, dysponującego niezbędną wiedzą ogólną i specjalistyczną oraz potrafiącego z tej wiedzy korzystać. Mieszczą się tu także:
 - kompetencje poznawczo-intelektualne;
 - kompetencje moralne;
 - kompetencje interpersonalne
 - znajomość języków obcych.

4. Jednym z warunków właściwego kształtowania kompetencji zawodowych oficerów jest ustalenie standardów kwalifikacyjnych, które wyznaczą obszar wiedzy, umiejętności i predyspozycji wymaganych do prawidłowego wykonywania obowiązków i zadań na poszczególnych stanowiskach służbowych. Podejmowane w związku z planowanym wprowadzeniem w 2004 roku tzw. ustawy pragmatycznej działania w tym zakresie powinny sprzyjać optymalizacji proces doboru, kadr, ułatwić planowanie i organizację form ustawicznego kształcenia oraz zobiektywizować ocenę jego efektywności.

5. Wspieranie rozwoju kompetencji społeczno zawodowych oficerów wymaga podjęcia szeregu przedsięwzięć w zakresie organizacji i prowadzenia szkoleń, dokształcania i doskonalenia zawodowego, m.in.:

- uruchomienia systemu kształcenia ustawicznego oficerów (taką rolę mogłoby spełniać np. utworzone w AON Centrum Edukacji Ustawicznej Oficerów);
- doboru nowych treści, form oraz metod kształcenia;
- preferowania form nauczania opartych na doświadczeniu - uczeniu się przez przeżywanie, wywoływanie niepokoju, inicjowanie twórczych kryzysów;
- doskonalenia procesu przygotowania nauczycieli, instruktorów i trenerów poprzez uruchomienie praktyk krajowych i zagranicznych, kursów doskonalących;
- wymiany doświadczeń szkoleniowo-dydaktycznych, programów, wykładowców pomiędzy uczelniami i ośrodkami państw NATO;
- włączania do procesu edukacji praktyków, którzy w swoim działaniu wykazują wysoką efektywność społeczną, osiągają sukcesy w pracy i służbie.

BIBLIOGRAFIA

1. Anderson J. R., „Uczenie się i pamięć. Integracja zagadnień”, Warszawa 1998.
2. Bartkowiak G., „Modyfikowanie umiejętności komunikowania się kierowników i usprawniania komunikacji w organizacji”.
3. Borkowski J., Kanarski L., Rokicki B., Cele, treści oraz metody edukacji psychologicznej podchorążych i oficerów Sił Zbrojnych RP, „Edukacja 5”, Warszawa 1999.
4. Borkowski J., „Edukacja dla przywództwa”, Warszawa 2003.
5. Burakowski K., Kanarski L., Pomykała E., „Komunikowanie społeczne w wojsku. Diagnozowanie kompetencji interpersonalnych”, Warszawa 1995.
6. Burakowski K., „Sztuka przemawiania”, Warszawa 1995.
7. Burakowski K., Kanarski L., Pomykała E., „Komunikowanie społeczne w wojsku. Umiejętności interpersonalne”, Warszawa 1996.
8. Charakterystyki osobowo zawodowe absolwentów wyższych szkół oficerskich, ZSW SG WP, Warszawa 1995.
9. Charakterystyki osobowo-zawodowe absolwentów AMW, Gdynia 1994.
10. Chojnacki W., Stan i perspektywy kształcenia humanistycznego w szkolnictwie wojskowym, Warszawa Departament Kadr i Szkolnictwa Wojskowego MON, Warszawa 1998.
11. Cieślarczyk M., „Informacyjno-organizacyjna kultura funkcjonowania człowieka i zorganizowanych grup społecznych”, Warszawa 2000.
12. Cieślarczyk M., „Informacyjno-komunikacyjne i organizacyjne uwarunkowania jakości dowodzenia i sprawności funkcjonowania jednostek WLOP”, Warszawa 2001.
13. Dobrzański H., Jemiolo T., Balcerowicz B., „Zakres dydaktyczno-naukowy Akademii Obrony Narodowej, Departament Kadr i Szkolnictwa Wojskowego”, Warszawa 5.07. 2002.
14. Jemiolo T., Dowódca wobec wyzwań wynikających ze skrócenia służby wojskowej, Społeczne aspekty skrócenia zasadniczej służby wojskowej.

- Materiały z konferencji naukowej zorganizowanej w AON w dniu 19 listopada 1998.
15. Jemioło T., „Dobór i przygotowanie żołnierzy i kadry WP do udziału w misjach pokojowych” Warszawa 2003.
 16. Johnson D., „Umiejętności społeczne i samorealizacja”, Warszawa 1985.
 17. Kaliński M., Vademecum przysposobienia wojskowego, nr 2, Warszawa 2000.
 18. Kaliński M., „Kształcenie humanistyczne w wyższym szkolnictwie wojskowym – model postulowany”
 19. Kanarski L., Pomykała E., „Komunikowanie społeczne w wojsku. Diagnozowanie kompetencji interpersonalnych”, Warszawa 1998.
 20. Kanarski L., „Teoretyczne podstawy przywództwa wojskowego”, Warszawa 2001.
 21. Kanarski L., „Kompetencje społeczne oficerów” Cz. 1. „Samooceńca umiejętności interpersonalnych studentów AON”, Cz. 2. „Umiejętności interpersonalne oficerów podstawowego szczebla dowodzenia”, Warszawa 2002.
 22. Kanarski L., „Edukacja do przywództwa w szkolnictwie wojskowym wybranych państw NATO”, Warszawa 2002.
 23. Kanarski L., „Kompetencje negocjacyjne kadry zawodowej w świetle zadań sił zbrojnych”, Warszawa 2003.
 24. Karawajczyk W., „Kształtowanie przywódcy wojskowego”.
 25. Korczak M., Chojnacki W., Nowa strategia kształcenia kadr, „Przegląd Wojsk Lądowych” 1996, nr 2, Kształcenie humanistyczne w szkolnictwie wojskowym, Departament Stosunków Społecznych MON, Warszawa 1995.
 26. Krzakiweicz K., „Praca kierownicza w systemie zarządzania strategicznego”, Poznań 1997.
 27. Loranty K., „Etyka zawodowa żołnierzy Wojska Polskiego w uwarunkowaniach wymogów państwa demokratycznego”, Warszawa 2000.
 28. Loranty K., „Inteligencja emocjonalna dowództw oddziałów i związków taktycznych”, Warszawa 2002.
 29. Loranty K., „Świat wartości żołnierzy zawodowych jako kryterium

- jakościowych przeobrażeń sił zbrojnych III RP. Sprawozdanie z badań”, Warszawa 2003.
30. Majewski T., „Pomiar motywacji studentów AON do rozwoju kompetencji kierowniczych”, Warszawa 2000.
 31. Majewski T., „Przywództwo w dowodzeniu wojskami na szczeblu taktycznym”, Warszawa 2002.
 32. Markocki Z., Stępień R., „Kształcenie i wychowanie w wojsku w toku przemian”. Materiały z konferencji naukowej 16 listopada 1993.
 33. Maxwell J. C., „Prawa przywództwa”, Warszawa 2001.
 34. Muszyński J. R., Korczak M., „Istota i charakter reformy wojskowego szkolnictwa zawodowego. Kierunki doskonalenia modelu rozwoju oficera w siłach zbrojnych RP”.
 35. Parsloe E., Wray M., „Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się”, Kraków 2002.
 36. Podkowski A., „Obiektywne i subiektywne uwarunkowania skuteczności oddziaływania psychologicznego w walce zbrojnej”, Warszawa 2001.
 37. Pomykała E., „Komunikowanie społeczne w wojsku. Diagnozowanie kompetencji interpersonalnych”, Warszawa 1998.
 38. Propozycje zmian w programach nauczania psychologii w zawodowym szkolnictwie wojskowym (sprawozdanie z badań), Warszawa 1998.
 39. Rakowska A., Sitko – Lutek A., „Doskonalenie kompetencji menedżerskich”, Warszawa 2000.
 40. Ramowy program kształcenia podchorążych Wyższej Szkoły Oficerskiej Sił Powietrznych, Dęblin 1999.
 41. Rae L., „Planowanie i projektowanie szkoleń”, Warszawa 1999.
 42. Rokicki B., „Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych”, Warszawa 2001.
 43. Rokicki B., „Samocena predyspozycji przywódczych kadry zawodowej”, Warszawa 2002.
 44. Sirko S., „Ergonomiczne uwarunkowania funkcjonowania kadry w siłach powietrznych”, Warszawa 2003.

45. Program reorganizacji szkolnictwa wojskowego, Materiał przygotowany pod kier. gen. bryg. prof. dr hab. inż. B. Smólskiego, MON, Warszawa 2001.
46. Stępień R., „Kwalifikacje społeczno-zawodowe oficera – dowódcy w świetle przemian edukacyjnych wyższej szkoły wojskowej”, Warszawa 2000.
47. Stępień R., „Wpływ globalizacji na przemiany procesów wychowania obronnego w Polsce”, Warszawa 2002.
48. Stępień R., „Prognoza rozwoju wojskowości XXI wieku” Synteza, Warszawa 2002.
49. Stępień R., „Edukacja międzykulturowa i jej wpływ na przygotowanie obronne społeczeństwa”, Warszawa 2003.
50. Stępień R., „Inteligencja emocjonalna dowódców oddziałów i związków taktycznych.” Badania empiryczne, Warszawa 2003.
51. Strzoda M., „Terminologia wojskowa w aspekcie potrzeb komunikowania wielokulturowego”, Warszawa 2003.
52. Szulc B., Możliwości przemian rozwojowych w wyższym szkolnictwie wojskowym, „Szkolnictwo”, Antynomie – Paradygmaty – Kierunki przemian, Opracowanie nauk. – bad. AON, Warszawa 1995.
53. Szulc B., „Możliwości zastosowania koncepcji przywództwa NATO w wojskach lądowych RP (analiza dokumentów normatywnych)”, Warszawa 2000.
54. Szulc B., „Przywództwo w dowodzeniu wojskami lądowymi RP”. Cz. I Koncepcja, Warszawa 2001.
55. Szulc B., „Motywacje absolwentów AON do rozwoju kompetencji kierowniczych”, Warszawa 2001.
56. Szulc B., „Przywództwo w dowodzeniu wojskami lądowymi RP. Cz. II. Weryfikacja koncepcji i propozycje wdrożeń”, Warszawa 2002.
57. Szulc B., „Wpływ kompetencji kierowniczych, jako wyznacznika profesjonalizmu, na kariery zawodowe oficerów”, Warszawa 2002.
58. Szulc B., „Wyznaczniki profesjonalne karier oficerskich w wojskach lądowych” projekt, Warszawa 2003.
59. Ślipiec J., „Wodzowie - politycy - żołnierze. Źródła i sposoby osiągania

sukcesów” Wybrane przykłady, Warszawa 2003.

60. Zenger J. M., „Przywództwo – lepsza strona zarządzania”, „Personel” 1999, nr 6.

