

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

Kazimierz BURAKOWSKI
Leszek KANARSKI
Edward POMYKAŁA

KOMUNIKOWANIE SPOŁECZNE W WOJSKU
/umiejętności interpersonalne/

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
S/3087
05-003087-002-0

WARSZAWA 1996

62281



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Nr ewid. 62281
II
Akademii Obrony Narodowej

KAZIMIERZ BURAKOWSKI LESZEK KANARSKI EDWARD POMYKAŁA

KOMUNIKOWANIE SPOŁECZNE W WOJSKU

/ UMIEJĘTNOŚCI INTERPERSONALNE /



BIBLIOTEKA GŁÓWNA
Nr ewid.
II
Działu Zbiorów Jawnych - Akademii ON

WARSZAWA 1996

Recenzent:
doc. dr hab. Piotr POKINKO

Konsultacja:
prof. dr hab. Jerzy KUNIKOWSKI

Autorzy poszczególnych fragmentów opracowań:

płk dr Kazimierz Burakowski:	**3.1; 4.4.7; 4.4.8; 4.4.10.**
ppłk dr Leszek Kanarski:	**1.2; 4.1; 4.2; 4.3; 4.4; 4.4.5; 4.4.6; 4.4.12; 4.4.13; 4.4.14; 4.5.**
ppłk dr Edward Pomykała: /Kierownik opracowania/	**1.1; 1.2.1; 1.3; 1.4; 2.1; 2.2; 3.2; 3.2.1; 3.3; 3.4; 3.5; 4.4.1; 4.4.2; 4.4.3; 4.4.4; 4.4.9; 4.4.11.**

Redaktor techniczny:
Sławomir Niewiadomski

Korekta autorska

Nakładem: Akademii Obrony Narodowej

TREŚĆ

1. KOMUNIKOWANIE SPOŁECZNE I JEGO UWARUNKOWANIA....4

1.1. Koncepcja komunikowania interpersonalnego.....4

1.2. Uczestnicy sytuacji interpersonalnych w wojsku.....16

1.2.1. Stadia rozwoju stosunków interpersonalnych.....29

1.3. Świadomość zachowań językowych.....36

1.4. Charakterystyka sytuacji komunikacyjnych.....42

2. KOMUNIKOWANIE SKUTECZNE.....50

2.1. Skuteczność lub nieskuteczność komunikacji interpersonalnej.....50

2.2.Źródła zakłóceń komunikacyjnych.....56

3. ZACHOWANIA JĘZYKOWE OFICERÓW W SYTUACJACH SZKOLENIOWO - WYCHOWAWCZYCH.....69

3.1. Sytuacje wychowawczo - językowe oficera.....69

3.2. Specyfika sytuacji komunikacyjnych „twarzą w twarz".....86

3.2.1. Konwersacja.....94

3.3. Wypowiedzenia imperatywne.....97

3.4. Dominacja i podporządkowanie.....102

3.5. Zachowania językowe kadry zawodowej.....107

4. UMIEJĘTNOŚCI INTERPERSONALNE OFICERÓW.....111

4.1. Stosunki interpersonalne.....111

4.2. Pojęcie i istota umiejętności interpersonalnych.....113

4.3. Umiejętności interpersonalne oficerów a inne umiejętności społeczno - zawodowe.....116

4.4. Rodzaje umiejętności interpersonalnych.....123

4.4.1. Umiejętność spostrzegania ludzi.....128

4.4.2. Umiejętność pozyskiwania sympatii otoczenia.....133

4.4.3. Umiejętność samoprezentacji.....137

4.4.4. Umiejętność przestrzegania konwenansów 142
4.4.5. Umiejętność zachowań asertywnych 146
4.4.6. Umiejętności empatyczne 148
4.4.7. Umiejętności językowe 149
4.4.8. Umiejętności retoryczne 156
4.4.9. Umiejętności komunikowania niewerbalnego 167
4.4.10. Umiejętność słuchania 170
4.4.11. Umiejętności konwersacyjne 182
4.4.12. Umiejętność rozwiązywania konfliktów 186
4.4.13. Umiejętności negocjacyjne 188
4.4.14. Umiejętność organizacji pracy i wypoczynku 193
4.5 Umiejętności interpersonalne dowódcy w sytuacjach trudnych i ekstremalnych 201

ZAKOŃCZENIE 216

BIBLIOGRAFIA 222

1. KOMUNIKOWANIE SPOŁECZNE I JEGO UWARUNKOWANIA

1.1. Koncepcja komunikowania interpersonalnego.

Uwzględniając cele niniejszej pracy oraz pragmatyczne potrzeby środowiska, niezbędnym staje się dokonanie analizy złożonych procesów komunikowania społecznego w wojsku. Sądzimy, że dopiero wówczas możliwe stanie się określenie umiejętności interpersonalnych żołnierzy zawodowych i jednocześnie zrealizowanie celu głównego tej części opracowania.

Podejmując próbę eksplikacji specyfiki komunikowania międzyludzkiego warto - przynajmniej w sposób wybiórczy - dokonać przeglądu tych ujęć teoretycznych, które mają bezpośredni związek z praktyką komunikowania się środowiska wojskowego. Sądzić należy, że ów przegląd pozwoli na dalsze uściślenie ram pojęciowych interesujących nas zjawisk i będzie także pomocny w dalszej części badań - zwłaszcza tych, które dotyczą diagnozy umiejętności społecznych kadry Wojska Polskiego.

W ujęciu tradycyjnym George'a Millera, pojęcie komunikowanie rozumie się jako „transmisję informacji z jednego miejsca do drugiego". W procesie tym wyróżnia się pięć autonomicznych elementów:

1. Źródło - osoba, która wytwarza przekaz.

2. Emisor -biologiczny system lub sztuczne urządzenie, które przetwarza informację w jakąś formę energii możliwą do przesłania. Informacji „czystej" przesłać nie można.
3. Kanał - środek, dzięki któremu pokonuje się dystans czasowy i przestrzenny między nadawcą i odbiorcą.
4. Receptor - system zmieniający sygnały emitowane w formie pewnej energii na powrót w informację.
5. Cel - odbiorca lub grupa odbiorców, do których przekaz był „wysłany"[1].

Według Millera, w komunikacji interpersonalnej emisorem jest aparat mowy, a funkcję kanału pełni powietrze. Z punktu widzenia fizyki, rozmowa jest tworzeniem drgań cząstek powietrza odbieranych przez aparat słuchowy odbiorcy. Trudności i zakłócenia w komunikacji powstają wtedy, kiedy w przestrzeni komunikacyjnej pojawiają się nadmierne szumy. Innymi źródłami zakłóceń są niesprawności aparatu emisyjnego lub rejestrującego. Rozpatrując natomiast komunikowanie jako syntezę elementów semantycznych /znaczenie używanych symboli/, syntaktycznych /relacje między symbolami/ i elementów pragmatycznych /stosowanie języka w konkretnych sytuacjach społecznych/, wspomniany uczony wyodrębnia m.in. następujące problemy[2]:

- różnice indywidualne w używaniu języka;
- typologia tematyki wypowiedzi, rozmowy;

---

[1] Z.Nęcki, Komunikowanie interpersonalne, Wrocław, Warszawa, Kraków, 1992, s. 15.
[2] Tamże, s. 16.

– styl ekspresji językowej, zróżnicowanie z punktu widzenia dynamiki /proporcja między ilością czasowników i ilością przymiotników w wybranym fragmencie tekstu/[3];

– wskaźnik trudności tekstu bazujący na stosunku: długość zdań /ilość słów w zdaniu/ do ilości sylab w słowie w danej próbce tekstu o długości około 100 słów /im dłuższe słowa i zdania, tym trudniejsze stają się dla odbiorcy/;

– wskaźnik „humanistyczny" tekstu, jego nasycenie odniesieniami do człowieka /określa go suma zaimków osobowych i innych określeń dotyczących bezpośrednio ludzi np.: ja, ty, my, oni, człowiek, ludzie itp./.

W odniesieniu do zagadnień społecznych, G.Miller badał sieci komunikacyjne w małych grupach, układy komunikacyjne w społecznościach i organizacjach oraz motywacje sprzyjające komunikowaniu się ludzi. Wyodrębnił tu cztery główne typy motywacji:

– zwiększenie zgodności opinii wśród członków grupy;

– zwiększenie jednolitości wiadomości posiadanych przez członków grupy;

– kształtowanie statusu społecznego członków grupy i grupy jako całości;

– ekspresję stanów emocjonalnych.

Podkreślić należy, że dorobek Goerge'a Millera oceniany jest przez współczesnych teoretyków jako doniosły i wartościowy. Stanowi zespół ważnych pytań i sposobów odpowiedzi na nie.

---

[3] Na podstawie badań, G.Miller stwierdził m.in., że w sztukach teatralnych występuje 9 czasowników na jeden przymiotnik, w orzeczeniach sądu 5, zaś w pracach naukowych 1. Prace naukowe są więc mało dynamiczne.

Dużą popularnością wśród psychologów społecznych cieszy się interpretacja procesu komunikowania **w ujęciu teorii systemów**. Warto zauważyć, że we współczesnym społeczeństwie coraz większego znaczenia nabiera interpretacja informatyczna. Traktowana jest ona bowiem jako istotny warunek efektywnego funkcjonowania społeczeństw o wysokim stopniu utechnicznienia. Staje się ona nieodzowna przy analizach społeczno -ekonomicznych i rozwojowo - technicznych[4].

Z uwagi na zakładane cele pracy, najbardziej interesujące jest ujęcie teorii systemów dokonywane przez psychologów. Uwzględniane są tu zarówno aspekty analityczno - poznawcze, jak i funkcjonalne. Podstawowe tezy interpretacji procesów komunikowania, w ujęciu teorii systemów interpretowanych przez psychologów, można wyrazić poprzez: komunikowanie interpersonalne, stopień otwartości, złożoność organizacyjną oraz zdolność autoregulacji.

Komunikowanie interpersonalne, zakłada, że całość to więcej niż suma części. System ma inne cechy niż suma elementów wchodzących w jego skład. Zatem znaczenie zdania nie jest sumą znaczeń użytych słów. Natomiast znaczenie konwersacji nie jest sprowadzone do znaczeń poszczególnych wypowiedzi rozmówców.

Każdy system ma pewien **stopień otwartości**. System komunikowania społecznego, podobnie jak każdy z wchodzących w jego skład podsystemów /np. komunikacja w grupie rówieśniczej, zawodowej, rodzinie itd./, charakte-

---

[4] Szerzej na ten temat: P.Sienkiewicz, Systemy kierowania, Warszawa 1989, s.250-289.

ryzuje się jakimś stopniem otwartości i ograniczoności. Może zmieniać się jedynie w pewnych określonych granicach. System ów może podlegać rozwojowi, stagnacji lub regresji i jest zhierarchizowany[5].

Złożoność organizacyjna /strukturalna/ uwidacznia zwłaszcza to, że elementy systemu są zróżnicowane. Występujące współzależności między nimi określają porządek organizacyjny. Organizacja najprostsza polega na tym, że łańcuch zdarzeń jest ściśle określony. Każde konkretne zdarzenie można przewidzieć na podstawie zdarzenia poprzedniego. Organizacja złożona jest natomiast przeciwieństwem organizacji prostej, co oznacza , że każde wydarzenie jest równie prawdopodobne jak każde pozostałe.

W odniesieniu do fraz językowych, można powiedzieć, że te, które zawierają informację przewidywalną, są systemami prostymi, zaś te, które zawierają nieprzewidywalne treści, są systemami złożonymi.

Zdolność autoregulacji ma przede wszystkim podstawy subiektywne. Ukazuje to, że każdy system jest w pewnym stopniu niezależny od otoczenia /lub holomu/, może więc samodzielnie kształtować swe działania i określać cele /np. ostateczna jakość relacji między partnerami zależy tylko od nich/. We wszystkich kulturach istnieją pewne ograniczenia co do swobody i możliwości nawiązywania kontaktów społecznych z innymi osobami /np.: klasy, kasty, religie, prestiż społeczny itd./.

---

[5] Artur Koestler, system nadrzędny wobec konkretnego systemu, nazywa holonem. Np. dla jednostki ludzkiej, holonem będzie układ dwu osób. Relacje między systemem i jego holonem określa swoistość procesów komunikacyjnych przebiegających w ich wnętrzach i między nimi.

W systemach komunikacyjnych w wojsku owe ograniczenia są usankcjonowane prawnie i dość precyzyjnie określają zasady formułowania pewnych komunikatów, a nawet zachowań przestrzennych i postaw ciała[6]. Z uwagi na specyfikę wojska, w pewnych sytuacjach jest to zjawisko - pomimo swego niedemokratycznego charakteru - pożądane. Nadmierne jednak ograniczanie swobody rozmówcy - zwłaszcza gdy nie jest to podyktowane wymogami służby - jest zjawiskiem wielce niekorzystnym.

W ujęciu teorii systemów, komunikowanie rozpatruje się jako proces wymiany informacji. Głównymi elementami są: sposoby generowania informacji, organizacja jej wymiany oraz przebieg sprężenia zwrotnego. Za podstawę konkretnych aktów komunikacyjnych przyjmuje się inne akty, nie zaś zjawiska takie jak potrzeby, wartości czy zwyczaje. Celem badań jest analiza ciągów komunikacyjnych, ich organizacji i sekwencji pojawiających się w sytuacjach nowych lub tradycyjnych. Zdaniem zwolenników tej koncepcji badawczej, koncentrowanie uwagi na cechach osobowości, potrzebach, wartościach itd. wypacza istotę zachowania ludzkiego, gdyż nie uwzględnia zmienności i dynamiki różnych sytuacji komunikacyjnych.

Teoria systemowa spotkała się z uznaniem i jest praktycznie stosowana w psychoterapii rodzin. Owo systemowe - pragmatyczne ujęcie za tezę główną przyjmuje, że choroba psychiczna jest wynikiem zaburzenia stosunków interpersonalnych wewnątrz rodziny. Choroba zatem powinna być rozumiana

---

6 Zob. K.Burakowski, L.Kanarski, E.Pomykała, Komunikowanie społeczne w wojsku. Szkic problematyki, Warszawa 1995, s. 87-97.

jako proces interakcyjny, w którym jakość komunikowania - rozumianego szeroko - powoduje patologię jakiegoś członka rodziny. Podstawowe założenia tej koncepcji można przedstawić najbardziej trafnie wg Z.Nęckiego. Wyglądają one następująco[7]:

1. Istnieje system społeczny tworzony przez komunikację, w który włączony jest każdy człowiek. Nie zaczyna on tego systemu i nie kończy - zaczyna i kończy jedynie swój udział w stałym procesie komunikacji społecznej.

2. Akty komunikacyjne to zachowania obserwowalne, które mają wkład w proces wymiany interpersonalnej i kształtowania takich stosunków społecznych, które bez komunikacji nie miałyby miejsca.

3. System komunikowania jest sekwencją wydarzeń, które zachodzą jedno po drugim w danym czasie - nie można przerwać procesu komunikowania w trakcie kontaktu z drugim człowiekiem, gdyż każdy akt obserwowalnego zachowania może być źródłem informacji dla obserwatorów tego zachowania. Milczenie też jest komunikowaniem.

4. Każdy akt komunikowania ma dwa aspekty - aspekt zawartości merytorycznej /content/ i aspekt określania relacji między rozmówcami /relationship level/. W koncepcji Batesona, pojęcia te określane są jako „report" i „command". „Report" to informacje o rzeczywistości realnej lub wyimaginowanej, „command" to interpretacja aktu komunikacyjnego w odniesieniu do relacji interpersonalnej między nadawcą i odbiorcą. Rzadko

---

[7] Z.Nęcki, Komunikowanie interpersonalne, Wrocław, Warszawa, Kraków 1992, s.21.

spotyka się wypowiedzi bezpośrednio opisujące istniejącą relację, takie jak „Nudzę się przy tobie", „Wspaniale być z tobą". Przeważnie stosunek, jaki ma nadawca do partnera, zawarty jest w treści przekazu i w sposobie jego przedstawienia. Nawet, gdy temat dotyczy pogody, można „wyczytać", co myślą o sobie rozmówcy.

Przyjmuje się również, iż czynnikami najbardziej patogennymi są trzy charakterystyczne, dość powszechne - występujące nie tylko w małych grupach np. w rodzinie - następujące zjawiska komunikacyjne:

- **dyskwalifikacja**, poniżanie partnera;
- budzenie u rozmówcy **niepewności** co do jego własnych odczuć, przekonań i spostrzeżeń;
- przekaz zawierający **błąd logiczny** i powodujący dwuznaczność, niemożliwą do rozwiązania bez dodatkowej pomocy ze strony nadawcy.

W literaturze przedmiotu[8] odnotowywana jest także **teoria konstruktywistów**. Założeniem tego kierunku teoretycznego jest teza, iż procesy poznawcze nie polegają na odzwierciedleniu rzeczywistości, lecz stanowią jego interpretację poprzez nadawanie znaczeń światu społecznemu, fizycznemu i psychicznemu. Najważniejszymi czynnikami wpływającymi na procesy komunikowania się są tzw. „konstrukty osobiste".

Badacze tego nurtu twierdzą, że: „Człowiek jest istotą komunikującą się, uczestniczącą w stałym procesie tworzenia, dzięki któremu zachodzi pro-

---

[8] Np.: A.Heinz, Dzieje językoznawstwa w zarysie, Warszawa 1983, M.Fisiak, Wstęp do współczesnych teorii lingwistycznych, Warszawa 1975, J.Hanolel, Dzieje językoznawstwa, Lwów 1935.

ces zmian społecznych, rzeczywistość społeczna jest definiowana i redefiniowana dzięki komunikowaniu się /.../. Istoty ludzkie są aktywne i kreatywne, nie zdeterminowane przez swe doświadczenia ubiegłe, lecz we współdziałaniu z innymi dokonują interpretacji sytuacji codziennych w kontekście bardziej stabilnych układów wartości społecznych i kulturowych"[9].

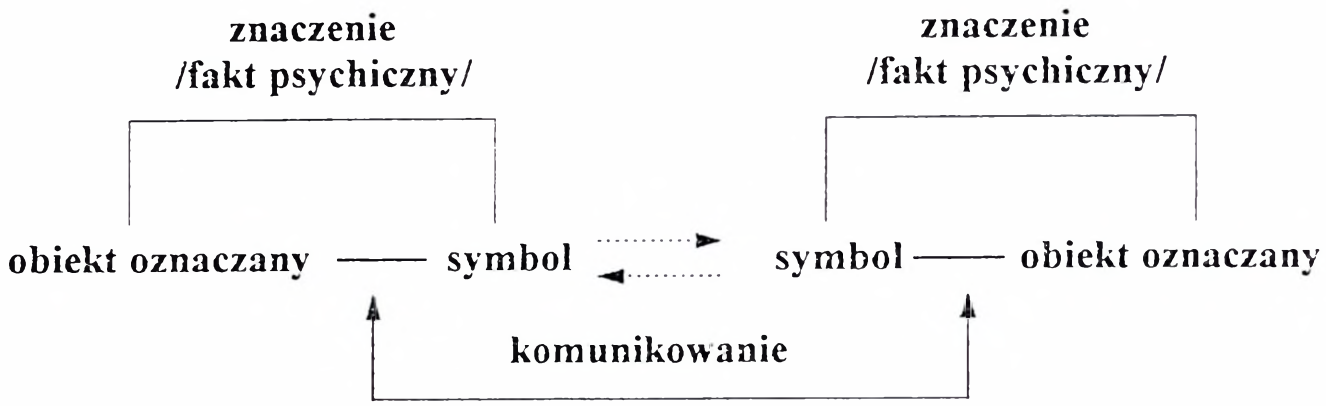
W wersji skrajnej konstruktywi ści przyjmują, że człowiek odnosi się do rzeczywistości jedynie poprzez proces wzajemnego komunikowania, w trakcie którego dochodzi do interpretacji zjawisk fizycznych, społecznych i kulturowych. Kwalifikowanie zjawisk do określonych wcześniej klas następuje w wyniku przejścia przez pryzmat schematów interpretacyjnych. Tworzą się one przede wszystkim w procesie socjalizacji, w trakcie naturalnych kontaktów społecznych w rodzinie, szkole, wojsku, grupach rówieśniczych. **Komunikowanie społeczne ma jeden główny cel - uzgodnienie sposobu widzenia świata, stworzenie podobnych konstruktów w umysłach osób funkcjonujących w obszarze danej kultury** /a nawet grupy społeczno - zawodowej/. Ujednolicenie konstruktów osobistych ułatwia współdziałanie instrumentalne.

Interesującą odmianą teorii konstruktywistów jest **koncepcja symbolicznego interakcjonizmu**. W myśl podstawowych ujęć tego kierunku, interpretacja danej sytuacji jest procesem konstrukcji rzeczywistości społecznej. Podzielać czyjeś poglądy tzn. stosować podobne schematy interpretacyjne rzeczywistości, podobnie oceniać rzeczy, ludzi i znaki. Komunikowanie jest

---

[9] Cytuję za: Z. Nęcki, Komunikowanie, dz.cyt., s.24.

najbardziej fundamentalnym procesem społecznym polegającym na wymianie znaków. „Najczęściej są to słowa zorganizowane w sekwencje zdaniowe, odczytywane przez innych zgodnie z używanym kodem i systemem poznawczym odbiorcy. Ten sam symbol może wywołać w głowach rozmówców całkowicie różne znaczenia, stąd podstawowe źródło nieporozumień między ludźmi leży nie w systemach symboli, lecz w systemach interpretacji”[10].



Komunikowanie w ujęciu symbolicznego interakcjonizmu

Źródło, Z Nęcki, op. cit.

Z psychologicznego punktu widzenia, w koncepcji tej dużą uwagę przywiązuje się do procesu tworzenia obrazu samego siebie, czyli „ja”. Najważniejszy jest tu proces określany mianem „etykietowania”, któremu podlega jednostka podczas kontaktów z innymi ludźmi. Polega on na stosowaniu

---

[10] Tamże, s. 26.

określeń słownych, często dosadnych i o zabarwieniu pejoratywnym w celu zakwalifikowania danej osoby do jakiejś kategorii np. cwaniak, brudas, chytrus, obibok itp. Rzeczywistość potwierdza, że gdy człowiek często spotyka się z tą samą „etykietą" /„łatką"/, to staje się ona częścią jego osobowości, powodując najczęściej jakiś dyskomfort psychiczny. Szczególnie „przylepne" i „chwytliwe" dla otoczenia są etykiety używane przez autorytety, czyli osoby znaczące /a przez to opiniotwórcze/, np. polityków, artystów, nauczycieli, generałów, dowódców itp.

Bardzo ważną funkcję spełniają także stosowane znaki i symbole /słowne i bezsłowne/, odnoszące się do oznaczania pozycji i ról społecznych. Pojęcie roli społecznej /w koncepcji symbolicznego interakcjonizmu/ interpretowane jest jako zespół obowiązków, realizacja których jest niezbędna do uzyskania akceptacji ze strony innych osób i utrzymania swej pozycji społecznej. Pełniąc różne, wcześniej zakresowo określone role, członkowie danej społeczności, potrafią przewidywać wzajemne zachowania oraz koordynować działania bez uzgadniania podstawowych faktów /po co?, kto?, gdzie?, kiedy?, jak?/ umożliwiających osiąganie jakiś celów. Stosunki społeczne - w skali makro i mikro - poprawne są wtedy, kiedy ludzie pełnią swe role zgodnie z oczekiwaniami członków danej grupy, zgodnie z uprawnieniami i lokalnymi zwyczajami.

Weryfikacja uznawanych, przyjętych lub narzucanych, zobowiązań społecznych następuje poprzez ustanowione sprzężenie zwrotne. W praktyce życia społecznego owa koncepcja posiada swoje odzwierciedlenie tylko

w pewnym zakresie. Każdy bowiem człowiek, niezależnie od miejsca jakie zajmuje w hierarchii społecznej, pełni wiele zróżnicowanych /często dychotomicznie/ ról /ojciec i syn, mówca i słuchacz, nauczyciel i uczeń/. Zatem skala oczekiwań wzajemnych, co do zakresu i jakości pełnionych ról, jest w istocie słabo ustalona. Powoduje to potrzebę ciągłej negocjacji obszaru powinności. Warto jeszcze dodać, że bardzo często owe role pełnione są nie z wyboru, lecz z konieczności /np. praca zarobkowa/ lub narzucane przez system zhierarchizowany, jakim jest instytucja i służba wojskowa oraz wynikające obowiązki obronne wobec własnego społeczeństwa[11].

Jak już wielokrotnie wspominaliśmy, komunikowanie międzyludzkie jest procesem o dużym stopniu złożoności i posiada interdyscyplinarny charakter. Istnieje zatem dość dużo różnych teorii komunikowania się[12]. Jednak każda z nich, zależnie od założeń, eksponuje różne problemy związane z procesami porozumiewania się i w różnym stopniu odnosi się do komunikacji interpersonalnej.

We współczesnych teoriach dominuje element otwartości na cudzy świat znaczeń /np. świat znaczeń dziecka, ucznia, młodzieży, studentów, żołnierzy itp/. Świat znaczeń otaczających nas ludzi stanowi podstawę naszego współistnienia. Refleksja ta ma szczególne znaczenie dla doboru treści, form i metod kształcenia podchorążych i kadetów oraz dokształcania instytucjonalnego i samokształcenia kadry.

---

[11] Zob. Prawa i wolności człowieka w warunkach służby wojskowej. Podstawy teoretyczne i praktyka. /red./ R.Rosa, Warszawa 1994.

[12] Zob. K.Burakowski, L.Kanarski, E.Pomykała /.../, dz.cyt., s. 20 i nast.

Bogactwo ludzkiej natury, osobowości, psychiki, wielość i różnorodność pełnionych ról społecznych wyzwala niezliczoną ilość motywów zachowań komunikacyjnych. Ich teoretyczne całościowe wyjaśnienie jest trudne. Jednak dotychczasowe ustalenia badawcze - teoretyczne i empiryczne - są na tyle wystarczające, że umożliwiają poszukiwanie wyjaśnień i prawidłowości porozumiewania **się kadry zawodowej i żołnierzy** służby zasadniczej.

1.2. Uczestnicy sytuacji interpersonalnych w wojsku.

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

Z socjologicznego punktu widzenia wojsko jest:

– organizacją o przewadze więzi formalnych nad personalnymi;

– instytucją biurokratyczną o hierarchicznej strukturze;

– środowiskiem o własnym systemie uwarstwienia;

– grupą bojową, zorganizowaną dla zwycięskiej walki[13].

Armia, w odróżnieniu od instytucji cywilnych, charakteryzuje się przede wszystkim wysokim stopniem sformalizowania stosunków wewnętrznych, hierarchiczną budową, ścisłym podporządkowaniem w systemie zależności służbowych. Znajduje to wyraz w strukturach organizacyjnych, formalno prawnym systemie zależności służbowych, określeniu toku życia i więzi między ludźmi, uprawnieniach przełożonych, rozkazodawstwie, dyscyplinie wojskowej, a także wojskowej obyczajowości[14]. Taki wysoki stopień sformalizowania stosunków społecznych, struktura zadaniowa i tworzenie własnego wewnętrznego systemu norm i wartości wskazuje, zdaniem E. Goffmana, że wojsko jest instytucją totalitarną. Instytucją, która realizuje określone zadania techniczne i ma charakter czysto instrumentalny. W jego interpretacji, życie członków instytucji totalitarnych toczy się w jednym i tym samym środowisku. Wszystkie czynności wykonywane są w obecności innych, mają ściśle określony czas i zakres. Plan zajęć jest narzucony z góry przez system formalnych rozporządzeń, poszczególne czynności są przymusowe. Zależności pomiędzy różnymi stanowiskami charakteryzują się znacznym stopniem sformalizowania, dystans społeczny jest wyraźnie określony[15]. Tak nakreślona

---

[13] Zob. J.Wiatr, Socjologia wojska, Warszawa 1982.

[14] Zob. W.Bańka, W.Witoszyński, Wybrane problemy socjologii wojska, Warszawa 1987.

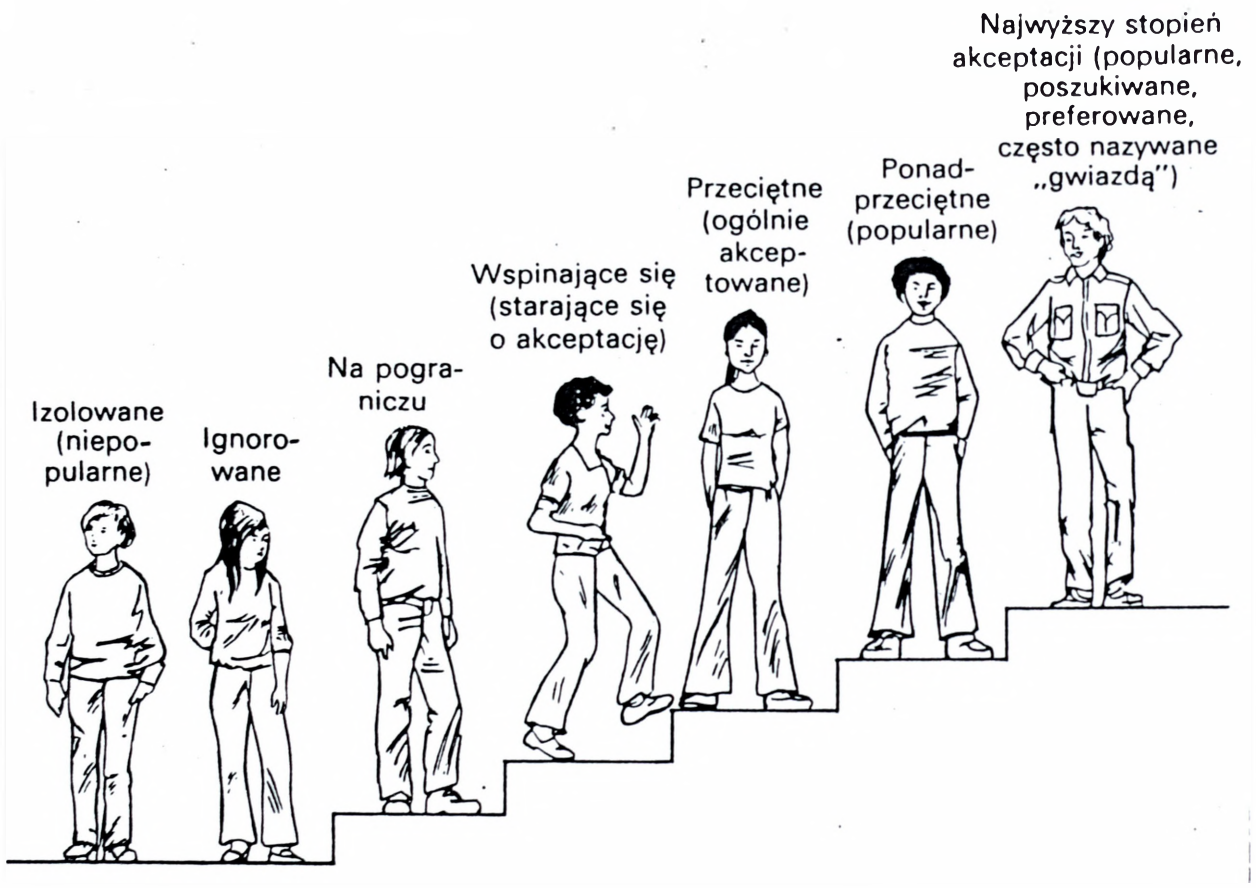
[15] Zob. E.Goffman, Charakterystyka instytucji totalitarnych /w:/ Elementy teorii socjologicznych, /red./ W.Derczyński, Warszawa 1975.

socjologiczna charakterystyka wojska wyraźnie wskazuje na dominujący typ relacji i związków interpersonalnych.

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

W ramach struktury formalnej oddziału, pododdziału zespołu albo równolegle do niej, powstaje układ oparty na osobistych kontaktach, sympatiach, dążeniach, zainteresowaniach, wzorach postępowania. Układ ten nosi

nazwę struktury nieformalnej i powstaje dlatego, że nie ma takiej idealnej struktury formalnej, która zapewniałaby zaspokajanie wszystkich potrzeb człowieka. Podstawą układu są nieformalne więzi, sympatie i antypatie, układające się w wewnętrzną stratyfikację grup. /Rysunek 1/.



Wśród żołnierzy zasadniczej służby wojskowej pozycja w grupie związana jest ze stażem służby i z określonymi nieformalnymi prawami i obowiązkami. Układ ten tworzy i umacnia ogół norm i reguł postępowania, zwyczajów, obyczajów, obrzędów, nazw, znaków i symboli zwanych podkulturą /subkulturą żołnierską/[16]. Najbardziej widocznymi przejawami subkultury

---

[16] Zob. np. L.Kanarski, B.Rudnicki, Podkultura żołnierska, Warszawa 1994, s. 18.

żołnierskiej są deformacje związane z funkcjonowaniem w pododdziałach tzw. „fali", czyli nieformalnego życia opartego na podziałach wynikających ze stażu służby. Podział ten jest następstwem semestralnego poboru do wojska, a umacniany jest także poprzez m.in.:

- dyspozycje tkwiące w osobowości;
- tradycje podziału żołnierzy przekazywane w środowisku wojskowymi cywilnym;
- niejednakowy stosunek kadry zawodowej do żołnierzy starszego i młodszego rocznika;
- stan deprywacji żołnierzy odbywających służbę wojskową;
- potrzebę utrwalania więzi emocjonalnej i solidarności grupowej;
- potrzebę przeciwdziałania monotonii i nudzie[17].

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

---

[17] Tamże, s. 21-22.

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

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

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

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

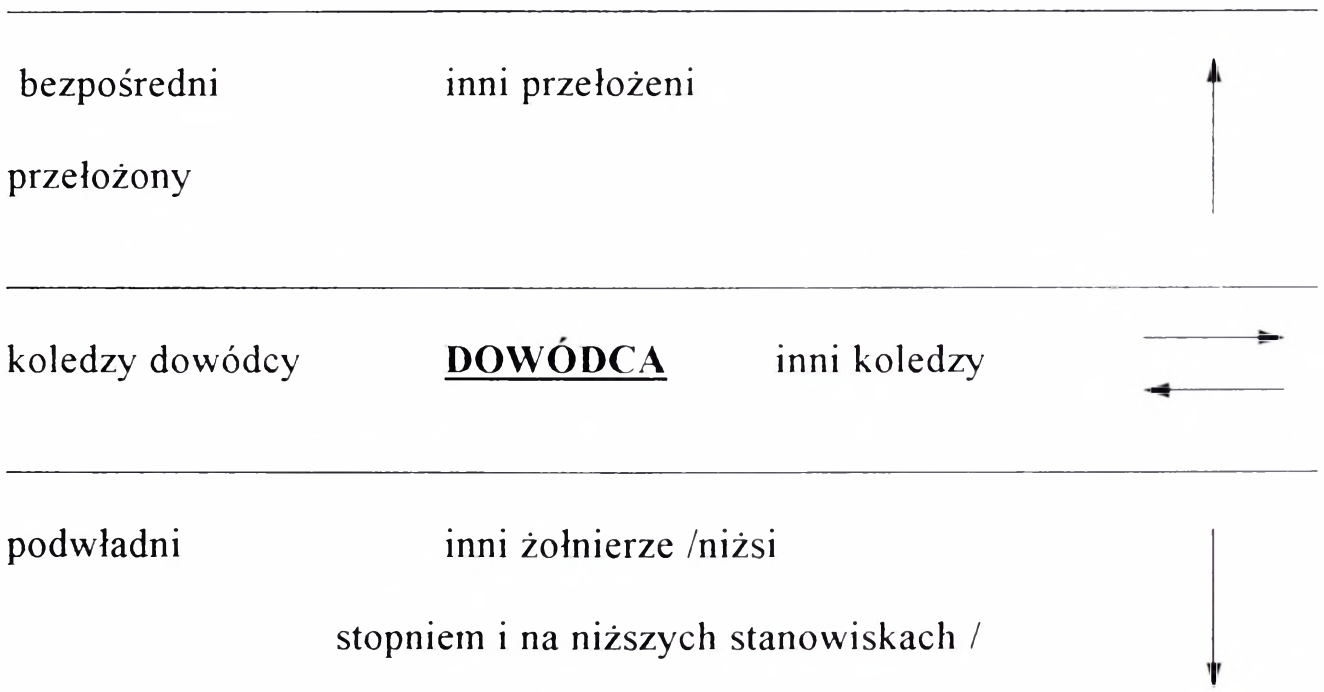
– wydajność i efektywność;

– pełne wykorzystanie umiejętności;

– wykorzystanie potencjału techniczno organizacyjnego;

– integrację zespołów /struktur organizacyjnych/ wokół realizowanych celów.

Sytuacje komunikacyjne w wojsku, mimo istnienia struktury hierarchicznej i funkcjonowania zasady jednoosobowego dowodzenia, nie przebiegają łatwo. Odbywają się one bowiem jednocześnie w kilku poziomach, odmiennych formach i różnym zakresie. Rysunek 2.



Rys. 2. Poziomy sytuacji komunikacyjnych

Wyszczególnienie to nie uwzględnia wszystkich możliwych relacji, tak formalnych jak i nieformalnych, wskazując jedynie na ich dużą różnorodność i na centralną rolę dowódcy w strukturze relacji komunikacyjnych w wojsku.

Odpowiada także przyjętemu przez nas podziałowi komunikacji interpersonalnych w wojsku z uwzględnieniem kryterium dystansu służbowego, wynikającego z pełnionej funkcji i zajmowanej pozycji w grupie[18]. Jest to podział na sytuacje:

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

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

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

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

---

[18] Zob. K.Burakowski, L.Kanarski, E.Pomykała, Komunikowanie ... dz.cyt., s. 56.

kształcenie, grupy żołnierzy zasadniczej służby wojskowej i kadry zawodowej.

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

Młodzież to kategoria ludzi określona wiekiem i miejscem jakie zajmuje w strukturze społeczeństwa. Wyróżnia się niewątpliwie jedną cechą kulturową, a mianowicie młodością, której to przypisuje się prawo do swobody i zwalnia od wielu obowiązków świata dorosłych.

Pojęcie „młodość" zwykło się używać przynajmniej w kilku znaczeniach:

– jako fazy dojrzewania, mieszczącej się w klasycznych granicach wiekowych między czternastym a osiemnastym rokiem życia;
– jako wiek młodzieńczy, przypadający między osiemnastym a dwudziestym pierwszym rokiem życia /granice te wiążą się z dwoma, różnie definiowanymi w sensie prawnym pojęciami pełnoletności/;
– jako okres poprzedzający podjęcie działalności zarobkowej i osiągnięcia w związku z tym pełnej odpowiedzialności i samodzielności[19].

Młodzież traktujemy jako kategorię ludności dojrzewającej i dorastającej w określonych granicach wieku, przy czym liczba lat przypadająca na ten okres jest zmienna i zależna od epoki historycznej, typu społeczeństwa i jego

---

[19] E.E. Geissler, Młodość - stałość i zmiana w społecznym jej pojmowaniu, „Kwartalnik Pedagogiczny" 1986, nr 2, s.41 - 42.

struktury. Nie wdając się bliżej w rozważania dotyczące tej problematyki przyjąć można, że granica wieku ludzi zaliczanych do młodzieży, ulega ciągłemu, systematycznemu wydłużaniu. Okres dorastania, zbliżania się do pełnej dojrzałości, związany jest zarówno z osiąganiem dojrzałej budowy ciała, jak również pełnego rozwoju umysłowego, któremu towarzyszy dojrzałość emocjonalna i społeczna. Jednakże dojrzałość emocjonalna i społeczna wymaga odpowiednio dłuższego czasu.

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

Dorastanie charakteryzuje się wzmożoną ilością problemów związanych z przystosowaniem się młodzieży do nowej roli w życiu. Młody człowiek najczęściej sam musi ustosunkować się do nowych sytuacji, które są znacznie bardziej złożone aniżeli te, z którymi spotykał się w dzieciństwie. Wszelkie negatywne uczucia powstające w tym czasie wyrażają się w wielu formach zachowań. Z jednej strony, młodzież cechuje zuchwałość , brak zrozumienia dla innych osób , szorstkość , cynizm , ekstrawagancja , z drugiej

zaś rezygnacja, apatia, dezercja, asekuracja. To właśnie dominacja reakcji eskapistycznych, wycofujących się powoduje, że młode pokolenie poszukuje azylu wśród swoich rówieśników marząc o tym, aby mieć „to co na świecie najświętsze - święty spokój" i głośno krzycząc lub wyśpiewując: „mój jest ten kawałek podłogi" albo „Ja nikomu już nie wierzę, Wszyscy oszukują mnie. Rząd się o coś kłóci z Sejmem, A tutaj jest ciągle źle. To właśnie my, To Polacy, to ja i ty"[20]. Najczęściej przejawem buntu wobec świata dorosłych jest ucieczka od rzeczywistości we własny świat i realizacja w nim określonych planów i potrzeb.

Drugą dużą grupą mającą wpływ na relacje interpersonalne w wojsku jest kadra zawodowa. Kadra zawodowa, w znacznie większym stopniu niż żołnierze zasadniczej służby wojskowej, jest wewnętrznie zróżnicowana. Zewnętrzny podział na korpusy zawodowe podoficerów chorążych i oficerów, nie jest jedynym i najważniejszym podziałem. Dalszymi czynnikami różnicującymi żołnierzy zawodowych są wiek, wykształcenie, doświadczenie, stopień wojskowy, pełniona funkcja. Każdy z tych czynników wykazuje także bardzo duże dysproporcje i podstawy do odmienności w tworzeniu relacji interpersonalnych. Żołnierzy zawodowych można jednak z całą pewnością traktować, zrówno w kategoriach psychologicznych jak i socjologicznych, jako ludzi dorosłych. Są to bowiem ludzie usamodzielnieni materialnie i emocjonalnie, znajdujący się w okresie pełni sił fizycznych i sprawności intelektualnej, okresie samodzielności życiowej i twórczej ekspansji, rozwijający się

---

[20] Zob. np. W.Staszewski, Byleś buntownikiem?, Warszawa 1995.

zawodowo i realizujący różnorodne zadania służbowe i życiowe[21].

O znacznym zróżnicowaniu tej grupy zawodowej świadczą między innymi prowadzone badania dotyczące świadomości zawodowej oficerów[22]. W ocenie dotychczasowego okresu swojej służby oficerowie są podzieleni. Wśród badanych, 32% jest w pełni zadowolonych i są to głównie pułkownicy, 31% deklaruje pogląd „pogodzenia się z sytuacją" i odczuwaniem zadowolenia /oficerowie w stopniu majora, o średnim stażu służby/. Niezadowolenie z dotychczasowej służby wyraża 30% badanych i są to przede wszystkim oficerowie administracji, logistyki, dowódcy liniowi, oficerowie o stażu do 5 lat i 15 - 20 lat służby. Wśród czynników, które mają wpływ na zawodową satysfakcję badanych, znajdują się między innymi warunki pracy i stosunki międzyludzkie. Jednak oficerowie, w niewielkim stopniu, łączą wpływ stosunków międzyludzkich z własnymi możliwościami wpływania na relacje interpersonalne i ogólną atmosferę pracy i służby. Wśród cech, które najlepiej mogłyby określać dobrego oficera, najczęściej wskazywano cechy instrumentalne /zdyscyplinowanie, zdecydowanie/ i cechy etyczne /odpowiedzialność i patriotyzm/. Mniejsze znaczenie przypisywano elementom kompetencji społecznych oficera. Zdolność do współpracy, empatia, zdolność pozyskiwania przyjaciół nie wyznaczają, zdaniem badanych, istotnych przymiotów dobrego oficera[23].

---

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

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

23 Tamże, s. 56.

Przedstawiona analiza nie wyczerpuje problematyki i przedstawia jedynie niektóre z możliwych czynników mających wpływ na rodzaj związków i relacji interpersonalnych w wojsku. Stanowi jednak wystarczającą podstawę do stwierdzenia, że relacje interpersonalne różnicuje w obrębie kadry zawodowej, w relacjach między żołnierzami oraz między żołnierzami służby zasadniczej, a żołnierzami zawodowymi, wiele czynników w tym między innymi: wiek, zajmowane stanowisko służbowe, stopień wojskowy, motywacja, wykształcenie, wiedza, umiejętności, doświadczenie. Te czynniki o charakterze obiektywnym, połączone z występowaniem czynników subiektywnych, powodują pojawianie się w obszarze relacji interpersonalnych w wojsku wielu utrudnień i zakłóceń. Oto niektóre z nich wraz z możliwymi następstwami.

Przyczyna obiektywna	**Przyczyna subiektywna**	**Skutek**
-wiek	-odmienne zapotrzebowanie	-nieporozumienia
-stanowisko	-odmienna treść	-błędna interpretacja
-motywacja	-inny język	-brak silnych więzi
-wykształcenie	-kanał	-dominacja relacji
-wiedza	-czas	przedmiotowych
-umiejętności	-rozumienie i interpretacja	-konflikty, uprzedzenia
-doświadczenie	-sytuacje	

1.2.1. Stadia rozwoju stosunków interpersonalnych

Nawiązując do przedstawionych w pierwszej części pracy treści dotyczących psychologicznej istoty komunikowania społecznego, a zwłaszcza podrozdziału o potrzebie kontaktów interpersonalnych[24], warto jeszcze wspomnieć o rozwoju i stadiach stosunków interpersonalnych.

Otóż w myśl teorii społecznego przenikania[25], stosunki interpersonalne przekształcają się w sposób systematyczny, stopniowo przechodząc od powierzchniowych do głębszych warstw „ja". Uwzględniając podstawowe założenia tej teorii, G. Levinger i J. Snoek[26] wyróżnili trzy stadia rozwoju stosunków interpersonalnych:

- świadomościowe,
- kontaktu powierzchniowego,
- wzajemności partnerów.

Pierwsze wyróżnia się tym, że w stosunkach interpersonalnych, komunikacja między partnerami nie istnieje. Jest to tzw. **stadium przedinterakcyjne**, polegające na oczekiwaniu momentu do zawarcia znajomości oraz na wartościowaniu czy tę interakcję opłaci się nawiązać. Stwierdzono, że ludzie nie zawsze decydują się na wybór partnerów najatrakcyjniejszych. Często dostosowują swoje wymagania do samooceny swojej osobowości.

---

[24] Zob. K.Burakowski, L.Kanarski, E.Pomykała, Komunikowanie ..., dz.cyt., s. 110-120.
[25] Cytuję za: Niebrzydowski, Psychologia wychowawcza. Świadomość, aktywność, stosunki interpersonalne, Warszawa 1989, s. 245 i następne.
[26] Tamże, s. 247.

Wyższym etapem kontaktów interpersonalnych jest **interakcja partnerów**. W stadium tym - nazywanym przez socjologów powierzchniowym - partnerzy nawiązują bezpośredni kontakt. Wiedza o sobie pochodzi przede wszystkim z bezpośredniej obserwacji oraz postępowania i zachowania się w określonej roli. Ważną wartość informacyjną ma tu także wiedza o miejscu zajmowanym w hierarchii społecznej /pozycja, status/. Jeśli np. partner ma wyższą pozycję społeczną, większy prestiż lub jest zamożniejszy, to jego zaszeregowanie będzie wyższe, przychylność otoczenia bardziej pozytywna.

Wzajemna akceptacja i zadowolenie są weryfikowane w czasie uczestnictwa w różnych sytuacjach komunikacyjnych i odnoszą się do wiedzy oraz wyobrażeń z okresu stadium świadomościowego. Akceptacja - lub jej brak - zależy także od dotychczasowych doświadczeń zdobytych podczas innych kontaktów interpersonalnych.

Im więcej czasu partnerzy spędzają ze sobą na etapie kontaktu powierzchniowego, tym większe jest prawdopodobieństwo, że niezależnie od swojej woli ujawni się autentyczne „ja" /„dadzą się poznać"/. Etap ten jest zjawiskiem przejściowym i prowadzi dość często do przyszłych, bardziej pogłębionych stosunków interpersonalnych, czyli stadium wzajemności partnerów interakcji tj. koleżeństwa i przyjaźni.

Warto wiedzieć, że pomimo bliskości przebywania, podobnego pochodzenia społecznego, wspólnie wykonywanych zadań itd., więzi międzyludzkie pozostają w stadium kontaktów powierzchniowych /np. sąsiedzi/ oraz, że na tym stadium rozwoju może występować obojętność, antypatia, wrogość i

agresja. W wojsku, z uwagi na długi czas przebywania oraz duże ograniczenia w dobrowolności doboru partnerów interakcji, zjawiska wzajemnej niechęci do siebie, antypatii, a nawet nieuzasadnionej wrogości nie są sporadyczne. Muszą zatem być dostrzegane i analizowane w celu stosowania odpowiedniej profilaktyki.

Stadium kontaktów powierzchniowych, naszym zdaniem ma bardzo ważne znaczenie dla rozwoju i jakości stosunków interpersonalnych jakie mają miejsce we wszelkich relacjach w środowisku wojskowym. Owa ważność polega na niebezpieczeństwie błędnego zaszeregowania partnera z powodu braku wystarczającej wiedzy o nim. W praktyce społecznej sprawia to, że wielu ludzi jest „skrzywdzonych" przez los. Aby tej niesprawiedliwości przeciwdziałać, należy mieć pewną psychologiczną wiedzę o procesach postrzegania i randze pierwszego wrażenia[27].

Najważniejszym stadium rozwoju stosunków interpersonalnych są związki opierające się na tzw. **wzajemności partnerów**. Wyróżniają się one dobrowolnością, dużą spontanicznością oraz pełną ich otwartością. Partnerzy interakcji znają swoje zalety, wady, potrzeby i na tej podstawie ustalają specyficzne dla siebie normy i reguły wzajemnych kontaktów. W stadium tym można wyodrębnić różne poziomy bliskości, zażyłości i wzajemnego zaufania od koleżeństwa do przyjaźni.

Koleżeństwo przejawia się w: równości partnerów, wzajemnym szacunku i trosce o wspólne powodzenie, wzajemnej życzliwości, umiejętności

---

[27] Szerzej w rozdziale czwartym tej pracy.

współdziałania i gotowości do niesienia pomocy w osiąganiu wspólnych celów. Jakość koleżeństwa sprawdza się w codziennym, normalnym - związanym ze służbą, pracą, nauką - życiu. Najpełniej jednak w sytuacjach trudnych i ekstremalnych, kiedy bez pomocy i życzliwości kolegi, przyjaciela, człowiek poniósłby większe straty.

Przyjaźń natomiast wyznacza spektrum wielu wartości, spośród których najważniejsze to: uznanie i szacunek, autentyczny sposób bycia, pomoc i poparcie, podobieństwo postaw, podziw dla charakteru i osiągnięć partnera, otwarty sposób bycia i empatyczne zrozumienie[28].

Bogata literatura przedmiotu oraz wymienione cechy jednoznacznie wskazują, że potoczne przeświadczenie o występowaniu licznych związków koleżeństwa i przyjaźni w środowisku wojskowym jest iluzoryczne. Uwaga ta ma znaczenie praktyczne. Pochopne bowiem formułowanie wniosków, stawianie chybionych diagnoz dotyczących stopnia zażyłości partnerów interakcji, jest dla rzeczywistości pedagogicznej szkodliwe. Bywa także przyczyną frustracji, zawiedzionych nadziei i osobistych rozczarowań.

Bardzo ważnym czynnikiem, rzutującym na sytuacje komunikacyjne i sprawność funkcjonowania wojska oraz wiążącym poszczególne jednostki w grupie, jest więź społeczna. Można ją zdefiniować jako:

„/ .../ kompleks, suma tych wszystkich czynników, które zapewniają danej całości społecznej /grupie, zbiorowości społecznej/ istnienie, trwanie i dzia-

---

[28] L.Niebrzydowski Psychologia..., op.cit., s. 263.

łanie"[29].

Uogólniając, można powiedzieć, że więź społeczna jest sumą tych wszystkich czynników, sił, elementów, które sprawiają, że dane społeczeństwo istnieje, rozwija się i działa. Więź jest swego rodzaju społecznym „cementem", spaja, wiąże jednostki w grupie.

Rozpatrując zagadnienia więzi społecznej, należy uwzględnić konkretną zbiorowość, której więź zapewnia trwanie i działanie. W myśl tej tezy na więź społeczną składają się[30]:

- obiektywne podłoże związków między ludźmi /np. pochodzenie, terytorium, organizacja zbiorowego życia/ konieczne dla jej istnienia;
- stosunki rzeczowe między ludźmi, wymiana pewnych wartości, dóbr, wzajemne zaspokajanie potrzeb;
- powstające na płaszczyźnie styczności jednostki z jednostką czy jednostki z grupą ludzi, poczucie łączności z drugimi, wzajemny stosunek emocjonalny oparty na poczuciu wspólnoty czy konkurencyjności celów oraz manifestacja poczucia łączności w postawach i zachowaniach.

Praktyczną drogą ustalania istnienia i jakości więzi w grupie jest obserwacja zachowań, wzajemnych związków, postaw wobec siebie, sposobów komunikowania się ludzi. Czynniki więziotwórcze grupy ilustruje tabela 1.

---

29 W. Jacher, Więź społeczna w teorii i praktyce, Katowice 1987, s. 41.
30 Tamże, s. 54.

Dodatnie	Ujemne
1	2
Cele grupowe atrakcyjne, przy tym możliwe do osiągnięcia	Cele grupowe mało atrakcyjne i względnie trudne do osiągnięcia
Żywotne potrzeby członków grupy, w ich świadomości dostatecznie zabezpieczone przez grupę	Żywotne potrzeby członków zagrożone i nie zabezpieczone przez grupę
Samodzielne decydowanie przez członków o przynależności do grupy	Członkostwo narzucone przez grupę
Dobre uświadamianie sobie przez członków celów i założeń grupy oraz ich akceptacja	Zła znajomość założeń grupy i nieakceptowanie ich
Zgodność między członkami grupy co do założeń grupy i sposobów ich realizacji	Niezgodność między członkami grupy co do założeń grupy i sposobów ich realizacji
Dobre uświadamianie sobie przez poszczególnych członków ich miejsca przypadającego w grupie oraz akceptowania go	Niepewność poszczególnych członków co do miejsca przypadającego im w grupie, względnie nieakceptowanie go
Przyczynienie się uczestnictwa w grupie do podnoszenia prestiżu społecznego członków	Przynależność do grupy obniżająca prestiż społeczny jej członków
Przyjazna atmosfera stosunków wewnątrzgrupowych, oparta na współdziałaniu	Napięta atmosfera stosunków wewnątrzgrupowych, oparta na rywalizacji

1	2
Względne podobieństwo członków w aspektach istotnych dla znalezienia tzw. wspólnego języka	Zróżnicowanie członków wysoce utrudniające wzajemne zrozumienie się i działanie
Żywe kontakty wzajemne	Ograniczone kontakty wzajemne
Niesprzeczność przynależności do tej oraz zarazem innych grup	Przynależność do tej grupy jest trudna do pogodzenia z przynależnością do innych grup
Homogeniczny charakter grupy	Podział grupy na wiele podgrup niezgodnych ze sobą
Względnie mocna pozycja grupy wobec innych grup	Pozycja grupy względnie słaba w porównaniu z innymi grupami
Duże perspektywy rozwojowe grupy	Małe perspektywy rozwojowe grupy
Szerokie pole dla zaradności zbiorowej członków	Krystalizacja elity skupiającej całą władzę nad grupą

Tabela 1. Główne czynniki więziotwórcze grupy

Źródło: A. Matejko, Praca i koleżeństwo, Warszawa 1963, s. 154.

Przenosząc problematykę więzi społecznej na grunt wojska, należy ponownie podkreślić, że występuje tu przewaga więzi formalnej nad więzią personalną. Wynika to z faktu regulaminowych ustaleń norm postępowania we wzajemnych kontaktach między ludźmi będącymi żołnierzami. Więź personalna, bezpośrednia, wytwarzana na bazie wspólnych powinności służbowych

jest wtórna i pochodna do więzi formalnej. Kadra zawodowa prawie w 7% opowiada się za celowością utrzymywania więzów koleżeństwa także w sferze służbowej, upatrując w tym czynniki: sprzyjające tworzeniu się zawodowej więzi środowiska /23%/, usprawniające wykonawstwo zadań (14%) oraz poprawiające dowodzenie i kierowanie zespołami /11%/[31].

1.3. Świadomość zachowań językowych

Aby bliżej wyjaśnić, jakie znaczenie ma świadomość zachowań językowych w działalności oficera, musimy na wstępie przybliżyć pojęcie nadrzędne, jakim jest „kultura języka". Zgodnie z etymologiczną wykładnią tego pojęcia - rozumianego jako świadome uprawianie języka będącego podstawowym narzędziem komunikacji - kultura językowa to „/.../ działalność zmierzająca do udoskonalenia języka i rozwijania umiejętności posługiwania się nim w sposób poprawny i sprawny"[32]. Jak łatwo zauważyć, jest to pojęcie wieloznaczne, w którym kryją się liczne założenia co do jego praktycznego zasięgu.

Po pierwsze, oznacza ono działalność zmierzającą do udoskonalenia języka i umiejętności posługiwania się nim;

---

31 M.Kasperski, Koszarowe życie służbowe kadry WP, sprawozdanie z badań, Wojskowy Instytut Badań Socjologicznych, Warszawa 1994.

32 Por. H. Kurkowska, Teoretyczne zagadnienia kultury języka, /w:/ D. Buttler, H. Kurkowska, H. Satkiewicz, Kultura języka polskiego, Zagadnienia poprawności gramatycznej, Warszawa 1973, s.58.

Po drugie, zakłada implicite jakiś stopień umiejętności posługiwania się językiem;

Po trzecie, oznacza naukę o kulturze języka[33].

Działalność zmierzająca do udoskonalenia języka i umiejętności posługiwania się nim może być dwojakiego rodzaju: naukowa i praktyczna. Ta pierwsza ma charakter stosowany, tzn. polega na obserwacji zachowań językowych, ich opisie, obserwacji zmian zachodzących w owych zachowaniach i wyrażaniu na tej podstawie wniosków, które mają wartość zaleceń normatywnych. Natomiast praktyczna działalność językowa obejmuje dość szeroki krąg osób, które z racji wykonywanego zawodu /przede wszystkim nauczyciel, pedagog, aktor, ksiądz, oficer, działacz kulturalno - oświatowy/ prowadzą edukacyjną działalność kulturalnojęzykową. Działalność ta wymaga znajomości podstaw i wiedzy naukowej dotyczącej języka. Wymaga także ciągłego i systematycznego doskonalenia tych umiejętności. Osoby te kształtują odpowiednie nawyki w zakresie posługiwania się językiem, udzielają porad językowych, służą osobistym przykładem w posługiwaniu się językiem ojczystym. Warto zauważyć, że oficerowie funkcje tę realizują nie tylko systematycznie i intencjonalnie, lecz najczęściej w sposób „przygodny, uboczny, nie zamierzony"[34].

---

[33] Por. tamże, s. 58-59. Zob. także: W. Pisarek, Kultura języka, /w:/ „Encyklopedia wiedzy o języku polskim", Pod red. S.Urbańczyka, Wrocław 1978, s. 167-169; S. Gajda, Nauka o kulturze języka, „Polonistyka" 1987, nr 8, s. 581-592.

[34] S.Baley, Psychologia wychowawcza w zarysie, Warszawa 1960, s. 196-197.

Jeżeli oddziaływania nie zamierzone powtarzają się, to mogą one mieć także znaczący wpływ poznawczy i wychowawczy. Słusznie zatem radzi oficerowi autor „Ducha żołnierskiego", aby pamiętać, „/.../ że każde jego wystąpienie, każde słowo, ruch, zachowanie, sposób bycia ma znaczenie w wychowaniu podwładnych"[35].

Stopień umiejętności językowych jest rezultatem oddziaływań przede wszystkim domu rodzinnego, a następnie instytucji wychowawczo - nauczających. Tu, na pierwszym miejscu - szkoły, będącej jedyną instytucją powołaną do systematycznej i zorganizowanej pracy nad językiem ojczystym. Słuszna wydaje się zatem krytyka poziomu jej dokonań w omawianym przedmiocie. Na poziom umiejętności językowych znaczący wpływ wywierają także instytucje upowszechniania kultury, mass media, grupy rówieśnicze i pracownicze oraz wojsko. Nawet potoczne obserwacje zachowań rezerwistów uzasadniają sformułowanie hipotezy o istotnym wpływie służby wojskowej na zachowania językowe młodzieży.

Jak już sygnalizowaliśmy, nauka o kulturze języka jest także wiedzą teoretyczną, której zasadnicze zadania są następujące: określanie przedmiotu zainteresowań, formułowanie celów teorii kultury języka, analizowanie związków kultury języka z dziedzinami pokrewnymi, rozwijanie metodologii opisu języka.

Zaprezentowane wyżej rozumienie kultury języka wiąże się bezpośrednio z samym językiem - to jest przede wszystkim z poprawnym używa-

---

[35] M.Porwit, Duch żołnierski. Organizacja wychowania żołnierza, Warszawa 1935, s. 200.

niem form językowych zgodnych ze zwyczajem językowym /uzusem/ wykształconej grupy użytkowników języka. Natomiast w teorii komunikacji językowej /interpersonalnej/ język, rozumiany szeroko, traktowany jest jako środek, jako „wielofunkcyjne narzędzie" służące porozumiewaniu się ludzi ze sobą . Każdy z użytkowników języka świadomie lub intuicyjnie wykorzystuje jego właściwości, aby efektywnie osiągać zakładane cele. W tym sensie posługiwanie się językiem ma mniej lub bardziej celowy charakter. Użytkownik języka, jeśli chce się nim posługiwać jako narzędziem /jako środkiem do .../, musi posiadać świadomość językową. Jest to „zawarty w pamięci długotrwałej zasób obrazów, znaków językowych /werbalnych i niewerbalnych - dop. E.P./ oraz wiedza o ich użyciu obejmująca system wartości i ocen /emocjonalnych, estetycznych, moralnych, funkcjonalnych/, postaw, a także system umiejętności, nawyków, programów czynności językowych"[36].

Na świadomość językową składają się zatem uświadamiane /lub nie .../ wzorce, tj. normy, stereotypy i wyobrażenia, zachowania językowe ukształtowane na podstawie dotychczasowych doświadczeń lub przejęte od otoczenia. Wpływają one na rzeczywiste zachowanie językowe ludzi. Świadomość językowa może być zatem traktowana jako odbicie rzeczywistości praktyki językowej i jako swoisty mechanizm programujący i regulujący zachowania językowe, czyli jako naturalna wewnętrzna norma językowa, zwana potocznie poczuciem językowym[37].

---

[36] S.Gajda, Nauka ... dz.cyt., s. 586.
[37] Por. Tamże, s. 586.

Postawa wobec języka jest kategorią osobowościową i wyraża się między innymi w dawaniu pierwszeństwa pewnym celom i sposobom reagowania na bodźce w określonych sytuacjach komunikacyjnych. Postawy związane są z zinternalizowanym /przez jednostkę lub grupę/ systemem wartości i emocjonalnym stosunkiem do języka /np. resentymenty językowe byłych mieszkańców Lwowa/.

Dominującymi typami postaw wobec języka, zdaniem S. Gajdy są: „racjonalna - irracjonalna, narodowa - internacjonalna, konserwatywna - sprzyjająca zmianom, uniformistyczna - tolerująca różnorodność, purystyczna - liberalna, realistyczna /licząca się z rzeczywistymi zachowaniami/ - idealistyczna"[38].

Kontakty językowe należy rozpatrywać także w wymiarze duchowym człowieka, z uwzględnianiem jego podstawowych potrzeb i praw. Wówczas pojęcie kultury języka i świadomości językowej zaczyna obejmować zagadnienia godności, odpowiedzialności i moralności uczestników sytuacji komunikacyjnej.

Przypomnijmy, że godność ludzka przysługuje każdemu bez wyjątku człowiekowi z tytułu jego uprzywilejowanego miejsca w przyrodzie. W ramach odmiennych orientacji humanistycznych, wskazuje się na różne czynniki decydujące o bezwzględnej wartości każdego człowieka. Wszystkie nurty humanistyczne przyjmują jednak niestopniowalność godności ludzkiej[39].

---

[38] Tamże, s. 587.
[39] Zob. Słownik etyczny. /red./ S. Jedynak, Lublin 1990.

W uchwalonej przez Zgromadzenie Ogólne ONZ 10 grudnia 1948 roku „Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka" czytamy m.in. „Wszyscy ludzie rodzą się wolni i równi w swej godności i swych prawach. Są oni obdarzeni rozumem i sumieniem i powinni postępować wobec innych w duchu braterstwa.

... Uznanie przyrodzonej godności oraz równych i niezbywalnych praw wszystkich członków wspólnoty ludzkiej jest podstawą wolności, sprawiedliwości i pokoju na świecie.

1. Każdy człowiek ma obowiązki wobec społeczności, w której to jedynie jest możliwy swobodny i pełny rozwój jego osobowości.
2. W korzystaniu ze swych praw i wolności każdy człowiek podlega jedynie takim ograniczeniom, które są ustalone przez prawo wyłącznie w celu zapewnienia odpowiedniego uznania i poszanowania praw i wolności innych oraz w celu uczynienia zadość słusznym wymogom moralności, porządku publicznego i powszechnego dobrobytu w demokratycznym społeczeństwie"[40].

Moralność komunikacyjna powinna opierać się na szacunku dla ludzkiej godności[41].

W myśl tak rozumianej kultury języka za niewłaściwe, tj. dewiacyjne i patologiczne uznać trzeba akty mowy nieszczere, stwierdzenia, obietnice, zamia-

---

40 Powszechna Deklaracja Praw Człowieka, Art. 1, Wstęp, Art. 2 i Art. 29. Zob. także, Prawa i wolność człowieka w warunkach służby wojskowej: Podstawy teoretyczne i praktyka, /red./ Ryszard Rosa, Warszawa 1994.

41 Zob. J. Galerowicz, Powołanie do odpowiedzialności, Kraków 1993.

ry, rady, oświadczenia itd. oraz akty formułowane w sposób narzucający poglądy, zastraszające /surowy wyraz twarzy/ **odbiorcę**, wulgarne, szydercze itd.

Problem kontaktów językowych obejmuje także etykę odbiorców. Tak jak istnieje odpowiedzialność nadawcy za treść i formę komunikatu, tak też istnieje odpowiedzialność odbiorcy za jego maksymalnie wnikliwy i życzliwy odbiór. Trzeba umieć i chcieć słuchać. Tak jak nadawca odpowiada za wybór między milczeniem a mówieniem, tak też odbiorca - za wybór między słuchaniem i niesłuchaniem, zwłaszcza tych komunikatów, na których odbiorze nadawcom szczególnie zależy, a które z różnych przyczyn nie zawsze są jasno i czytelnie formułowane. Do etyki odbioru wypowiedzi językowych należy także ogólnospołeczna i prawna zasada wysłuchiwania tych, których **o coś** obwiniamy[42].

1.4. Charakterystyka sytuacji komunikacyjnych.

Sytuacje komunikacyjne są ważnym czynnikiem rzutującym na zachowanie językowe i postawy ich uczestników. Jednym ze sposobów /m.in. poza klasyfikacją/, umożliwiających przewidywanie zróżnicowanych językowych zachowań partnerów interakcji, jest znalezienie wymiarów określających specyfikę sytuacji.

---

[42] Zob. stosowne treści regulaminów wojskowych.

We wszystkich sytuacjach występują określone cele, reguły nakazujące co wolno, a czego nie, jakieś warunki fizyczne i środowiskowe[43]. Najczęściej uczestnicy sytuacji zdają sobie z tego sprawę bez dodatkowych wyjaśnień. W trakcie interakcji ludzie przyjmują specyficzne dla danej sytuacji role nawet bez dodatkowych uzgodnień. Jednak jednostki niedoświadczone społecznie często mogą je błędnie oceniać, co ostatecznie prowadzi do zachowań nieadekwatnych oraz nieporozumień i konfliktów.

Specyfikę każdej sytuacji wyznaczają, mieszczące się w jej obszarze, akty komunikacyjne. Ich interpretacja obejmuje szeroki zespół kryteriów. Spotyka się typologie mające swą genezę w filozofii, lingwistyce, psychologii i socjologii. Kategorie aktów komunikacyjnych można mnożyć w nieskończoność, podobnie jak nieskończenie wiele jest sytuacji komunikacyjnych, w których do porozumiewania się wykorzystywane są środki językowe i pozajęzykowe. Najstarszy podział, typologię wypowiedzi, zaproponował Arystoteles[44] wyróżniając następujące klasy:

zachęcanie - zniechęcanie

oskarżanie - obrona

pochwała - nagana.

Dla potrzeb analizy skuteczności sytuacji komunikacyjnych w wojsku, warto posłużyć się klasyfikacją zaproponowaną przez D.Bule i J.Nowacką.

---

[43] Por. M.Agryle, Psychologia stosunków międzyludzkich, Warszawa 1991, s.158 i nast.
[44] Arystoteles , Retoryka, Warszawa 1988.

Jako kryterium przyjęto tu prymarność lub sekundarność funkcji komunikatu i na tej podstawie wyodrębniono trzy duże, zasadnicze grupy aktów mowy:

1. Akty orzekające /stwierdzenia/;

2. Imperatiwa;

3. Konwencjonalia[45].

Akty orzekające są wypowiedziami, w których orzeka się o obiekcie, o fakcie, którego wypowiedź dotyczy a ich intencją jest poinformowanie o tym odbiorcy. Są one wypowiedziami „dla kogoś".

Twórcą najbardziej interesującej klasyfikacji aktów mowy opartej na rzeczywistych kryteriach jest John Searle /kontynuator koncepcji J. Austina/. Typy wypowiedzi wyróżnił on na podstawie dwunastu kryteriów, z których najważniejsze to:

1. rodzaj intencji towarzyszącej wypowiedzi mówiącego,
2. kierunek działania, od słów do rzeczywistości lub odwrotnie, od stanu rzeczy do słowa,
3. stan mentalny mówiącego /wola, emocje, zamiany, przekonania/.

Wspomniany badacz wyróżnił pięć typów aktów mowy:

A. Asercje /assertives/, których celem jest przedstawienie sądów o stanach rzeczy /np. wystąpienie, przysięganie/.

B. Dyrektywy /directives/, których celem jest wywarcie nacisku na odbiorcę, skłanianie go do działania /np. rozkazy, prośby, pozwolenia/.

---

45 D.Bula, J.Nowacka, Próba klasyfikacji aktów mowy, „Socjolingwistyka" nr 5, 1983 , s. 32.

C. Komisywy /commisives/, których celem jest podjęcie przez mówiącego zobowiązania do działania względem adresata i odpowiedzialności za to działanie /np. obietnice, zobowiązania/.

D. Ekspersywy /expresives/, których celem jest wyrażenie stanów psychicznych, emocjonalnych /np. gratulacje, kondolencje/.

E. Deklaratywy /declaratives/, których celem jest wywołanie za pomocą pewnych wypowiedzi określonych stanów rzeczy w stosunkach społecznych /np. mianowanie, odwołanie, ogłoszenie/.

„/.../ w języku potocznym istnieje domniemanie, że o ile nie ma wskaźnika świadczącego o przynależności aktu mowy do jakiegoś innego rodzaju, to ten akt mowy jest stwierdzeniem”[46].

Warto dodać, że stwierdzenia służą do wyrażania przeświadczeń. Nadawca przedstawia siebie jako wierzącego w to co mówi. Powinien nawet być gotów do uzasadnienia swych stwierdzeń, ponieważ „/.../ gdy mówiący dokonuje aktu stwierdzenia, to niejako bierze odpowiedzialność za prawdziwość tego co mówi”[47].

Imperatiwa są to te akty mowy, w których występuje artykulacja władzy jako mówiącego wobec adresata. W aktach tych powstają wypowiedzi „do kogoś”. W imperatiwach funkcją dominującą staje się wpływ na zachowanie odbiorcy.

---

[46] T.G. Studnicki, Stwierdzenie jako akt mowy, „Studia filozoficzne” nr 3 , 1973 , s. 90.
[47] Tamże, s. 93.

Aktywny stosunek nadawcy względem odbiorcy przejawia się w skłanianiu go aby:

1. coś zrobił /propozycja, rada, pozwolenie, prośba, zaklęcie, polecenie służbowe, nakaz, rozkaz itp./;
2. zaniechał robienia czegoś /upomnienie, nagana, protest, wypomnienie, ostrzeżenie, groźba/;
3. udzielił pewnej wiadomości /pytania/.

Wśród imperatiwów wyodrębnić można:

a/ normy - polecenie służbowe, nakaz, zakaz, rozkaz;

b/ dyrektywy - rada, propozycja, prośba, upomnienie, ostrzeżenie, protest;

c/ dyrektywy techniczne - pouczenie, instrukcja.

Charakterystycznymi cechami aktów mowy zaliczonych do norm są:

1. nierównorzędna relacja między nadawcą i odbiorcą;
2. oficjalność sytuacji aktu mowy;
3. formalnie usankcjonowana w świadomości nadawcy i odbiorcy groźba.

Konwencjonalia określane są jako formuły grzecznościowe. Zaliczyć tu można: powitania, gratulacje, kondolencje, życzenia, toasty, błogosławieństwa i przeklęcia.

Konwencjonalia stwarzają klimat, atmosferę grzecznościową, która w znacznym stopniu ułatwia zgodne współżycie członków społeczeństwa.

W sytuacjach oficjalnych, przy nierównorzędnej relacji między partnerami, pojawiają się wypowiedzi uschematyzowane, natomiast w wypadku równorzędności lub sytuacjach nieoficjalnych - schematyzm ten zostaje

przełamany. „Występują tu pewne spetryfikowane formy językowe zdeterminowane całkowicie /.../ przez kontekst społeczny. Każdy uczestnik sytuacji socjolingwistycznej albo dokładnie wie co ma powiedzieć, albo możliwości wyboru są krańcowo ograniczone”[48]. Wspólną cechą większości konwencjonaliów jest intencja zaprezentowania odbiorcy siebie jako człowieka, który dostosowuje się do norm ustalonych przez grupę i chce podtrzymywać nawiązaną już wcześniej więź.

Sytuacje komunikacyjne przybierają postać aktów komunikacyjnych będących najmniejszymi jednostkami procesów komunikowania. Cechuje je zmienność, otwartość i sytuacyjność.

Każdy akt komunikacyjny charakteryzuje występowanie dwóch typów relacji - międzyludzkich i zadaniowych. Każdy akt niesie z sobą dwa typy informacji: informację rzeczową oraz informację o stosunku interpersonalnym. Każdy akt zawiera też dwa poziomy - poziom obserwowalny i poziom ukryty[49].

Cechą szczególną aktów mowy i sytuacji komunikacyjnych - a dla celów niniejszego opracowania ważną - jest występowanie tzw. zasady luki informacyjnej. Zakłada się, że komunikowanie zachodzi wówczas, gdy występuje asymetria posiadanych przez rozmówców informacji, kiedy możemy czegoś dowiedzieć się i nauczyć od rozmówcy i to właśnie ta różnica jest głównym motywem komunikowania się. Świadome stosowanie tej zasady w

---

[48] Z.Bokszański, A.Piotrowski, M.Ziółkowski, Socjologia języka, Warszawa 1977, s. 89 - 90.
[49] Zob. Encyklopedia kultury języka, Warszawa 1994.

praktyce ma, w naszym przekonaniu podstawowe znaczenie dla efektywności, jakości i atmosfery wszelkich /począwszy od potocznych do naukowych/ sytuacji komunikowania się. Jej zakresy i zastosowania zależne są przede wszystkim od czynników subiektywnych m.in. wiedzy o prawidłowościach porozumiewania się, umiejętności pedagogicznej, kultury osobistej i poziomu wiedzy kompetencji komunikacyjnych.

Obserwując sytuację komunikowania interpersonalnego, można zauważyć - zwłaszcza u młodych stażem służbowym dowódców - wykorzystywanie tej zasady do wzmacniania dominacji i w końcowym efekcie do zachowań autorytarnych. Asymetria mocy informacyjnej, pojmowana z pozycji regulaminowego rytuału władzy i hierarchiczności armii, bywa przyczyną blokującą pozytywne interakcje komunikacyjne. Bowiem, zamiast partnerstwa w realizacji bogatej palety zadań służbowych i w stosunkach interpersonalnych prowadzi do dezintegracji nieuzasadnionego i szkodliwego dystansu między kadrą zawodową a żołnierzami zasadniczej służby wojskowej.

Kształceniu motywacji odbiorców /uczestników sytuacji komunikacyjnych - oficerów, chorążych, studentów itd./ do pokonywania luki informacyjnej, zarówno w płaszczyźnie werbalnej, jak i pozasłownej, sprzyja:

1. ustalenie wspólnego obszaru zainteresowań;
2. zwiększenie zgodności ocen w integrowaniu faktów i problemów;
3. wyzwalanie aktywności, podkreślanie możliwości twórczych odbiorców komunikatów;
4. wyzwalanie stanów emocjonalnych;

5. zachęcanie do odkrywania i weryfikowania nowych problemów oraz zjawisk;
6. stosowanie metod zespołowego działania[50].

Aktom komunikacyjnym towarzyszy także zjawisko redundacji, czyli nadmierne stosowanie środków werbalnych i niewerbalnych oraz sposobów ekspresji stanów emocjonalnych. W odniesieniu do cybernetycznego modelu komunikacji, wyróżnić można cztery rodzaje tego nadmiaru:

1. redundację kanału językowego,
2. redundację nadawcy wiążącą się z jego cechami indywidualnymi, stylem mówienia, skłonnością do dygresji, powtórzeń, stosowania „wypełniaczy" typu: „prawda", właśnie", „proszę ciebie" itp.
3. redundację niewerbalną przejawiającą się w nadmiernej gestykulacji, mimice itd.
4. redundację subiektywną, czyli widzianą przez pryzmat odczuć i interpretacji odbiorcy.

Interakcje komunikacyjne nasycone redundacją zyskują na kolorycie, lecz tracą na rzeczowości i efektywności zachowań językowych[51].

Sytuacje komunikacyjne charakteryzują się także tym, że wszystkie elementy składające się na komunikację - język, kanał niewerbalny, zmysł słuchu, itd., występują łącznie.

---

50 Por. G.Koć - Seniuch, Teorie komunikacji a kształcenie nauczyciela, Studia Pedagogiczne, t. LXI/1995, s. 175.

51 Tamże, s. 178.

2. KOMUNIKOWANIE SKUTECZNE

2.1. Skuteczność lub nieskuteczność komunikacji interpersonalnej

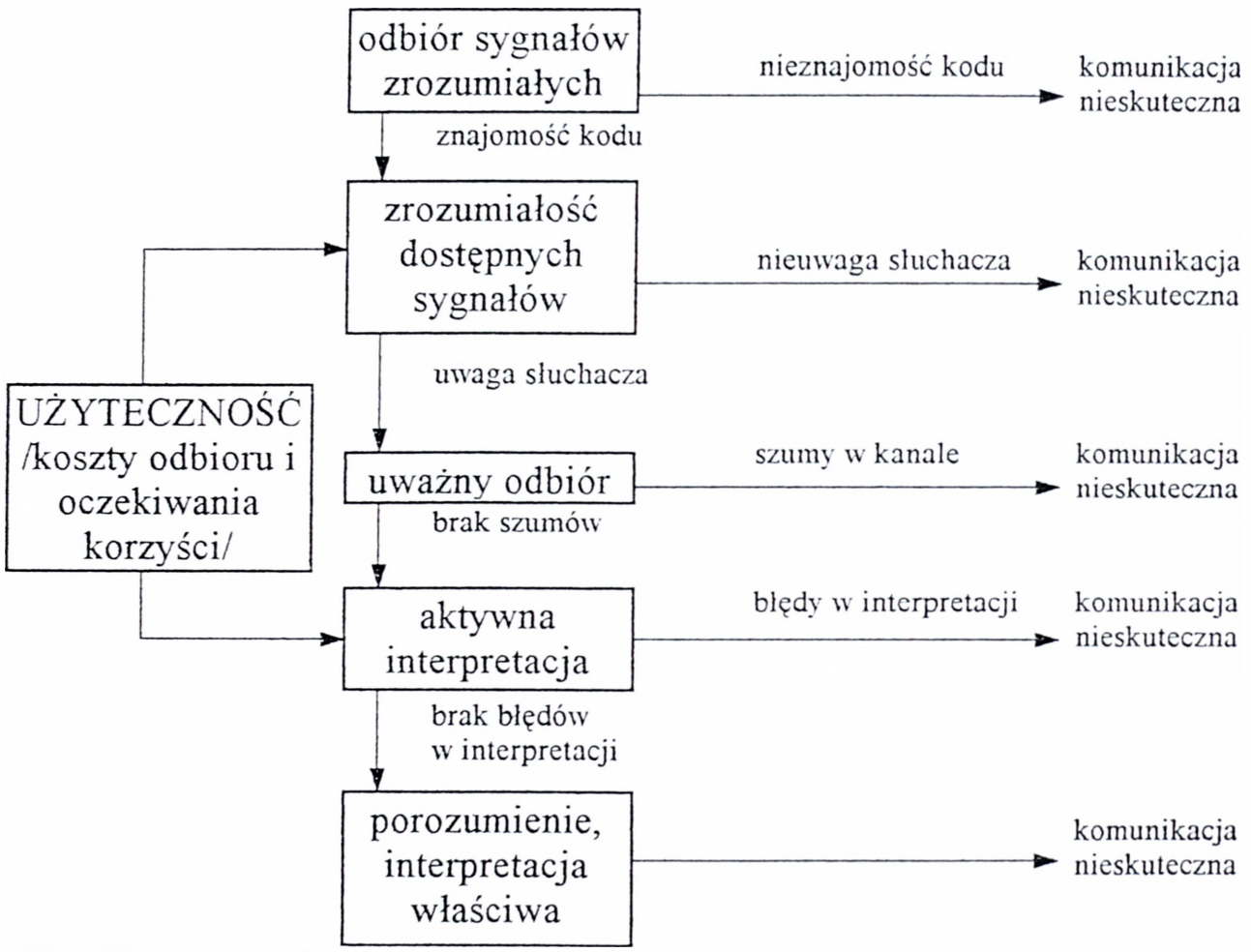
Skuteczność lub nieskuteczność komunikacji interpersonalnej - zdaniem A. Grimshawa[52] - wyznaczają zachowania odbiorcy. Są to kompetencje komunikacyjne /wystarczająco szeroko w tej pracy interpretowane/ oraz subiektywna użyteczność komunikatów nadawcy, czyli przydatność będąca wynikiem stosunku między spodziewanymi korzyściami uzyskanymi z odbioru komunikowanych treści i spodziewanych kosztów odbioru tych treści. Motywacje[53] do gotowości wysiłku na rzecz aktywnego odbioru przekazywanych treści mogą mieć różne źródła, np.: użyteczności, altruizmu, miłości itd. Zdaniem wspomnianego badacza, kolejno pojawiające się trudności w porozumieniu to, ze strony nadawcy, używanie niezrozumiałych symboli, słów i gestów a ze strony słuchacza, nieuważne słuchanie /dlatego część informacji nie jest percypowana/ oraz występowanie tzw. szumów i zakłóceń utrudniających lub uniemożliwiających odbiór /pomimo pozytywnego nastawienia i silnych motywacji/ i wreszcie, mylne /niezgodne z intencją nadawcy/ interpretowanie dobrze odebranych sygnałów. Są to podstawowe przyczyny utrudniające porozumienie. Inna grupa przyczyn tkwi w osobowości ludzi, ich nasta-

---

52 Zob. np. K.Domżalski, Rola motywacji w uczeniu się, „Zeszyty Naukowe AON" nr 1/18/, 1995, s. 209-220.

53 Z.Nęcki, Komunikowanie ... dz.cyt., s. 111.

wieniu /uprzedzeniach/, chęci poniżenia partnerów, błędnych interpretacji i niskiego poziomu kultury osobistej. Główne przyczyny nieskutecznych sytuacji komunikacyjnych ilustruje rys. 3.



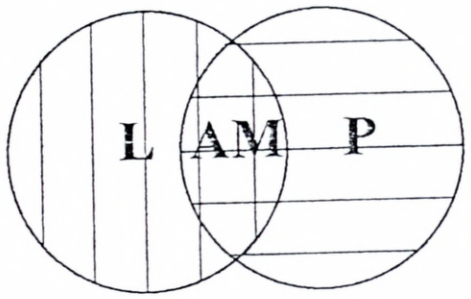
Rysunek 3. Schemat zachowań komunikacyjnych i możliwości powstawania nieporozumień[54].

W ujęciu socjolingwistyki, język jest historycznym i funkcjonalnym tworem społecznym, ukształtowanym przez zróżnicowane grupy etniczne

---

[54] Tamże, s. 112.

i społeczne. Jednostka należąca do określonej grupy etnicznej /narodowej/ i społecznej używa owego tworu w konkretnym akcie mowy w swoisty, indywidualny, jej tylko przysługujący sposób, zgodnie ze swoimi możliwościami osobowościowymi zależnymi częściowo od czynników wrodzonych /np. zdolności/, częściowo zaś, od jakości socjalizacji. Na podstawie tych dwóch aksjomatów można wyprowadzić twierdzenie, że język może egzystować jednocześnie jako fakt społeczny i indywidualny. Wzajemne zaś zależności między tymi dwoma składnikami mają charakter dialektycznej jedności i sprzeczności zarazem[55].



Rys.4. Graficzny układ potencji językowej społeczeństwa i jednostki.

Źródło, W.Lubaś, „ Socjolingwistyka" ..., op. cit. s. 17.

L - „langue", pełna potencja językowa danego społeczeństwa /także w sensie historycznym/;

P - „parole", indywidualne możliwości określonego człowieka, wynikające z jego predyspozycji psychicznych i procesu socjalizacji;

---

55 W.Lubaś, Socjolingwistyka jako metoda badawcza," Socjolingwistyka" nr 2, 1979, s. 17.

„AM - akty mowy, ukonkretnione realizacje językowe, w których jednostka zużywa częściowo swoje kompetencje jako członek danego społeczeństwa /L/, jako członek danej grupy i częściowo swoje kompetencje indywidualne /P/ jako jeden z okazów gatunku ludzkiego”[56].

Akt mowy jest najprostszą, elementarną postacią sytuacji komunikacyjnej. Idealny przypadek aktu mowy ma miejsce wówczas, gdy przebieg procedury dekodowania jest dokładną odwrotnością procedury kodowania. Wówczas i tylko wówczas, sens komunikatu odebranego pokrywa się z sensem komunikatu nadanego. Taki idealny sposób odbioru wypowiedzi nazywa się dekodowaniem symetrycznym. W zależności od celu komunikatu może on być albo precyzyjnie i jednoznacznie formułowany np. rozkazy wojskowe, przepisy prawa, teksty naukowe, albo może zachodzić, a nawet być z góry wkalkulowana, możliwość wielu różnych - lecz równoprawnych - interpretacji np. teksty literackie, dialogi sceniczne itd. Dekodowanie aberracyjne odnosi się do sytuacji, w których znajomość kodów oraz umiejętności posługiwania się nimi przez nadawcę i odbiorcę jest zbieżna tylko częściowo. Znaczenie zatem odebranego komunikatu nie jest zgodne z intencją, z przesłaniem nadawcy. W praktyce najczęściej ani nadawca, ani odbiorca nie mają wystarczającego rozeznania we wzajemnej kompetencji komunikacyjnej. Nie mogą więc mieć pewności jeśli chodzi o stopień zgodności między nadanym znaczeniem przekazu a jego znaczeniem odebranym. Dodatkową trudność w

---

[56] Tamże, s. 17.

porozumiewaniu się stanowi często tzw. klimat sytuacji, stymulowany, najczęściej nieświadomie /!/, przez stronę inicjującą interakcję.

Powyższe konstatacje mają istotne znaczenie dla praktyki komunikowania interpersonalnego w wojsku. Znajdują one swe implikacje w dokumentach normatywnych, instrukcjach i powszechnych sposobach porozumiewania się.

Komunikat wyznaczający jakieś zadanie, może je określać mniej lub bardziej szczegółowo. Treść komunikatu może dotyczyć zespołu czynności związanych z wykonaniem całego zadania lub zadań cząstkowych. Komunikaty /rozkaz, polecenie, instruktaż itd./ mogą dotyczyć także tylko celów /ostatecznych lub pośrednich/. Wówczas podwładny sam stawia sobie stosowne zadania dążąc do realizacji celu. W większości wypadków komunikaty dopuszczają pewien zakres samodzielności i aktywności własnej odbiorcy[57]. Jest to podyktowane m.in. dyrektywą ekonomiczności wypowiedzi. Jeśli bowiem wypowiedź zawiera nadmierną liczbę bitów informacji, jej dekodowanie ma z reguły abberracyjny charakter, ponieważ podwładny nie może jej przetworzyć i zarejestrować.

Inna przyczyną, zakłócającą proces komunikowania interpersonalnego w wojsku, jest niedbałość o wyrazistość wypowiedzi /m.in. niewymawianie głosek bezdźwięcznych, a nawet ostatnich sylab wyrazu itd./ lub mówienie bez akcentu wyrazowego, a nawet zdaniowego.

---

[57] Jest to zgodne z jedyną z nadrzędnych zasad pedagogiki - zasadą aktywności wychowanka. Por. m.in.: Z.Kosyrz, Osobowość wychowawcy, Warszawa 1992; R.Stępień, Z zagadnień dydaktyki i wychowania w wojsku, Warszawa 1993.

Kolejną swoistością, rzutującą na jakość komunikowania interpersonalnego w wojsku, jest to, że z powodu istnienia dystansu /społecznego, służbowego, intelektualnego/ podwładny nie zawsze może, a przełożony nie zawsze chce przekazywać niezbędne - dla poprawnego funkcjonowania grupy - informacje.

Podwładny nie zawsze może je przekazywać /lub o nie zapytać/, ponieważ:

1. obawia się jakichś sankcji /np.: narazić się szefowi, ośmieszyć przed kolegami, ujawnić niewiedzę o czymś itd./;
2. przełożony nie stwarza po temu sprzyjających sytuacji /surowy wyraz mimiczny, wrzaskliwość, nieumiejętność uważnego słuchania/.

Z kolei, niechęć przełożonych do dzielenia się informacjami jest między innymi uwarunkowana:

1. przeświadczeniem, że większa liczba posiadanych informacji daje mu przewagę nad podwładnymi, a w związku z tym nie chce się tymi dobrami dzielić;
2. trudnościami w nawiązywaniu kontaktów interpersonalnych;
3. nieumiejętnościami obserwacji niewerbalnych zachowań podwładnych podczas różnych sytuacji komunikacyjnych.

2.2.Źródła zakłóceń komunikacyjnych

Nieporozumienia informacyjne występują także, gdy pojawiają się rozbieżności w uzgodnieniu przekonań co do obiektu interpretowanego przez rozmówców. Największe zakłócenia mają miejsce w sytuacji rozbieżności przekonań lub ocen partnerów na jakiś temat. W tym wypadku rozmowa może mieć ostry charakter, nawet doprowadzić do konfliktu. Najczęściej jednak, wiedza rozmówców jest tylko częściowo różna i wówczas partnerzy uzupełniają swoja wiedzę w konkretnej sprawie.

Akty ewal uacyjne - poza podobną niezgodnością lub częściową rozbieżnością ocen - charakteryzują się emocjonalnością, subiektywnością ocen i nastawieniem pozytywnym lub negatywnym. Porozumienie jest tu często niemożliwe, ponieważ motywacje irracjonalne działają zbyt silnie. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że oceny różnią się od informacji tym, iż zawsze wykorzystują subiektywną skalę odniesienia.

„Trzeba o tym pamiętać, gdyż rozmowa, będąca najczęściej kombinacją wymiany informacyjno - ewolucyjnej, „maskuje" tak ważną różnicę miedzy wypowiedziami informacyjnymi /sprawdzalnymi w odpowiednich warunkach/ i wypowiedziami oceniającymi /niesprawiedliwymi/. Ludzie mają subiektywne przekonanie o słuszności swych ocen, mają też niebezpieczną tendencję do narzucania ich innym: /.../ Wzajemne upewnianie się o trafności systemu oceniania świata, siebie i partnera jest /.../ czynnikiem wsparcia

znacznie zwiększającym poczucie wspólnoty i wzajemną aprobatę"[58].

Nieporozumienia komunikacyjne mogą być także typu pragmatycznego i wynikają one „/.../ z różnicy w sugerowanym kierunku czy sposobie i celu działania lub przez nieumiejętne, niewłaściwe zastosowanie danego aktu pragmatycznego, nie uzasadnionego /niestosownego dla jednego z partnerów - dop. E.P./ w danych warunkach konwersacyjnych /... /. W wypadku krańcowo różnych intencji może dochodzić do użycia siły fizycznej jako przeniesienia wzajemnej kontroli z poziomu symbolicznego na poziom fizyczny. W wypadku łagodniejszych rozbieżności można poprzestać na kolejnej rundzie negocjacji, wymiany poglądów dla znalezienia kompromisu możliwego do przyjęcia przez wszystkich"[59]. W wojsku zakłócenia komunikacyjne tego typu nie są zjawiskiem odosobnionym. Znajduje to swój wyraz w dokumentach normatywnych[60].

Ta ogólna charakterystyka posłużyła Zbigniewowi Nęckiemu jako dogodne tło do skonstruowania listy czynników kryzysorodnych czyli tych elementów procesu komunikowania, które mogą stać się źródłem problemów i nieporozumień. Zdaniem wspomnianego badacza, każdy z nich może stać się podstawą zakłóceń o większej lub mniejszej sile. Koncepcję tę z uwagi na pragmatyczny i porządkujący charakter oraz dużą przydatność dla badań empirycznych, szczegółowo omówimy na etapie konstruowania narzędzi i ba-

---

58 Z.Nęcki, Komunikowanie ..., dz.cyt., s. 116.
59 Tamże, s. 117.
60 Zob. np. Regulamin ogólny Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 1994, s. 25 i nast.

dań empirycznych. W tym miejscu ograniczymy się przede wszystkim do wyliczenia i opisu tych elementów, które okażą się pomocne przy ustaleniu rodzajów i zakresu umiejętności społecznych oficerów.

Otóż płynne porozumienie wymaga poprawnego stanu każdego z przedstawionych poniżej elementów. Powinna je także uwzględniać analiza konwersacji - niezależnie od typu relacji interpersonalnej. Do trudności wynikających z treści komunikatów należy zaliczyć:

1. Trudności z uzgodnieniem oceny, różnice w ewaluacji.

   Mogą to być zarówno rozbieżności w lokalizacji danego obiektu na skali odniesienia będącej podstawą oceniania jak i stosowanie odmiennych skal oceny tego samego obiektu.

2. Trudności z uzgodnieniem wiedzy, przekonań.

   Największa trudność ma miejsce wtedy, gdy rozbieżność przekonań dotyczy istnienia lub nieistnienia danego obiektu oraz przypisywanych mu cech. Szerokie pole rozbieżności istnieje także w płaszczyźnie charakterystyki cech przypisywanych poszczególnym obiektom. Zaliczamy tu m.in. stereotypy, uprzedzenia, przekonania, ukryte teorie osobowości, indywidualne zespoły przekonań o powiązaniach i relacjach istniejących w świecie.

   Inne rozbieżności przekonań na temat prawdopodobieństwa, istnienia określonych obiektów, zdań, faktów itd. mieszczą się w wymiarach: „całkowita pewność, że tak", „chyba tak, ale może nie", „całkowita pew-

ność, że nie". Obszar środkowy niepewności jest dla konwersacji najbardziej mobilizujący i poznawczo wartościowy.

3. Trudności pragmatyczne.

Mogą to być sytuacje, w których niezgodność może być pełna /„nie robimy"/ lub - i najczęściej występująca - stopniowalna i częściowa. Inną przyczyną tego typu trudności może być zastosowanie aktów pragmatycznych niewłaściwych, a nawet niedopuszczalnych w danym układzie interpersonalnym, naruszających obowiązujące zasady obyczajowe lub kulturalne i regulaminy. Kolejna przyczyna, to stosowanie strategii pragmatycznej niewykonalnej w danych warunkach. Dodatkowym problemem jest niejasność poleceń lub ich ogólnikowość.

4. Trudności metakomunikacyjne.

Dotyczą rozbieżności w interpretacji charakteru wypowiedzi - poważne /dosłowne/, żartobliwe i ironiczne. Właściwe stosowanie wskazówek komunikacyjnych - głównie pozawerbalnych - powinno pozwolić odbiorcy na właściwe zrozumienie intencji nadawcy. Istotne i często spotykane rozbieżności wiążą się z odmiennym interpretowaniem tego samego wypowiedzenia, dźwięku czy gestu.

5. Wyraźny brak spójności miedzy wypowiedzeniami rozmówców.

Ma on miejsce wówczas, gdy rozmówca stosuje odniesienia kontekstowe, wypowiedzi są niezwiązane, ogólnikowe i wieloznaczne. Powoduje to dowolność interpretacji przekazu.

6. Wypowiedzi uwłaczające, poniżające.

Najczęściej spotykane to: przezwiska, określenia wulgarne, pomówienia, epitety pejoratywne i porównania poniżające. Wypowiedzi tego typu tworzą wyjątkowo trudne, niekorzystne warunki konwersacyjne, zmuszają bowiem odbiorcę do działań obronnych i ofensywnych, pozwalających odbudować poczucie własnej wartości.

Podgrupą omawianych wypowiedzi, bardzo mocno oddziaływujących na odbiorcę, są wypowiedzi odnoszące się do jego trwałych cech np. uroda, niepowodzenia życiowe, kalectwo itd. Te „ciosy poniżej pasa" zdarzają się głównie w sytuacjach emocjonalnej destabilizacji.

7. Podwójne wiązanie i inne akty wewnętrznie sprzeczne.

Są to te zakłócenia komunikacyjne, które tworzy nadawca poprzez realizację tekstów zawierających sprzeczność psychologiczną.

8. Wpływ kontekstu.

Wyróżnić tu można kontekst emocjonalny, wewnętrzny i kontekst zadaniowy. Pierwszy, może wynikać z powodów nie istniejących już w danej chwili, ale dalej może mieć wpływ na interpretację treści /"zły nastrój"/. Do tych czynników zaliczyć trzeba także poprzednie zahamowania /doświadczenia/ komunikacyjne i wiążące się z nimi pozytywne lub negatywne skojarzenia.

9. Globalna organizacja konwersacji nieprawidłowa.

W praktyce komunikacyjnej istnieje pewien niepisany /i słabo uświadomiony/ zespół oczekiwań co do wymiany aktów komunikacyjnych. Między innymi dobro konwersacji wymaga pełnej sekwencji otwarcia, wprowadzenia tematów oraz zamknięcia. Aby każda z nich była dokończona,

musi zawierać dwa wypowiedzenia przynajmniej po jednym ze strony partnerów.

Niestosowne wprowadzenie tematu, przerywanie tematu omawianego innymi wątkami przed jego wyczerpaniem, (a przez to zmuszanie nadawcy do większego wysiłku w realizacji planu lokalnego i globalnego konwersacji) stanowią liczne przyczyny zakłóceń interpersonalnych.

Sekwencja zamknięcia wymaga wymiany pozdrowień, wyczucia taktu i znajomości reguł społecznych. Brak sekwencji zamknięcia jest wskaźnikiem poważnego kryzysu, który najczęściej pojawia się już w czasie omawiania tematów.

Osoby o niższej pozycji mają w tej części konwersacji znacznie mniej możliwości, są zobowiązane dostosować się do osoby „wyższej" zarówno jeżeli chodzi o moment rozpoczęcia zakończenia, jak i o sposób kończenia kontaktu. Oceniamy, że na podstawie obserwacji zachowań językowych w poszczególnych etapach konwersacji można wnioskować o umiejętnościach interpersonalnych badanych osób.

10. Lokalna organizacja rozmowy.

Zakłócenie polega tu na braku odpowiedzi mimo wystąpienia pytania, ponieważ osoba pytana o coś, nie może dać oczekiwanej odpowiedzi i z tego powodu zobowiązana jest do usprawiedliwienia się.

11. Niewłaściwy sposób przejmowania głosu.

Ma on miejsce wówczas, gdy rozmówcy zabiera się głos wtedy, kiedy nie zamierzał on jeszcze kończyć swej wypowiedzi albo, gdy dwie osoby

równocześnie zaczynają mówić i żadna nie chce słuchać. Obserwacje sposobu przejmowania głosu są dla oficera, dowódcy, wychowawcy bardzo interesujące, w oparciu o nie można wnioskować m.in. o symetrii bądź asymetrii stosunku, dominacji i submisji, a przede wszystkim o poziomie kultury osobistej.

12.Niewerbalne komentarze słuchacza.

Sygnały niewerbalne, jakie emituje słuchacz, stanowią komentarz i ocenę wypowiedzi nadawcy. Może ona być przychylna, wyrażająca zainteresowanie i uznanie. Na bezpośrednie słowne ustosunkowanie się do treści oczekuje mówca po zakończeniu wypowiedzi, jednak w czasie realizacji nadawca z reguły śledzi reakcje odbiorcy, prowadzi stały monitoring tzw. „kanałów tła" czyli „/.../ wymianę aktów konwersacyjnych krótszych niż jedna tura, znaków wymawianych na drugim planie rozmowy, na której pierwszym planie wymieniane są teksty słowne zorganizowane w tury"[61]. Dzięki tym możliwościom /„kanału tła"/ nadawca może dopasowywać swą wypowiedź do aktualnego stanu zainteresowań słuchacza poprzez odpowiednie operowanie głosem i ciałem. Niewerbalne komentarze słuchacza mogą mieć wyraz negatywny, np. odwrócenie się, ziewanie, rozglądanie się po twarzach innych, z grymasem niezadowolenia, dezaprobaty itp.

13.Nieporozumienia słowne i czynności rekonstrukcyjne.

Niezrozumienie lub niedosłyszenie słów może być zauważone, a mimo to nie zgłoszone. Wówczas, jeśli sprawa dotyczy realizacji celów odle-

---

61 Tamże, s. 124.

głych /abstrakcyjnych/ lub błahych, skutki komunikacyjne nie będą raczej negatywne. Większe niebezpieczeństwo będzie miało miejsce wówczas gdy treści dotyczyć będą wykonywania jakiegoś zadania /np.instruowanie/.

W czasie mówienia, ludzie często dokonują autokorekty dla uściślenia swojego zamysłu komunikacyjnego. Tego typu zachowania w znikomym stopniu mogą utrudniać interakcję. Znacznie większy stopień zakłócenia procesu komunikacyjnego pojawia się wtedy, kiedy korekty dokonuje słuchacz. Zauważmy, że w konwersacjach ludzi dorosłych nikt nie ma legitymacji do korygowania drugiego poza jednym wyjątkiem - wówczas, gdy używa on słów ogólnie uznanych za obsceniczne, wulgarne. Korekta, nawet ta upoważniona w relacji nauczyciel - uczeń, jest działalnością wymagającą wrażliwości, taktu i kompetencji, ponieważ bardzo łatwo wywołuje wrażenie poniżania rozmówcy. Powyższa uwaga odnosi się także do rozmów z osobami bliskimi i zaprzyjaźnionymi.

Największego wysiłku nadawcy wymaga rekonstrukcja konwersacji, gdy przyczyną jej przerwania były negatywne postawy jednej z osób. W działaniach tych potrzebna jest odbudowa poczucia wspólnoty, podobieństwa i tożsamości istotnych celów. Przeproszenia osoby uważającej się za winną, są skuteczne jeżeli zostaną powtórzone /obowiązuje w tym względzie złoty środek: „do trzech razy sztuka", ale nie więcej/.

14. Wieloznaczne akty komunikacyjne i zaimki.

Każde słowo może mieć nieskończenie wiele odcieni znaczeniowych, zwłaszcza w użyciach metaforycznych. Językoznawcy podkreślają szcze-

gólną w tym sensie pozycję zaimków, które bez dodatkowych wskaźników dla osób trzecich nie wiadomo, co znaczą. Dobrym przykładem wieloznaczności mogą być zaimki osobowe „my", „ja", „ty", itd.

15.Zakłócenia środowiskowe.

Do formalnych zakłóceń konwersacji, wpływających na jej przebieg „pozatekstowo", zalicza się otoczenie społeczne i fizyczne. Obecność osób „trzecich" nie uczestniczących w konwersacji znacząco wpływa na zachowanie rozmówców. Zdają sobie oni sprawę, że nie tylko się ich słucha, ale i ocenia. Zwiększają zatem wysiłek, aby forma i treść przekazów były bardziej stosowne do okoliczności, poprawne i przemyślane.

W sposób znaczący na przebieg rozmowy wpływają także parametry fizyczne: temperatura, oświetlenie, akustyka, architektura, wielkość przestrzeni, kształt mebli /„okrągły stół"/, tło akustyczne i hałas. Warto dodać, że cechą hałasu jest jego przewidywalność - nawet duże, lecz oczekiwane znoszone są dobrze, natomiast znacznie mniejsze, lecz nieprzewidywane, wywołują silne reakcje /głównie irytację/.

16.Wkład konwersacyjny.

„Większość ludzi, nawet w najbardziej nieoficjalnych kontaktach, ma wyczucie tego, kto, co i kiedy powinien powiedzieć /.../ Zakłócenie powstaje, gdy czyjś wkład konwersacyjny jest zbyt duży lub zbyt mały"[62]. Empirycznymi wskaźnikami ilościowymi wkładu jest liczba słów wypowiedzianych lub tematów zgłaszanych do omówienia przez daną osobę.

---

[62] Z.Nęcki, Komunikowanie .. op.cit., s. 129.

Stopień aktywności konwersacyjnej nie jest związany z ilorazem inteligencji, wskazuje głównie na sposób przeżywania świata i potrzebę dzielenia się z otoczeniem swoimi doznaniami /potrzeba afiliacji/.

17.Siła przebicia - wprowadzanie tematów do rozmowy.

Można przyjąć, że temat jest przyjęty, jeśli wypowie się przynajmniej jedna osoba /poza tematodawcą/. Dobrze podane tematy inspirują do wymiany poglądów. Poza atrakcyjnością problemową i merytoryczną, na aprobatę tematu wpływa także sposób w jaki się go wprowadza oraz znaczenie osoby proponującej. Tematy proponowane przez osoby ważniejsze są na ogół aprobowane przez osoby mniej ważne. Skuteczność, siła przebicia zależy także od sposobu inicjowania - tryb oznajmiający, pytający lub rozkazujący. Ten ostatni jest najskuteczniejszy, jednak w dłuższych kontaktach ogranicza spontaniczność i okazuje się destruktywny.

Wskaźnikiem liczbowym siły przebicia może być proporcja liczby tematów zaproponowanych do liczby tematów podjętych.

18.Dynamika stylu mówienia.

Wskaźniki dynamiki wypowiedzi określa się jako liczby przymiotników do liczby czasowników w próbce około 100 słów. Im wyższy wskaźnik, tym bardziej dynamiczny będzie styl wypowiedzi. Za czynnik zakłócający uznać należy nadmiar monotonii.

19.Spójność między kanałami werbalnym, wokalnym i niewerbalnym.

Brak spójności między poszczególnymi kanałami jest istotnym zakłóceniem. Odbiorca znajduje się wówczas w sytuacji ambiwalentnej i nie wie jak ma zakwalifikować treść komunikatu /poważna czy żartobliwa?/

20.Zaburzenia emisji i recepcji przekazów.

Zaburzenia te mogą mieć charakter funkcjonalny lub organiczny. Najgłębsza postać to całkowita utrata możliwości mówienia, słyszenia, widzenia bądź motoryki. Mają one wieloaspektową genezę w stanach emocjonalnych, sytuacjach interpersonalnych /np. przełożony - podwładny/ i organicznych tendencjach. Duża liczba zaburzeń emisji i recepcji mowy występuje w sytuacjach powodujących silne stany wzburzenia emocjonalnego.

Do zakłóceń tego typu zaliczyć należy drobne potknięcia lingwistyczne m.in. zająknienia, powtórki automatyczne /jednego lub kilku wyrazów/, ominięcia - opuszczenie części wyrazu, dźwięki paralingwistyczne, „jęki namysłu", przejęzyczenia, startery, wypowiedzi buforowe i segr[illegible] egotowy, dłuższe przerwy w emisji dźwięku i fizjologiczne załamania głosu.

Przedstawione źródła nieporozumień i zakłóceń mogących występować podczas konwersacji syntetycznie ilustruje rys. 5.



Rys. 5. Źródła zakłóceń procesu komunikacji interpersonalnej

W sytuacji konfliktu interpersonalnego połączonego z awersyjnym pobudzeniem emocjonalnym - którego zewnętrznym objawem jest autoekspresja

- obserwuje się tzw. „walkę o głos". Charakterystyczne jest tu brutalne łamanie zasad konwersacyjnych i obyczajowych, nieuwzględnianie sygnałów werbalnych i niewerbalnych partnera chcącego zabrać głos. Głos ma ten, kto mówi głośniej i może przekrzyczeć partnera. Zakłócenia płynności konwersacyjnej[63] /nakładanie się tekstów, duża gęstość wypowiedzi, przerywanie tur itd./, obserwujemy dość często nie tylko podczas kłótni, sprzeczek i konfliktów. W swej - nawet ekstremalnej - postaci omawiane zjawisko ma miejsce „przy stole" /dyskusje, spotkania, uroczyste przyjęcia, itd./ czyli wówczas, gdy nie ma przedmiotu sporu, a celem dla którego ludzie uczestniczą w określonej sytuacji nie jest konieczność rozwiązywania konfliktów, sporów, uzgadniania stanowisk, wyjaśniania swoich racji itp.

Sytuacje te należy ocenić jako szkodliwe. Są one symptomem patologii interpersonalnej, przyczyn której należy upatrywać przede wszystkim w braku elementarnej wiedzy o komunikowaniu, niskim poziomie kultury osobistej, wrażliwości językowej i moralności. Inna grupa przyczyn związana jest z cechami osobowościowymi, zwłaszcza z chęcią nawet pozornego, chwilowego dominowania („zaistnienia") w grupie. Chcemy w tym miejscu tylko dodać, **że milczenie jest także mową**.

---

63 Zdaniem S.Levinsona, /Pragmatics 1983/ konwersację można określić jako sposób mówienia, w którym dwoje lub więcej uczestników swobodnie i płynnie wymienia się rolą nadawcy i odbiorcy /przejmuje turę/.

3. ZACHOWANIA JĘZYKOWE OFICERÓW W SYTUACJACH SZKOLENIOWO - WYCHOWAWCZYCH

3.1. Sytuacje wychowawczo - językowe oficera

Sytuacje komunikacyjne są określone przez pewne konwencje, którym nie można uchybiać bez ryzyka narażania się na różnorakie sankcje. Dzieje się tak nie tylko w wojsku ale również wewnątrz innych grup społecznych, mniej zhierarchizowanych, jak np. szkoła, zakład pracy, organizacje polityczne ... Wszędzie można zaobserwować swoiste sprzężenie zwrotne. Sposób wzajemnego zwracania się ludzi, z jednej strony stanowi środek ekspresji ich cech osobowych i probierz kultury ogólnej oraz wyraz stosunków społecznych panujących w danej grupie, z drugiej strony - wywiera znaczny wpływ wychowawczy /dodatni lub ujemny/ na jednostki i grupy. Utrwala to funkcjonowanie określonych systemów wartości społecznych i struktur hierarchicznych środowiska[64].

Jakość i stosowność użytych form wypowiedzi językowych, określona odmiana języka, służą bezpośrednio wdrażaniu ludzi do właściwego odgrywania przypisanych im ról społecznych. Kadra oficerska pełni różne role:

a/ dowódców, w ścisłym tego słowa znaczeniu,

b/ nauczycieli i wychowawców,

---

64 Obszerną charakterystykę i klasyfikację sytuacji wychowawczo - językowych prezentuje A.Wajda w: „Kultura języka w pracy wychowawczej oficera", Warszawa 1981, s. 37-61.

c/ kierowników różnych specjalistycznych prac.

Każdej z pełnionych ról odpowiada inny repertuar językowy, inny subjęzyk - inny wariant stylowy języka narodowego. Z całej gamy środków językowych nadawca wybiera najbardziej przydatne do wyrażenia danej treści w określonej sytuacji komunikacyjnej. Ile typów sytuacji, tyle zapotrzebowań na style i odmiany języka. Socjologowie języka /inspirowani przez koncepcje amerykańskie/ utożsamiają styl - określony wariant funkcjonalny, z użyciem społecznej odmiany języka w określonej sytuacji komunikacyjnej. Najczęściej sytuacje komunikacyjne mają charakter „kompleksu warunków" lub czynników „współwarunkujących procesy komunikowania"[65].

Warianty realizowane w wojsku mają odmienne słownictwo /odmienną terminologię/, często odmienne struktury składniowe a także inny styl wypowiedzi - różnice są tu nieraz znaczne ... Dlatego możemy mówić o wojskowej odmianie języka ogólnego. Jest to odmiana, która służy codziennej komunikacji ludzi w wojsku i w oficjalnych sytuacjach służbowych. „Jest to język, jakim żołnierze posługują się w oficjalnych sytuacjach służbowych: język dowodzenia, instrukcji, dokumentów sztabowych, regulaminów oraz innych wydawnictw wojskowych. Jest on zwięzły, imperatywny, ścisły i jednoznaczny, obiektywny, znacznie sformalizowany /niekiedy nawet zrytualizowany/ i znamienny profesjonalną terminologią: taktyczną, sztabową,

---

[65] Por. A.Kłoskowska, Społeczna sytuacja komunikacyjna, /w:/ „Studia Socjologiczne" nr 4, 1974, s. 118-125.

bronioznawczą, techniczną, itp. tudzież nasycony swoistą frazeologią"[66]. Stanisław Marciniak inaczej definiuje pojęcie „języka wojskowego". Uważa, że liczne języki specjalistyczne, przeniesione do wojska z zewnątrz, w mniejszym lub większym stopniu zostały przepojone wpływami wojskowymi i stały się nie tylko funkcjonalnie ale i strukturalnie odmianami wojskowego języka zawodowego. Stwierdza, że „język wojskowy jest zbiorem odmian specjalistycznych, wyróżniających się własnym słownictwem i własną frazeologią, a poza tym odpowiednim dla siebie doborem innych środków językowych. Najbardziej oryginalnym spośród nich jest język dowódczo - sztabowy"[67]. Ponadto, cytowany autor ogranicza zakres pojęcia „język wojskowy" tylko do jego odmiany ściśle profesjonalnej, wyłączając poza nią odmianę środowiskową, tj. gwarę żołnierską.

Odrębny język, w rozumieniu językoznawców, to charakterystyczne sposoby wymawiania, odmiany, słowotwórstwa i składni oraz rozbudowany zasób słownictwa. Zdecydowana większość reguł gramatycznych jest wspólna dla języka ogólnego i języka wojskowego. Tym, co swoiste dla środowiska wojskowego, to odrębność części słownictwa i frazeologii /stałych połączeń wyrazowych/. Charakterystyczne słownictwo niejednokrotnie przenika do innych odmian języka ogólnego a także w znacznej części z niego się wywodzi.

Jeżeli porównamy język wojskowy z językiem ogólnym /i potocznym/, to stwierdzimy znaczne odmienności w ich systemach semantycznych. Język

---

[66] A.Wajda, O polskim słownictwie wojskowym cz. I w: „Zeszyty Naukowe AON", nr 3/12, 1993, s. 284.

[67] S.Marciniak, Język wojskowy, MON, Warszawa 1987, s. 49.

wojskowy jest bardziej zwarty: unika synonimów i uściśla znaczenie pojęć. W języku ogólnym wyrazy mają zakres szerszy niż w środowisku wojskowym.

Językoznawcy najczęściej określają język wojskowy jako „środowiskowo - zawodową odmianę polszczyzny, używaną w wojsku". Z socjologicznego punktu widzenia, język wojskowy jest taką odmianą, której użytkownikami są żołnierze. Jest to określenie z wielu względów nieprecyzyjne. Bowiem nie jest to odmiana polszczyzny używana tylko w wojsku i tylko przez wojskowych. Ponadto, w wojsku używa się wielu odmian polszczyzny, które obsługują różne dziedziny działalności wojskowej, różne środowiska specjalistyczne wojska ... Musimy pamiętać, że choć kadra wojskowa ma odrębny status społeczny, to nie stanowi jednolitego zawodu. Są tu wielorakie podziały wewnętrzne. Najczęściej według przynależności do określonej specjalności wojskowej, według rodzaju jednostki lub instytucji, według szczebla dowodzenia, itd.

Z dotychczasowych rozważań widzimy, że odmiana języka, której używa się wojsku, nie jest jednolita. Dlatego wyrażenie „język wojskowy" oznacza w zasadzie „język polski używany przez ludzi związanych z wojskiem". Jest to najczęściej ten zasób słownictwa i konstrukcji wyrazowych, którymi posługują się ludzie w mundurach /także pracownicy cywilni wojska/ w sytuacjach służbowych lub oficjalnych.

Niektórzy z autorów zajmujących się problematyką języka wojskowego /np. Andrzej Wajda/ włączają w jego zakres także gwarę żołnierską - środowiskową odmianę mówioną.

Współczesny język wojskowy to język zawodowy, wewnętrznie bardzo zróżnicowany i skomplikowany. Im wyższy szczebel dowodzenia, tym bogatsza jest każda specjalistyczna odmiana języka wojskowego.

Język dowódczo - sztabowy jest najbardziej specjalistyczną odmianą języka wojskowego. Pełni on rolę scalającą w całej gamie specjalistycznych odmian języka w wojsku, np. łącznościowców, chemików, czy saperów ... Język dowódczo - sztabowy, tj. język sztuki wojennej i dowodzenia, jest też językiem roboczym sztabów i językiem dokumentów sztabowych. Język, jako instrument dowodzenia, jest najbardziej przepojony elementami związanymi ze sztuka wojenna. Język dowódczo - sztabowy możemy umieścić w centrum zbioru języków specjalistycznych funkcjonujących w wojsku, ponieważ obsługuje proces dowodzenia i kierowania.

Wskazane byłoby podjęcie metodami językoznawczymi badań nad językiem dowódczo - sztabowym /językiem w dowodzeniu/, np. podczas ćwiczeń dowódczo - sztabowych. Takich badań dotychczas nie prowadzono. Także w badaniach językoznawczych pomijano język w procesie dowodzenia. Zajmowano się natomiast gwarą żołnierską /zob. prace językoznawcze Stanisława Kani - obecnie pracuje w Uniwersytecie Szczecińskim/.

Podstawową relacją w służbie oficera jest relacja: język - dowodzenie. Relacja ta, oprócz rozkazodawstwa, mieści w sobie całą sferę oddziaływań wychowawczych ...

Dowodzenie, jako specyficzna forma kierowania, polega przede wszystkim na dostarczaniu podwładnym informacji sterujących ich działaniem, najczęściej krótszych lub dłuższych komunikatów formułowanych i nadawanych przez dowódcę. To przekazywanie informacji odbywa się za pomocą określonych systemów znakowych /kodów/. Najistotniejszy z nich jest kod językowy - język naturalny /mówiony i pisany/, ale nie tylko ...

Proces dowodzenia odbywa się nie tylko przy pomocy języka naturalnego. Skróceniu komunikatów, zamaskowaniu lub utajnieniu tekstów służą różne systemy znaków pozajęzykowych. Ponadto, pełnią one rolę środka uzupełniającego komunikowanie werbalne.

W wojsku używa się wielu pozajęzykowych systemów znaków, najczęściej wtórnych do języka naturalnego, np.: określone regulaminami gesty, sygnały dźwiękowe /syreny, gongi, dzwonki/, znaki świetlne /latarki, itp./, symbole graficzne /kody Morse'a, flagowy, języki operacyjne, języki maszynowe, itd./.

Niekiedy informacje zwerbalizowane bywają mniej skuteczne od przekazywanych przez systemy kodowe inne niż język naturalny. Zwłaszcza w sytuacjach dydaktycznych, które mają kształtować sprawności, lepsze wyniki można osiągnąć stosując kod obrazowy lub gestyczny, np. podczas pokazu czynności. Jednak i wtedy nie można się obejść bez słownego komenta-

rza[68]. W sytuacji, gdy trzeba urzeczywistniać cele wychowawcze, kształtować przymioty moralne, żaden inny kod nie zastąpi kodu językowego.

Język - podstawa komunikacji interpersonalnej - jest także podstawą dowodzenia. Sprawność dowodzenia zależy bezpośrednio od kontaktu dowódcy z podwładnym. Kontakt między przełożonym a podwładnym powinien być dwustronny /sprzężenie zwrotne/, chociaż często bywają sytuacje komunikacyjne, gdy kierowanie odbywa się za pomocą ustalonych wcześniej komend, rozkazów i zwięzłych poleceń, tzw. dowodzenie w „czystej postaci" ...

Dowodzenie, kierowanie działaniami ludzi, nie polega wyłącznie na prostym wygłaszaniu „haseł" komend, które owe działania formalnie inspirują. Często zwięzły rozkaz, komenda stanowią zaledwie sygnał do rozpoczęcia wykonywania określonych czynności, których sens, cel, treść i kolejność powinny być uprzednio przez wykonawców dobrze zrozumiane. Pożądane byłoby, aby owe polecenia zostały również zaakceptowane.

Imperatywne informacje, przekazywane za pośrednictwem rozkazów, zarządzeń, komend, są wspierane przez działania o charakterze pedagogiczno - psychologicznym, jak: wyjaśnianie, przekonywanie, zjednywanie i pozyskiwanie podwładnych.

Skuteczne dowodzenie polega zarówno na pobudzeniu jak i informowaniu podwładnych. Nie ma kierowania tylko za pomocą rozkazów, bez jednoczesnego pobudzania kierowanych - cała działalność informacyjna powinna służyć pobudzaniu. Sytuacja jest stosunkowo prosta, gdy cele przełożonego

---

[68] A.Wajda, O kulturze języka oficera cz. I, w: „Zeszyty Naukowe AON" nr 2/19/ 1995, s. 259.

i podwładnego są tożsame, tzn. zgodne. Wystarczy wtedy pełne zrozumienie przez odbiorców treści przekazywanych im komunikatów.

Każdy przełożony staje często wobec konieczności uprawiania działalności informacyjnej w zakresie:

- informowania podwładnych o zadaniach i planach działania,
- informowania podwładnych dowódców o nastrojach, życzeniach i potrzebach podległych im żołnierzy,
- wyjaśniania sytuacji konfliktowych.

Sens większości zabiegów pedagogicznych dowódcy można, za Januszem Reykowskim, nazwać budowaniem mostów między „sytuacją władzy" a „sytuacją kontaktu społecznego", czyli kooperacji[69]. Swoistym łącznikiem jest tu działalność językowa dowódcy, pojmowana jako sztuka przekonywania, nakłaniania, namawiania. Zwłaszcza w sytuacji niepełnej zgodności celów dowódca powinien umieć formułować komunikaty pełniące rolę nie tylko nośników treści, ale i określonych przekonań. Powinny to być komunikaty perswazyjne.

Aby działanie dowódcy było skuteczne, powinien on posiąść praksemiotyczną wiedzę o języku - pozwoli to mu tworzyć optymalne komunikaty, zapewni sprawne porozumiewanie się w każdej sytuacji i ze wszystkimi uczestnikami działania.

Aby porozumiewanie było sprawne, to między nadawcą i odbiorcą

---

69 Szerzej o procesach motywacyjnych pisze J.Reykowski w: „Procesy emocjonalne". Motywacja, Osobowość, PWN, Warszawa 1992, s. 59-113 oraz w: „Teoria motywacji a zarządzanie", PWE, Warszawa 1979.

powinna istnieć swoista wspólnota komunikacyjna. Nie zawsze jest to wspólnota całkowita, bowiem nie zawsze nadawca i odbiorca przypisują wspólne treści tym samym znakom. Ponadto, obie strony procesu komunikacyjnego mogą różnić się emocjonalnym stosunkiem względem znaku lub jego desygnatu. Szczególnie silne poczucie wspólnoty budzą słowa, które symbolizują powszechnie szanowane i kultywowane wartości, przenoszą treści patriotyczne i moralne ...

Aby wystąpiła „wspólnota komunikacyjna" między nadawcą i odbiorcą potrzeba:

- znajomości przez obu tych samych znaków i przekazywanie ich bez zniekształceń,
- jednakowego rozumienia znaków językowych,
- tożsamości w odczytywaniu ich znaczeń.

O funkcjonowaniu wspólnoty i kontaktu psychicznego decyduje też cały zespół warunków umożliwiających wzajemne zrozumienie się ludzi. Sprzyjają temu różne znaki o charakterze pozajęzykowym /gesty, spojrzenia, wyrazy twarzy, intonacja, itd./, które z reguły towarzyszą mowie.

Aby sterowanie za pomocą języka naturalnego było możliwe, to powinniśmy zapewnić całkowitą zgodność w trzech płaszczyznach: sygnalizacyjnej, semantycznej i pragmatycznej.

W **płaszczyźnie sygnalizacyjnej**, np. w przekazie radiowym, telewizyjnym czy bezpośrednim, wszelkie zakłócenia akustyczne /hałas, szumy/ mogą zniekształcać treść komunikatu. Podobnie, błędy fonetyczne lub wady

wymowy utrudniają, a nawet uniemożliwiają poprawne odebranie i właściwe zrozumienie wypowiedzi.

W **płaszczyźnie semantycznej** błędny dobór znaków lub zastosowanie kombinacji wyrazów /wyrażeń/, niewłaściwych względem sytuacji opisywanych za ich pomocą, powoduje zniekształcenia lub nawet uniemożliwia odbiór wypowiedzi. Także błędne rozmieszczenie akcentu, czy niewłaściwe przestankowanie ...

Szczególnie ważna jest zgodność w **płaszczyźnie pragmatycznej**. Chodzi tu o zgodność między nadawcą a znakiem, nadawcą a desygentem, także miedzy odbiorcą a znakiem, odbiorcą a desygnatem, wreszcie między nadawcą a odbiorcą[70].

Zgodność w płaszczyźnie pragmatycznej istnieje niejako sama przez się - psychologowie określają to jako „wspólne pole" między komunikującymi się stronami. W takiej sytuacji, każda wypowiedź, niezależnie od jej formalnego kształtu, powinna zapewnić realizację celów przełożonego, wychowawcy.

Często jednak znajdujemy się w sytuacji niezgodności, a czasem i konfliktu celów obu stron. Bez zrozumienia ze strony adresata, bez pozyskania jego przychylności, nie można naprawdę z nim współdziałać. Można jedynie, w nieustannym napięciu, narzucać mu swoją wolę. W tych warunkach jest niezbędna umiejętność słownego uzasadniania wyższej wartości celów pożądanych, niż uznawane przez adresata przekazów.

---

[70] Por. W.Jassem, Mowa a nauka o łączności, Warszawa 1974, s. 17-18.

Można, a nieraz trzeba skłonić podwładnych do pożądanego działania lub zaniechania jakichś działań, stwarzając przed nimi „sytuację przymusową" lub „sytuację nęcącą"[71], gdyż obie służą pobudzaniu motywacji. Osiąga się zazwyczaj efekty doraźne i zewnętrzne - efekty wychowawcze bywają nader problematyczne ... Zachowania podwładnych spowodowane obawą sankcji lub pożądaniem nagrody, nie wpływają na kształtowanie się ich pozytywnego stosunku wobec przedmiotu i celu działania.

Nie sprzyja to utożsamianiu celów indywidualnych z celami przełożonego, czy instytucji, którą on reprezentuje. Wymuszenie posłuszeństwa, często formalnego /stosunkowo łatwe w warunkach rygorystycznego porządku wojskowego/, zaledwie stwarza warunki wykonania doraźnych zadań.

Dobry dowódca to ten, kto potrafi narzucić swoją wolę w sposób pozwalający podwładnym trwać w poczuciu chętnego poddania się jego kierownictwu oraz przyjmować od rozkazodawcy jego wolę wykonania zadań. Taki dowódca staje się zarazem przywódcą[72].

Autor „Ducha Żołnierskiego"[73] radzi oficerowi, aby pamiętał, że każde jego wystąpienie, każde słowo, ruch, zachowanie, sposób bycia ma znaczenie w wychowaniu podwładnych, gdyż mogą one stać się przygodnymi oddziaływaniami pedagogicznymi.

Komunikowanie i wychowanie zawsze było nierozdzielne. Bez komu-

---

71 „Sytuację nęcącą" - odwrotność „sytuacji przymusowej", opisuje T.Pszczołowski w: „Umiejętność przekonywania i dyskusji", Warszawa 1974, s. 238.

72 Szerzej o przywództwie w wojsku piszą L.Kanarski i J.Świniarski, Wizja przywództwa w wojsku, w: „Wojsko i Wychowanie" 12/95, s. 65-69.

73 M.Porwit, Duch Żołnierski. Organizacja wychowania żołnierza, Warszawa 1935, s. 200.

nikowania wychowanie jest niemożliwe, a ponadto, im bardziej złożony i wyspecjalizowany jest przedmiot komunikowania, tym bardziej złożone i wyspecjalizowane powinno być wychowanie. Język zawsze był środkiem uspołecznienia jednostek a przez to narzędziem wychowania.

Wypowiedzi językowe spełniając swe podstawowe funkcje, tj. komunikatywną, ekspresywną i impresywną/, służą wychowaniu[74].

Zgodnie z intencją nadawcy mają urzeczywistniać jakiś cel wychowawczy. Osiągają to przez:

- **przedstawianie** określonego stanu rzeczy,
- **powiadamianie** odbiorcy o czymś /i po coś/, pobudzając go do współmyślenia z nadawcą; współwyobrażania sobie czegoś - ukierunkowane rozumowanie,
- **wyrażanie** nadawcy, jego stanu wewnętrznego, nastawienia, a nawet kondycji intelektualnej, społecznej, zdrowotnej, itp.,
- **oddziaływanie** na odbiorcę, wywołując różne jego reakcje, np.: zaciekawienie, uznanie lub niechęć, akceptację lub odrzucenie, niejednokrotnie motywując określone postawy i postępowanie - pozwala to na przekazywanie własnej woli i kierowanie działaniem innych osób.

W pełni rozwinięta zdolność skutecznego posługiwania się językiem polega na tym, że nadawca potrafi adekwatnie do sytuacji sformułować wy-

---

74 Szerzej o funkcjach językowych pisaliśmy w I części opracowania, Komunikowanie społeczne w wojsku. Szkic problematyki, Warszawa 1995, s. 64-76.

powiedzi pełniące określone funkcje[75]. Funkcje spełniane przez wypowiedzi przeplatają się wzajemnie, a odmienność każdego aktu mowy polega nie na monopolu jednej funkcji, lecz na ich odmiennym porządku hierarchicznym, gdzie jedna funkcja dominuje, a pozostałe są wobec niej służebne.

Gdy odniesiemy to do sytuacji społeczno - językowych, to widzimy, że osiągnięcie zakładanego celu oddziaływania językowego wymaga wystąpienia kilku funkcji wspierających funkcję dominującą. W sytuacjach informacyjnych i dydaktycznych widzimy prymat funkcji komunikatywnej, a w sytuacjach rozkazodawczych /dowodzenia/ jest wyraźna dominacja funkcji imperatywnej. W prostych sytuacjach rozkazodawczych, gdzie nie trzeba uzasadniać sensu nakazywanych działań czy objaśniać motywów podjętych decyzji, dowódcy operują gotowymi szablonami wyrazowymi /komendy, rozkazy bojowe/ - powielają określone teksty wzorcowe. W sytuacjach dowodzenia wybór form jest ograniczony przez obowiązujący rytuał językowy, np. kompozycja punktów rozkazu: od informacji o nieprzyjacielu po kategorycznie sformułowane zadania dla podwładnych.

W większości sytuacji dydaktyczno - wychowawczych i perswazyjnych zachodzi konieczność ciągłego wspierania funkcji komunikatywnej przez funkcję impresywną. Są to sytuacje, gdzie komunikowanie odbywa się poprzez pobudzanie pożądanych motywacji. W sferze kształtowania uczuć, emocji, dochodzi do głosu funkcja estetyczna. Wypowiedzi, które oddziałują

---

75 A.Wajda, O kulturze języka oficera cz. II, w: „Zeszyty Naukowe AON" nr 3/20, 1995, s. 300-301.

na uczucia, dostarczają także wrażeń estetycznych i zaspokajają potrzebę rozrywki.

Jako forma interakcji i środek przekazu wszelkich treści wychowawczych, język jest podstawowym narzędziem wychowania. W wojsku podchodzimy do języka instrumentalnie i traktujemy go właśnie jako narzędzie i tylko jako takie. Rzadko uważamy język za wartość samoistną, która służy kształtowaniu innych wartości. Najczęściej uważamy, że język trzeba doskonalić, ponieważ jego sprawność jest:

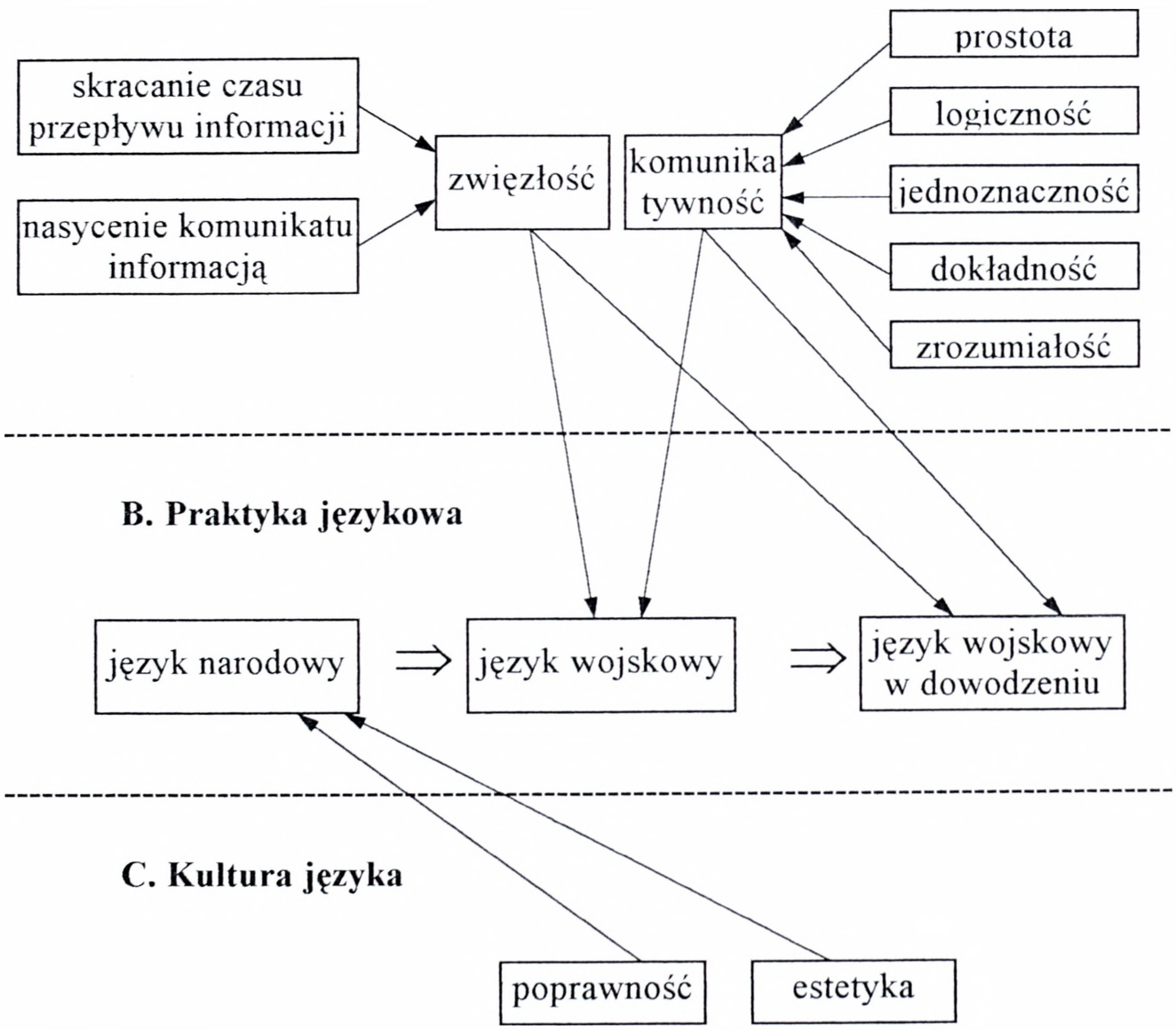
- składnikiem talentu pedagogicznego dowódcy - wychowawcy,
- warunkiem jego autorytetu,
- gwarancją skuteczności wszelkich wysiłków wychowawczych.

Jako instytucja narodowa i wychowująca Wojsko Polskie nie może troszczyć się o język narodowy wyłącznie z powodów utylitarnych. Profesor Witold Doroszewski wypowiedział kiedyś znamienne słowa: „W języku wyraża się nasz patriotyzm, za pomocą języka kształtujemy wartości patriotyczne".

Język ojczysty, jako wartość patriotyczna, jest najbardziej sposobnym narzędziem kształtowania postaw patriotycznych, które w wychowaniu wojskowym są najważniejsze. Wojsko może i powinno kształtować właściwą postawę wobec języka ojczystego. Dbałość o kulturę języka polskiego, o poprawne i sprawne posługiwanie się językiem powinno stanowić jeden z celów wychowania wojskowego.

Kultura języka w dowodzeniu to przede wszystkim komunikatywność i zwięzłość, a dopiero dalej - poprawność i estetyka wypowiedzi[76].

Za najważniejszy aspekt kultury języka w procesie dowodzenia należy uznać **komunikatywność wypowiedzi** - jej sprawność, nie pomniejszając aspektu poprawnościowego i estetyki.



Cechy języka wojskowego w dowodzeniu

źródło: S. Marciniak, Język wojskowy, MON, Warszawa 1987, s. 84.

---

[76] Por. S.Marciniak, dz.cyt., s. 82-84.

Poprawność językowa wypowiedzi wojskowych oznacza przede wszystkim zgodność z normami językowymi; z regułami gramatycznymi i stylistycznymi.

Najwięcej problemów natury językowej przysparzają komendy, zwłaszcza komendy rozwinięte /programujące/. Zbiór tych komend jest potencjalnie nieograniczony, chociażby ze względu na zmienność sytuacji pola walki. Forma tych komend jest z góry określona regulaminem, przepisami i wzorami dokumentów sztabowych.

Kryterium poprawności językowej komend /rozkazów/ nie jest pierwszoplanowe. Na przykład, w zakresie składni: jeżeli komenda ma formę zdania, to orzeczenie z reguły przesuwa się na koniec zdania i pełni rolę hasła. Cała reszta zdania stanowi wówczas zapowiedź ... /por. wzory dokumentów sztabowych/.

Środki stylistyczne, używane przy tworzeniu i wydawaniu komend /rozkazów/ służą wywołaniu i utrwaleniu pewnego efektu psychologicznego - wywołaniu wrażenia kategoryczności. Środki stylistyczne mają podkreślać wyrazistość wypowiedzi, podkreślać bezwzględność przekazywanych rozkazów.

Kategoryczność jest najłatwiej zauważalną cechą w dokumentach dyrektywnych /rozkazach, zarządzeniach, wytycznych, itp./. Nie dopuszcza się dyskusji, bądź odmowy ich wykonania. Językowo wyraża się to szerokim stosowaniem wypowiedzi rozkaźnikowych /trybu rozkazującego czasownika/.

Często akcent inicjalny ma też podkreślać kategoryczność wypowiedzi mówionych ...

Umiejętnością językową, która przede wszystkim kształci się w uczelniach wojskowych /np. przy sporządzaniu dokumentów bojowych, przy analizie sytuacji, itp./ jest zwięzłość wysławiania się i zwięzłe formułowanie myśli na piśmie. **Zwięzłość** zawsze była w wojsku cnotą cenioną i pielęgnowaną. Dzięki zwięzłości wypowiedź /tekst/ staje się bardziej komunikatywna.

Zdarza się często, że wypowiedzi niektórych wojskowych, wygłaszane lub utrwalone na piśmie, grzeszą przeciw zasadzie logiczności, czyli zgodności komunikatu /tekstu/ z zasadami logiki formalnej. Chodzi tu głównie o budowę zdań i przestrzeganie związków między nimi. Nasuwa się tu wniosek o potrzebie nauczania logiki w wyższej uczelni wojskowej ...

W sztuce wojennej, teorii dowodzenia i innych specjalnościach wojskowych dominuje aspekt terminologiczny. Dlatego niezbędne wydaje się podjęcie w programach nauczania cech języka wojskowego w dowodzeniu, w tym także zasad terminologicznych.

W zakresie kształcenia umiejętności związanych z dowodzeniem dominującą rolę odgrywa przykład przełożonych i wykładowców w uczelniach wojskowych. Oficerowie, na kolejnych etapach studiów wojskowych, przyswajają sobie wzorce językowe swoich nauczycieli /także te negatywne .../, które niejako im się narzuca - narzuca to także struktura dokumentów i regulaminów wojskowych.

Komunikowanie w wojsku nie ogranicza się tylko do oddziaływań językowych. Różnorodne informacje, także i te, które służą wychowaniu, są przekazywane za pośrednictwem wielu różnych systemów znaków - różnych „języków": dźwięków, gestów, zachowań, obrazów, dzieł sztuki, ceremonii /wojskowych, religijnych, politycznych/, itd.

Wszystkie kody komunikacyjne nawzajem się wspomagają i krzyżują /żadne naturalne komunikowanie się nie jest bezkontekstowe i żadne nie ogranicza się tylko do jednego kodu/. Cały otaczający nas świat jest jakby „wielkim pejzażem semiotycznym" ... Wśród tych wszystkich kodów język naturalny /mowa ludzka/ jest najważniejszy i najbardziej uniwersalny, jako narzędzie porozumiewania się istot ludzkich. Komunikacja językowa była zawsze koniecznym warunkiem powstania, integracji i rozwoju wspólnot ludzkich, była podstawą wszelkiej współpracy i jej wyników.

3.2. Specyfika sytuacji komunikacyjnych „twarzą w twarz"

Istotę interpersonalnych sytuacji komunikacyjnych charakteryzują trzy podstawowe czynniki:

1. dialogowość mowy;
2. spontaniczność mówienia;
3. sytuacyjność, to znaczy sprzężenie dialogu z sytuacją.

Dialogowość mowy wynika z bezpośredniego kontaktu mówiących, między którymi istnieją relacje:

a/ równorzędności, b/ podrzędności, c/ nadrzędności.

Miedzy nadawcą i odbiorcą występuje sprzężenie zwrotne polegające na przemienności - najczęściej w zróżnicowanym /„niesprawiedliwym"/ zakresie - ról mówiącego i słuchającego.

Bezpośredniość kontaktu między uczestnikami aktu powoduje, że istnieje niezwykle bogaty i mocno zróżnicowany repertuar środków językowych nazywanych operatorami kontaktu /nazywanych także sygnałami fatycznymi lub konatywnymi/. Są to takie wyrażenia, których prymarną funkcją jest:

1. nawiązanie kontaktu między nadawcą i odbiorcą;
2. podtrzymywanie kontaktu;
3. wygaszanie i definitywne kończenie kontaktu.

Bezpośredni kontakt mówiących powoduje, że w odmianie ustnej języka bardzo ważną rolę odgrywają inne kody ściśle współdziałające z kodem dźwiękowym /kod kinezyczny i praksemiczny/ np.: odległość między uczestnikami i ich usytuowanie w przestrzeni komunikacyjnej jednoznacznie informują o pełnionych rolach i rodzaju sytuacji.

Współdziałanie tych kodów, czyli jednoczesne posługiwanie się różnymi kanałami przekazu, powoduje tzw. teatralność mowy, w której tekst werbalny jest tylko częścią składową tekstu szerszego, tekstu globalnego, zachowaniowego[77].

Spontaniczność przejawia się tylko w mowie. Językoznawcy przeciw-

---

77 J.Bartmiński, Opozycja ustności i literackości a współczesny folklor, „Literatura Ludowa", 1989, nr 1.

stawiają spontaniczność tekstów ustnych niespontaniczności tekstów pisanych, które są przez nadawcę przygotowane, dokładnie przemyślane zarówno pod względem struktury syntaktycznej, jak i zawartości treściowej. W praktyce obserwujemy nierzadko ogromne zróżnicowanie umiejętności wypowiedzi ustnych i pisanych nawet w środowisku nauczycieli akademickich i pracowników naukowo - dydaktycznych.

Ta cecha tekstów ustnych uwidacznia się przede wszystkim w ich specyficznej budowie syntaktycznej. Otóż doraźność sytuacji wypowiedzeniotwórczych, konieczność natychmiastowego mówienia powoduje występowanie tzw. potoków składniowych, czyli ciągów wyrażeń lub zdań luźno ze sobą powiązanych. Powoduje to, że bez dodatkowych informacji pozawerbalnych komunikat byłby nieczytelny.

Z omawianym zjawiskiem łączy się zatarcie granicy zdań i częsty brak logicznego powiązania między poszczególnymi zdaniami, równoważnikami zdań, sygnałami niewerbalnymi. Ograniczona pojemność pamięci operacyjnej mówiącego powoduje, że przeważają zdania złożone współrzędne, tzw. zdania dodawane, nad zdaniami złożonymi podrzędnie.

W niektórych tekstach ustnych, zwłaszcza w codziennych dialogach, /dialog potoczny/ spotyka się struktury zakłócające regularny tok składniowy. Są to najczęściej najróżniejsze dewiacje składniowe, fragmenty tekstu zaczęte i nie kończone, skrzyżowania wyrazów /kontaminacje/, anakoluty, czyli wadliwie zbudowane zdania, w których połączono segmenty formalnie nie zharmonizowane, przejęzyczenia i pomyłki. Prawie zawsze spontaniczno-

ściom procesu mówienia towarzyszą dźwięki paralingwistyczne, „jęki namysłu", śmiech, krzyk, itd.

Zjawisko spontaniczności obejmuje tylko teksty ustne tworzone doraźnie bez wcześniejszego przygotowania. Nie obejmuje natomiast tekstów ustnych odtwarzanych np.: anegdot, dowcipów, żartów. Gatunki te są poprawnie skomponowane, zintegrowane składniowo, bez potknięć i dewiacji składniowych, ponieważ nadawca wcześnie je przygotował /przemyślał/ lub je zapamiętał.

Z wypowiedzią spontaniczną nierozerwalnie związana jest korekta, poprawianie wypowiedzi. Myśl bowiem biegnie szybciej niż słowo, często myślimy o czymś innym, a o czymś innym mówimy, zaczynamy pewne zdanie wypowiadać, nie kończymy go, zmieniamy intencję wypowiedzi, dookreślamy, dopowiadamy naszą kwestię, stwierdzamy błąd, nieprecyzyjność lub nieadekwatność wypowiedzenia, gubimy główny wątek wypowiedzenia itp.

Nadmierna spontaniczność sprawia, że wiele osób nie kontroluje swoich wypowiedzi i dlatego często w sposób niezamierzony zraża sobie rozmówców, tracąc zarazem szanse na nawiązywanie i utrzymywanie dalszych kontaktów interpersonalnych.

Ostatnim z wymienionych czynników wpływających na kształt wypowiedzi ustnych jest sytuacyjność. Na kontekst ów składa się kilka bardzo ważnych elementów. Są to: rodzaje relacji między uczestnikami dialogu, miejsce aktu mowy, relacje przestrzenne, czas, treść komunikatu, role nadawcy i odbiorcy, wiek, płeć, pochodzenie, doświadczenie życiowe, cechy psy-

chiczne i fizyczne. Sytuacyjność pozwala na znaczne skrócenie tekstów wypowiedzi.

Język mówiony charakteryzuje się dużym zróżnicowaniem typów wypowiedzi. Podstawową formą wypowiedzi ustnej jest dialog rozumiany jako wymiana wypowiedzi między dwiema osobami[78]. Ważne jest tutaj sprzężenie zwrotne, tzn. gdy jedna osoba mówi, to druga słucha i na odwrót - role zmieniają się dynamicznie. Monolog zaś jako wypowiedź jednej osoby, jest zredukowaną postacią dialogu.

Psychologowie eksperymentalnie ustalili, że w procesie mówienia kolokwialnego, nieprzerwany czas wypowiedzi nie powinien przekraczać 45 sekund. Tak długo bowiem odbiorca może koncentrować się na rejestracji, dekodowaniu i interpretacji wypowiedzenia. Poza tym bardzo chce też „coś ważnego" powiedzieć, wszak najlepszymi mówcami i słuchaczami jesteśmy my sami. Zapominanie w czasie wypowiedzi powoduje, że dialog przeradza się w monolog i stajemy się po prostu nudziarzami. Nawet potoczna i powierzchniowa obserwacja zachowań językowych środowiska wojskowego /zwłaszcza kadry zawodowej/ upoważnia do stwierdzenia, że nadmierne przedłużanie wypowiedzi jest zjawiskiem nagminnym. Pytania o przyczyny tego - jednoznacznie negatywnego - zjawiska pozostają otwarte.

Zakres pojęcia, dialog i monolog, jest nie zawsze wyrazisty, ponieważ niektóre fazy monologowe np.: wykład, lekcja, instruktaż, kazanie, można

---

78 W komunikowaniu interpersonalnym rozmowę wielu osób /uważam, że przynajmniej czterech, bo dopiero wówczas mogą toczyć się jednocześnie dwa dialogi/ określa się mianem polilog.

sprowadzić do takiego dialogu, w którym druga osoba jest obecna, ale nie zabiera głosu. Rzadko zdarza się monolog bez świadka. Nawet wówczas, gdy ktoś mówi sam do siebie, mamy do czynienia z dialogiem ukrytym, ponieważ mówiący traktuje siebie jako nadawcę i odbiorcę.

W literaturze przedmiotu spotkać można wiele różnych klasyfikacji dialogów: np. dialog osobisty, sytuacyjny, konwersacja.

- **dialog osobisty**, np. sprzeczka, spór - w takim dialogu szczególnie wyraźnie ujawniają się elementy uczuciowe i wolicjonalne;
- **dialog sytuacyjny**, np. rozmowa w czasie wykonywania zadania - ważny jest tutaj stosunek miedzy osobami mówiącymi a sytuacją przedmiotową, która stanowi główny temat dialogu i różnorako do niego przenika;
- **konwersacja** - dialog swobodny, niezależny zarówno od zewnętrznych działań, jak i od zaangażowania wolicjalnego i emocjonalnego rozmówców[79].

Te trzy typy dialogu to skrajne bieguny, miedzy którymi istnieje wiele typów pośrednich, przejściowych, np. między konwersacją a dialogiem osobistym sytuuje się dyskusja.

Anna Wierzbicka, rozpatrując teorię gatunków mowy, wydzieliła i zdefiniowała w ramach „semantyki elementarnych cząstek znaczeniowych" wiele gatunków werbalnych takich jak pytanie, rozkaz, groźba, ostrzeżenie, pozdrowienie, podziękowanie, gratulacje, kondolencje, przeprosiny, komple-

---

[79] J.Mukařovský, Wśród znaków i struktur, Wybór szkiców. Warszawa 1970.

ment, przechwałka, skarga, przemówienie, wykład, pogadanka, rozmowa, dyskusja, spór, kłótnia, reminiscencja, żart, kawał, flirt, toast, donos[80].

Charakterystyka sytuacji interpersonalnych nie byłaby pełna bez analizy oficjalnego i nieoficjalnego wariantu wypowiedzeń. Ten pierwszy - oficjalny - wyróżnia poprawność, staranność wymowy i tendencja do respektowania norm językowych. Mówienie jest procesem świadomym i wymaga znacznego wysiłku intelektualnego. Cechuje go swoisty konserwatyzm i przywiązanie do wzorów. Jest to jednocześnie wariant otwarty na przemiany cywilizacyjno - kulturowe, gdyż zasób środków językowych zostaje szybko wzbogacony o nowe zjawiska z życia gospodarczego, społecznego, służbowego czy kulturalnego. Przykładem może tu być rozwój i upowszechnienie elektroniki, a zwłaszcza informatyki.

Język oficjalny wyróżnia się bogactwem słownictwa z różnych dziedzin życia, staranną budową zdań, logiczną ciągłością poszczególnych segmentów tekstu, co sprawia, że zbliża się on do odmiany języka pisanego.

Większość kontaktów językowych ma jednak charakter nieoficjalny /potoczny, kolokwialny/. „/.../ Można określić język potoczny jako odmianę języka mówionego mającą największy uzus i związaną z codzienną komunikacją"[81].

Wariant nieoficjalny zawiera utrwalony w nim „naiwny" obraz świata, obraz zdroworozsądkowy, najbliższy doświadczeniom przeciętnego użyt-

---

[80] A.Wierzbicka, Genery mowy, w: T.Dobrzyński, E.Janus /red./, Tekst i zdanie. Zbiór Studiów, Wrocław 1983.

[81] A.Wilkoń, Typologia odmian języka współczesnej polszczyzny, Katowice 1987, s. 61.

kownika języka. Wariant ten pełni istotną rolę kulturową /poznawczą/ - jest mianowicie interpretantem innych odmian i stylów języka. Stanowi on centrum języka, a wszystkie inne odmiany mają w stosunku do niego charakter wtórny.

W warstwie fonetycznej wariant nieoficjalny cechuje mniejsza staranność, częste są w nim redukcje głosek, uproszczenia grup spółgłoskowych, niedokładności artykulacyjne. Tempo mowy jest zwykle szybkie, intonacja zróżnicowana, często pojawia się akcent logiczny.

Słownictwo wariantu potocznego odnosi się do podstawowych, egzystencjonalnych sfer życia człowieka, świata przyrody, zjawisk z życia społecznego, zawodowego i służbowego.

Swoistą cechą wariantu potocznego jest jego ekspresywność, którą wyraża duża liczba wyrazów ujawniających emocjonalny stosunek mówiącego do opisywanego obiektu.

Odmiana ustna języka ogólnego jest wyraźnie zróżnicowana terytorialnie w zakresie fonetyki i słownictwa. Wyróżnia się mowę warszawską, poznańską, krakowską, wrocławską, śląską, pomorską i wschodnią.

Styl potoczny obejmuje szeroką gamę wypowiedzi z ich wewnętrznym zróżnicowaniem sytuacyjnym, gatunkowym np.: rozmowy przy stole, na ulicy, w urzędach, sklepach, dyskusje „przy kawie", powitania i pożegnania, prośby i skargi, polecenia i rozkazy, gratulacje, kondolencje, kłótnie, opowiadania, wspomnienia itd.

3.2.1. Konwersacja

Spośród wielu sytuacji bezpośredniego kontaktu człowieka z człowiekiem, konwersację traktuje się jako typowe użycie języka, uwzględniające parametry czasowe, przestrzenne, społeczne, psychiczne i lingwistyczne współuczestników sytuacji komunikowania się. Jej podstawowym celem i warunkiem jest podzielenie jakiejś wiedzy na różne tematy, do której mogą odwoływać się osoby rozmawiające. Najważniejszą zatem sprawą konwersacji jest poszukiwanie najtrafniejszych, tj. najbardziej zrozumiałych sposobów wyrażania swych intencji i aktywne rozpoznawanie intencji zawartych w wypowiedziach rozmówcy, z równoczesnym uwzględnianiem kontekstów /filtrów/ sytuacji.

Uczestniczenie w rozmowie wymaga ogromnej aktywizacji niemal wszystkich procesów psychicznych, wrażliwości na wymagania sytuacji interpersonalnej oraz sprawnego i umiejętnie wykorzystywanego aparatu emisji /mowy/ i odbioru sygnałów /aktów komunikowania/. Angażuje zatem biologiczne, psychologiczne i społeczne mechanizmy kształtowania zachowań człowieka.

O złożoności sytuacji konwersacyjnych przekonuje liczba czynników wpływających na przebieg rozmowy. Są to szerzej już opisane /w pierwszej części tego opracowania/ następujące elementy:

1. **Procesy poznawcze** i motywacyjne - odnoszą się one do percepcji partnera i samego siebie, co decyduje o doborze środków językowych, problemów i

wyrażanych opiniach. Uwzględnić należy tu także zagadnienia dotyczące atrybucji, motywacji i percepcji społecznej.

2. **Uwarunkowania społeczne** i kulturowe, - uwzględnienie m.in. kontekstu społecznego, znajomości i postrzegania norm oraz obyczajów danej grupy a także specyfiki zachowań językowych charakterystycznych dla danej subkultury.
3. **Zmienne osobowościowe** - dotyczą indywidualnych cech człowieka, jego osobowości, inteligencji, temperamentu, kompetencji komunikacyjnych, nawyków językowych.
4. **Cechy interakcji** - wymagają uwzględniania specyfiki kontaktu interpersonalnego, poziomu znajomości, kontroli i atrakcyjności wzajemnej, zaangażowania w układ, długości znajomości i charakteru interakcji.
5. **Stan emocjonalny** - odnosi się do określonych nastrojów określających aktualną „sytuację psychiczną" rozmówców zarówno w czasie kontaktu, jak i przed jego nawiązaniem i zakończeniem.
6. **Sprawność** /lub dysfunkcja/ aparatu emisji i odbioru sygnałów werbalnych i niewerbalnych.
7. **Sytuacja zewnętrzna** - związana jest z wieloma obiektywnymi cechami środowiska, w którym przebiega rozmowa, wśród których jedne mogą sprzyjać a inne utrudniać, a nawet uniemożliwiać rozmowę[82].

Harvery Sacks - uczony zaliczany do klasyków - badając w sposób analityczny i niezwykle drobiazgowy zagadnienia dotyczące konwersacji do-

---

[82] Z.Nęcki. Komunikowanie ..., dz.cyt., s. 89.

szedł do wniosku, że najważniejszą cechą konwersacji jest płynne przejmowanie ról miedzy osobą mówiącą i słuchającą. Jest to możliwe wówczas, gdy rozmówcy obserwują się wzajemnie, wychwytując specyficzne wskazówki zapowiadające zamianę ról. Najczęściej można zauważyć:

1. Zmianę sposobu akcentowania wypowiedzi.
2. Zwrócenie się w stronę słuchacza.
3. Przedłużenie wokalizacji samogłosek.
4. Obniżenie wysokości głosu pod koniec wypowiedzi.
5. Zmiana sposobu oddychania /westchnienia/.
6. Dłuższe pauzy - bez „wypełniaczy" i dźwięków paralingwistycznych.
7. „Falstarty" - zdecydowanie wolniejsze rozpoczynanie następnego zdania, reredakcja tekstu /autokorekta/, jąkanie się itp.
8. Ograniczanie gestykulacji.

Z kolei słuchacz wysyła sygnały informujące o chęci zabrania głosu, takie jak:

1. Zmiana pozycji ciała.
2. Częstsze nawiązywanie kontaktu wzrokowego.
3. Rozpoczęcie gestykulowania.
4. Chrząknięcia, pomruki, nabieranie powietrza.

Najczęściej sygnały te są emitowane równolegle.

Płynność przejmowania głosu zależy m.in. także od cech osób mówiących i stopnia znajomości. Przy gruntowniejszym poznaniu się, uwidacznia się poważne łamanie zasady tranzytu i odbieranie głosu dość brutalnie, na-

tomiast podczas rozmów z osobami mniej znanymi i na których nam z jakichś powodów zależy /np. przełożony/, staranność przygotowania przeprowadzenia zmiany ról jest bardzo duża.

Znajomość ogólnych, naszkicowanych w tym miejscu zagadnień dotyczących ogólnych prawidłowości konwersacji i jej strukturalnych elementów, jest niezbędna dla wielu konkretnych zastosowań w sytuacjach konfliktów, nieporozumień i różnych zakłóceń interakcji. Pozwala także być asertywnym sprawiedliwie oceniać podwładnych, kolegów, przyjaciół i przełożonych.

3.3. Wypowiedzenia imperatywne

Ponieważ w wojsku obligatoryjnymi i powszechnymi aktami mowy są imperatiwa, niezbędne jest dokonanie głębszej analizy tej formy wypowiedzeń.

W literaturze przedmiotu imperatiwa nazywane są także rozkaźnikami. Przez pojęcie to rozumie się „/.../ wszelką wypowiedź, będącą zaleceniami jakiegoś działania. Jasne jest przy tym rozumieniu, że zalecenie może być bardziej lub mniej stanowcze, może mieć charakter podszeptu, perswazji, presji, może się kierować do określonego adresata lub grupy adresatów /.../"[83]. Przy aktualizacji rozkaźnika niemożliwy jest brak reakcji odbiorcy, choćby nią miało być tylko wzruszenie ramion. Odbiorca jednak musi charak-

---

[83] T.Kotarbiński, Zagadnienia racjonalności rozumowań rozkaźnikowych, /w:/ Metaetyka, /red./ J.Lazari-Pawłowska, Warszawa 1975.

teryzować się przynajmniej jedną cechą - być zdolnym do interpretacji komunikatu[84].

Wypowiedzeniom rozkaźnikowym towarzyszy groźba, która wyznacza sankcję, w razie gdyby adresat nie zachował się stosownie do żądań nadawcy. „Wielkość" groźby, stanowczości rozkaźnika, jego znaczenie umożliwia interpretację dzięki tzw. filtrom.

Są nimi: 1. **treść komunikatu**, 2. **sytuacja**, 3. **rola społeczna nadawcy i odbiorcy**, 4. **skala kategoryczności wypowiedzenia i/lub uprzejmości wypowiedzi**, 5. **metajęzykowa kategoryzacja**[85].

Uniwersalnym i najbardziej ogólnym filtrem jest treść komunikatu. Umożliwia on z dużej liczby często wieloznacznych wypowiedzeń wybrać te, które tę właśnie treść komunikują i są najbliższe intencji nadawcy. Zastosowanie filtru treści komunikatu nadaje wypowiedzi jednoznaczność.

Drugim, niemniej ważnym, filtrem jest sytuacja. „Każda sytuacja otwiera potencjalne nowe perspektywy znaczeniowe słów /i „mowy ciała" - dop. E.P./, a normy mogą być modyfikowane w zależności od przebiegu interakcji"[86]. Sytuacyjność i jej powtarzalność mogą redukować wypowiedzenie do jednorazowego /np.: Teraz!, Uwaga!, Ładuj! itd./. „Im większe jest prawdopodobieństwo, że odbiorcy komunikatu nie jest obca sytuacja, której dotyczy treść wypowiedzenia, im większą informację dostarcza sytuacja, w której

---

84 J.Kmita, Z metodologicznych problemów interpretacji humanistycznej, Warszawa 1975.

85 K.Kleszczowa, K.Termińska, Wypowiedzenia rozkaźnikowe, „Socjolingwistyka" nr 5, 1983, s.116-117.

86 A.Piotrowski, O pojęciu kompetencji komunikatywnej, /w:/ Zagadnienia socjo- i psycholingwistyki, red. A.Schaff, Wrocław 1980.

dany tekst jest wypowiadany, oraz /lub/ poprzedzający go kontekst językowy, tym większą niezupełnością charakteryzuje się dane wypowiedzenie. Jednym z powodów skracania wypowiedzeń jest dążenie mówiących do usuwania z komunikatu /wraz z usuwaniem składników jego struktury/ wszystkich tych informacji, o których wiadomo /lub, co do których istnieje przypuszczenie/, że są skądinąd znane adresatowi danego komunikatu"[87].

Redukcja może doprowadzić do wyrażenia rozkaźnika: dźwiękiem nieartykułowanym /westchnienie na znak dezaprobaty zachowania/, gestem /znak stop jako nakłonienie do zaniechania/, mimiką /uśmiech dla zachęcenia/, spojrzeniem /skierowaniem wzroku na nisko opuszczony pas główny/. Częstym powodem redukcji wypowiedzeń jest nadmierna rutyna oraz nie uzasadnione przypuszczenie, że podwładni znają /lub znać powinni/ meritum polecenia.

Interesującym idiomatycznym wyznacznikiem wypowiedzi rozkaźnikowych w języku polskim jest wyrażenie „proszę". Z reguły wypowiadane jest ono równolegle ze stosownymi do sytuacji sygnałami niewerbalnymi. Właśnie one /tj. sytuacja i sygnały niewerbalne/ określają rzeczywiste, bieżące znaczenie tego pojęcia.

Dodatkowo, intencje nadawcy komunikatu dookreśla filtr ról społecznych . Osoby dysponujące władzą, możliwością nagradzania lub karania i stosujące wypowiedzenia typu: „To ma być zrobione", „Odmaszerować" itd. bez dodatkowego opisu sytuacji, klasyfikują się jako osoby w danych oko-

---

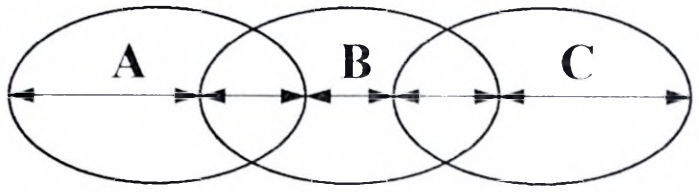
87 S.Karolak, Zagadnienia składni ogólnej, Warszawa 1972.

licznościach „wyższe". Użycie zatem zwrotu: „Proszę przygotować się do marszu" nie może być interpretowane dowolnie i na pewno nie sugeruje, że nadawca usiłuje nakłonić, zachęcić żołnierzy do stosownych działań. Imperatywne rozumienie pojęcia „proszę" wynika z niewątpliwej wyższości dowódcy w hierarchii grupy.

Kolejnym abstrakcyjnym filtrem, ułatwiającym dobór stosownego rozkaźnika, jest skala uprzejmości i/lub kategoryczności. Stanowi ona kontinuum, którego granice wyznaczają z jednej strony zwroty niegrzeczne, z drugiej - grzeczne. Na przykład niegrzeczne jest /zawsze/ używanie schematu składnikowego, wg którego realizowane są wypowiedzenia typu: wejdź pan, zrób pan albo często używane ponaglające pytania alternatywne typu: „... tak czy nie?".

Trudno jest wydzielić zwroty mieszczące się na drugim krańcu skali /zawsze grzeczne, uprzejme/, ponieważ filtr ról może, niezależnie od intencji nadawcy, sugerować znaczenie ironiczne. Praktycznie niemożliwe jest także wydzielenie struktur syntaktycznych grzecznościowo neutralnych, np. proszę wejść. Natomiast wyrażenie: proszę, niech pan wejdzie jest już nacechowane grzecznością. Na powyższe zagadnienie nakłada się sprawa kategoryczności polecenia i repertuaru sygnałów niewerbalnych. Oto rozkaz, w swej istocie kategoryczny, może być, w zależności od umiejętności stosowania różnych filtrów, bardziej lub mniej uprzejmy np: proszę wejść!, wyjść!

Z omawianym uprzednio filtrem ma związek filtr metajęzykowy kategoryzacji. Graficznie można go odnieść na skali i zgrupować wyrażenia metajęzykowe /będące w istocie etykietkami/ w trzech zazębiających się zakresach.



Rys. 6. Zakresy wypowiedzeń rozkaźnikowych

Obszar A grupuje wyrażenia, którym można przypisać etykietki: prośba, dopraszanie się, wyjednywanie, życzenie. Formę ich wypowiadania można nazwać „pokorną". Określa ona sytuację podrzędności /"niższy-wyższy"/ i wyraźnie sugeruje jakąś /np. chwilową lub stałą/ zależność nadawcy od odbiorcy. Etykietki zlokalizowane w tej części skali, jeśli mają być logiczne, to nie mogą być niegrzeczne. Strefa oznaczona na schemacie indeksem **B zawiera** w sobie m.in. etykietki: rada, zalecenie, nakłanianie, namowa, podszeptywanie, zachęta, argumentacja, skłanianie, sugestia, perswazja[88].

Wyrażenia te są w zasadzie naturalne pod względem uprzejmości. Pozycja nadawcy i odbiorcy pod względem ról społecznych czy też określonych przez sytuację zależności, jest raczej równa. Odbiorca ma dużą swobodę w podejmowaniu decyzji dotyczących pojęcia czynności sugerowanych przez

---

[88] Por. K.Kleszczowa, K.Termińska, Wypowiedzenia ... dz.cyt. s.123.

nadawcę.

W obszarze C mieszczą się rozkaźniki, którym przypisuje się etykietki: presja, zakaz, rozkaz, żądanie, wymuszanie itd. Wyznaczone są tu wyraźnie role społeczne /przełożony - podwładny/, gdzie nadawca dysponuje /prawdziwymi lub uzurpowanymi/ sankcjami. Odbiorca nie może bezkarnie nie zrobić tego czego nadawca się domaga.

3.4. Dominacja i podporządkowanie

Socjologiczna analiza grupy społecznej oraz sytuacji komunikacyjnych w wojsku prowadzi do wniosku, że podstawowe znaczenie dla interpretacji aktów komunikacyjnych ma stosunek równości bądź nierówności pozycji wzajemnej nadawcy i odbiorcy. Przewagę ma tu osoba, której zdanie jest najważniejsze i ona decyduje o przebiegu, jakości i wynikach interakcji. Można wymienić pozycje społeczne, które a priori dają przewagę i prawo do kontroli np. przełożony, nauczyciel, rodzice. Odpowiednio, pozycjami niższymi, z punktu widzenia hierarchii społecznej wyznaczającymi rolę bycia kontrolowanym, są podwładni, uczniowie, dzieci. Ponadto na poziom wzajemnej kontroli wpływają także cechy indywidualne, osobowościowe, skłonności do dominacji lub submisji, ekspansywność, wartość samooceny itd.

Najmniej partnerski, asymetryczny jest sposób komunikowania się w formie wypowiedzi rozkazodawczych. Pojawiają się one w układach , w któ-

rych wzajemne stosunki są trwałe lub chwilowo nierówne, gdzie jedna osoba ma przewagę /stałą lub nawet jednorazową/ nad drugą.

Imperatiwa są zasadne i skuteczne oraz nie budzą sprzeciwu wówczas, gdy realizuje je osoba mająca formalnie /lub za zgodą grupy/ po temu uprawnienia /przełożony wyznaczony rozkazem, lider grupy itd./. Natomiast stawianie żądań /wpływanie lub wywieranie nacisku na zachowania zależne od woli odbiorcy/ przez osobę nieuprawnioną, o niższej pozycji jest zakazane , gdyż natychmiast burzy ustalony ład w grupie i wywołuje kryzys interakcyjny. Dobrym przykładem żądań nieuprawnionych i związanych z nimi zakłóceniami oraz konfliktami interpersonalnymi na gruncie wojska są zachowania żołnierzy „starych"[89].

Warto dodać, że osoby uprawnione do stawiania żądań w razie nie podporządkowania się dysponują zawsze zróżnicowanym repertuarem sankcji lub represji i obie strony mają tego pełną świadomość.

Wszystkie gatunki żyjące społecznie, zarówno ludzie, jak i zwierzęta, utrzymują porządek hierarchiczny. Jest on ustalany dzięki wykształconym w toku ewolucji sygnałom dominacji i podporządkowania. W czasie komunikacji bezpośredniej osoby dominujące prezentują swoisty styl interakcji. Sygnały niewerbalne, jakie emitują, umożliwiają natychmiastowe rozpoznanie partnera i jego klasyfikację w zakresie prestiżu i miejsca, jakie zajmuje w hierarchii społecznej.

Charakterystyczne cechy zachowań dominujących przejawiają się w:

---

[89] Zob. L.Kanarski, Rozważania o podkulturze żołnierskiej, „Zeszyty Naukowe AON", nr 1,1994r.

- normatywnym mentorskim lub patriarchalnym tonie głosu;
- kontrolowaniu sytuacji komunikacyjnej /pod względem długości i liczby tur/;
- niezasadnym, częstym przerywaniu tur partnerów sytuacji komunikacyjnej przy jednoczesnym niedopuszczeniu do przerywania swoich wypowiedzi;
- częstych zawieszeniach głosu i nienaturalnie długich peanach /styl quasi filozoficzny/;
- mówieniu emfatycznym[90], sugerującym, że wypowiedź znaczy coś więcej;
- żywej gestykulacji i dużej sile głosu;
- kierowaniu w stronę adresata zdecydowanych, karcących spojrzeń;
- przyjmowaniu „mocnych" pozycji ciała /stopy rozstawione, sylwetka wyprostowana, głowa uniesiona, ręce splecione na plecach, piersiach, schowane w kieszeniach lub ułożone na biodrach/;
- generowaniu zachowań „zimnych";
- aranżacji otoczenia osobistego - duże biurko i fotel, kilka aparatów telefonicznych, duży lub kilkuizbowy gabinet;
- lekceważeniu w sytuacjach kameralnych partnerów poprzez formalny styl zachowań /klimat oficjalny, urzędowy/;
- nadmiernym tonie poufałości, infantylnym postrzeganiu partnerów;
- nieuważnym słuchaniu, zajmowaniu się czymś innym błahym np. porządkowaniem biurka, patrzeniem w okno itd.;

---

[90] Emfaza /gr. emphasis = nacisk, uwyraźnienie/ - wyrazisty nacisk emocjonalny podkreślający wagę wypowiedzi, uwidoczniony poprzez intonację, budowę zdań, dobór słów.

– jawnym lekceważeniu obecności niektórych /niższych w hierarchii lub nielubianych/ partnerów sytuacji komunikacyjnej;

– zajmowaniu centralnego „najważniejszego" miejsca w przestrzeni komunikacyjnej /środkowe miejsca przy stole/;

– nieuzasadnionym zwiększaniu lub inwazyjnym zmniejszaniu dystansu personalnego;

– przyjmowaniu interesantów w pozycji siedzącej bez wychodzenia zza biurka;

– stosowaniu dyrektywnych /urzędowych/ form wypowiedzi[91].

Na podstawie dotychczasowych ustaleń badawczych stwierdzono, że kobiety i mężczyźni realizują podobne sekwencje niewerbalnych aktów dominacji, jednak spotykają się one z zupełnie innymi interpretacjami. Zauważono także, że im więcej jednostka generuje sygnałów dominacji, tym silniejsze jest wrażenie jej mocy i przewagi. Natomiast osoba, do której kierowane są gesty dominacji, uważana jest za osobę submisyjną tym bardziej, im bardziej dominująca jest aktywność rozmówcy.

Niewerbalne sygnały dominacji i podporządkowania z reguły są interpretowane właściwie, tj. zgodnie z intencjami ich nadawcy. Nieprzestrzeganie przyjętych przez grupę norm i zasad dotyczących omawianego zjawiska bywa źródłem nieporozumień, nietaktów towarzyskich, a nawet konfliktów interpersonalnych i społecznych.

---

91 Komunikaty formułowane w stylu urzędowym służą przede wszystkim do ustalania relacji międzyludzkich, mają więc charakter powinnościowy, dyrektywny /obowiązek, pozwolenie, zakaz/.

Oto na przykład wielkie poruszenie wywołało - nawet wśród osób trzecich - wystąpienie telewizyjne jednego z wysokich urzędników państwowych, który dla podkreślenia pewnych niebezpieczeństw związanych z określonym postępowaniem „patriarchalnie" pogroził palcem. W efekcie ludzie nie oceniali sensu przesłania wypowiedzi, lecz koniecznie chcieli się jakoś zrewanżować podważając jego dotychczasowy dorobek i kwalifikacje.

Sygnały podporządkowania, podobnie jak zachowania dominujące, stosowane są w celu okazania subordynacji i swojej pozycji w relacji władzy i podporządkowania. Repertuar tych sygnałów jest bogaty w różne formy i jakościowo zróżnicowany - od lekkiego skłonienia głowy lub dotknięcia nakrycia głowy do głębokich ukłonów.

Do najczęstszych zachowań submisyjnych zaliczyć można następujące sygnały lub ich sekwencje:

- uśmiechanie się z jednoczesnym potakującym ruchem głowy;
- pochylanie głowy na ramię w czasie słuchania partnera;
- częste kłanianie się;
- zamknięta, skulona pozycja ciała;
- chętne zgadzanie się na przerywanie swoich tur;
- częste kierowanie krótkich spojrzeń na „szefa";
- zajmowanie miejsc peryferyjnych /„chowanie się w kącie"/;
- przyjmowanie regulaminowych pozycji ciała /baczność, salutowanie, skłony głową/.

3.5. Zachowania językowe kadry zawodowej

W procesie komunikacji językowej ludzie dążą do przystosowania stylu swoich wypowiedzi tak, aby uzyskać wzajemną aprobatę. Upodabnianie się stylów mowy określa się jako konwergencję, natomiast powiększanie się rozbieżności w tym zakresie - jako dywergencję.

Gdy w procesie komunikacji dochodzi do konwergencji stylu mowy jednego z partnerów poprzez upodobnienie jej do zachowań językowych osoby o wyższych kompetencjach komunikacyjnych, wówczas mówimy o konwergencji podwyższającej się. Odwrotnością tej sytuacji jest konwergencja obniżająca. Jeśli natomiast występuje sytuacja, w której partnerzy posiadają zróżnicowane kompetencje językowe, to dochodzi do konwergencji obniżającej się, zarówno w odniesieniu do osób o kwalifikacjach wyższych i konwergencji podwyższającej, jak i w odniesieniu do osób o niższych kwalifikacjach językowych.

Zjawisko konwergencji występuje najczęściej w czasie kontaktów międzygrupowych. „Wchodząc w interakcję z przedstawicielami innych grup społecznych, etnicznych lub kulturowych, ludzie często dążą do zaakcentowania istniejących różnic poprzez mechanizm dywergencji. W konsekwencji wzrasta komunikacyjny dystans między członkami tych grup”[92].

Dla nas zjawiskiem szczególnie ciekawym są te sytuacje komunikacyj-

---

[92] W.Domachowski, S. Kowalik, J.Milewska, Z zagadnień psychologii społecznej, Warszawa 1984, s. 104.

ne, w których ma miejsce konwergencja podwyższająca lub obniżająca w rzeczywistości komunikacyjnej środowiska wojskowego. Są to zjawiska powszechne i kryją się w nich pewne niebezpieczeństwa. Jak już wspominaliśmy, repertuar zachowań językowych kadry i żołnierzy służby zasadniczej jest mocno zróżnicowany. Bardzo często zatem, aby porozumienie - nawet w błahej sprawie - było możliwe, kadra zawodowa celowo stosuje konwergencję obniżającą. Niebezpiecznym zjawiskiem jest przyjmowanie repertuaru i stylu zachowań komunikacyjnych żołnierzy służby zasadniczej. Dotyczy to zwłaszcza kadry legitymującej się krótkim stażem służby zawodowej, której prostota, trywialność, rubaszność itd. języka mas żołnierskich jakby imponuje. Takie podejście powoduje, że repertuar językowych zachowań /słownych i niewerbalnych/ szybko ubożeje i nie odpowiada miejscu zajmowanemu w hierarchii służbowej.

W toku badań dotyczących zachowań niewerbalnych kadry zawodowej ustalono[93], że stosowane są one w praktyce dowódczej i wychowawczej z dużym nasileniem, lecz najczęściej nieświadomie. Repertuar generowanych sygnałów należy ocenić jako skromny. Kadra zawodowa najczęściej emituje sygnały „zimne", „odspołeczne" /tj. m.in. surowości, powagi, niezadowolenia, smutku, złości - zmarszczone pionowo czoło, lekko przymrużone oczy, niski ton i duża siła głosu/.

W czasie obserwacji sporadycznie spostrzegano przekazywanie - zwłaszcza podwładnym - sygnałów zadowolenia nawet w sytuacjach w pełni

---

[93] Por. B.Gumniak , Komunikowanie niewerbalne nauczyciela /praca dyplomowa/ AON, 1993.

po temu stosownych /np. nagroda za dobre wykonanie jakiejś czynności/. Ekspresja gestykulacyjna sugeruje pewność siebie i zdecydowanie. Dość często mimika nie odpowiada przekazowi niewerbalnemu. Zjawisko to, z dużym nasileniem, występuje głównie wśród młodych dowódców np. stawianie nawet prozaicznych zadań odbywa się w atmosferze „powagi chwili" i wielkiej odpowiedzialności. Badania ujawniły także, że wiedza kadry zawodowej o „mowie ciała" jest niewystarczająca , powierzchowna i ma intuicyjny charakter, co wyklucza możliwość jej szerszego praktycznego zastosowania. Przekonują o tym zwłaszcza wywiady z dowódcami na temat stosowanych przez nich metod poznawania osobowości podwładnych oraz samoprezentacji.

Analiza zebranego materiału badawczego dotyczącego zachowań językowych kadry zawodowej, upoważnia do sformułowania następujących uogólnień[94].

1. Oficerowie zajmujący wysokie miejsce w hierarchii służbowej są obserwowani bardziej uważnie i surowiej oceniani za błędy popełniane w czasie interakcji.
2. Podwładni nieustannie obserwują /kontrolują/ stan emocjonalny i nastroje przełożonego w obawie przed „narażeniem się", na dyskomfort psychiczny lub sprowokowanie sytuacji konfliktowej.

---

[94] Terminy ujęte w cudzysłowach są fragmentami wypowiedzi osób badanych.

3. Kadra zawodowa nie ukrywa swoich emocji negatywnych /gniew, irytacja, zniecierpliwienie itd./ w stosunku do podwładnych i chętnie /!/ je demonstruje.
4. Oficerowie „pogodni", choć wymagający są bardziej lubiani i wyżej oceniani niż oficerowie „wiecznie zatroskani i przejęci rolą".
5. Sygnały dominacji i submisji są bardzo dobrze spostrzegane i kompetentnie interpretowane. Ich nadmierne stosowanie oceniane jest negatywnie jako przejaw zarozumiałości, autokratyzmu lub służalności i „lizusostwa".
6. Niewerbalne wskaźniki dominacji sprzężone są z kanałem słownym. Osoby nadmiernie generujące sygnały dominacji rzadko używają słów grzecznościowych.
7. Nasilenie sygnałów dominacji jest proporcjonalne do liczby uczestników sytuacji komunikacyjnej. Im więcej jest uczestników odprawy, spotkania itp., tym tendencje do nasilania sygnałów dominacji są wyższe.
8. Przełożeni oczekujący lub wymuszający emitowanie sygnałów submisyjnych nie są lubiani i postrzegani jako niekompetentni.
9. Kadra dość często przenosi profesjonalne zachowania językowe - stosowne tylko w sytuacjach komunikacyjnych wojska - na obszar życia pozasłużbowego. Zjawisko to występuje zarówno wśród oficerów młodszych, jak i starszych /bez względu na staż służbowy/.

4. UMIEJĘTNOŚCI INTERPERSONALNE OFICERÓW

4.1. Stosunki interpersonalne

Współczesny człowiek większość czasu spędza wśród innych ludzi, nawiązując, rozwijając i podtrzymując z nimi różnego typu kontakty. Rodzaj, siła i treść wzajemnych relacji bardzo często przesądza o aktywności poszczególnych osób i grup, ich możliwościach i rozwoju.

Najczęściej stosunek interpersonalny rozumiany jest jako relacja łącząca dwie osoby np. /kolegów z pracy czy wojska, wychowawcę z wychowankiem, przełożonego z podwładnym/. Wielość tego typu relacji można traktować jako swoiste zależności integrujące, lub też dezintegrujące działania poszczególnych ludzi, grup, zespołów, ułatwiające lub utrudniające działanie i realizację wspólnych, lub też indywidualnych celów.

Zbigniew Zaborowski dokonał podziału stosunków interpersonalnych na trzy grupy:

- stosunki rzeczowe,
- stosunki koleżeńskie,
- stosunki przyjacielskie[95].

Pierwsze z nich, stanowią funkcję razem wykonywanej pracy i przebiegają najczęściej na płaszczyźnie wspólnie wykonywanego zadania. Sto-

---

[95] Por. Z. Zaborowski, Stosunki społeczne w klasie szkolnej, Warszawa 1964.

sunki te mogą cechować relacje nadrzędności lub podrzędności i być równorzędne i nierównorzędne.

Drugie, cechuje pewien stopień solidarności międzyosobowej np. /zespołu, grupy, klasy, drużyny/, a ich kształt przesądza treść i siła dodatnich lub ujemnych emocji występujących we wzajemnych relacjach.

Trzecie, są następstwem bogatej i dodatniej treści emocjonalnej łączącej partnerów.

Podział ten nie wyczerpuje wszystkich możliwych relacji, jednak znacznie je porządkuje. Nie trudno przecież, szczególnie w wojsku, gdzie dominują stosunki o charakterze rzeczowym, wymienić sytuacje, w których relacje pomiędzy ludźmi będą równocześnie stosunkami formalnymi i nieformalnymi, symetrycznymi i asymetrycznymi. Wszystkie one określają rodzaj i jakość wzajemnego współżycia i współdziałania ludzi, zaspokajania i utrwalania ich niezbędnych potrzeb.

Stosunki pomiędzy ludźmi regulowane formalnie, składają się najczęściej z reglamentowanych zależności między np. przełożonym a podwładnym. Relacje sformalizowane są rzeczowe, zadaniowe, konkretne, zintegrowane, uporządkowane, systematyczne, na ogół nierównorzędne.

Stosunki nieformalne opierają się na więziach psychicznych w szerokiej gamie, najczęściej relacji od sympatii do antypatii. Więzi te mogą się tworzyć w bardzo zróżnicowany sposób, najczęściej spontanicznie. W stosunkach tych istnieje znaczna dowolność i swoboda, pozwalająca ujawniać i prezentować swoje potrzeby, nawyki, racje, zainteresowania. Wszystkie tego

typu relacje powinny być także szczegółowo analizowane, gdyż w praktyce dowódczej i wychowawczej mogą być użyte do poprawy funkcjonowania struktur formalnych /drużyn, plutonów, załóg, zespołów, grup/.

Ta dość pobieżna charakterystyka możliwych relacji, związków i zależności występujących wśród ludzi, w tym także w wojsku, pozwala nam na przyjęcie definicji określającej dalsze rozumienie stosunków interpersonalnych. Przyjmujemy, że **stosunki interpersonalne stanowią system tak uporządkowanych jak i spontanicznych więzi i zależności występujących między dwoma lub kilkoma bezpośrednio kontaktującymi się ze sobą osobami. Stosunki te kształtują się na podstawie nie w pełni uświadamianych oddziaływań werbalnych oraz niewerbalnych**.

Zanim takie rozumienie i interpretację stosunków interpersonalnych przeniesiemy na grunt rozważań o umiejętnościach interpersonalnych oficerów, ustalimy treść i zakres rozumienia pojęcia umiejętności.

4.2. Pojęcie i istota umiejętności interpersonalnych

W rozumieniu potocznym, umiejętności bywają porównywanie do nawyku, sprawności czy wprawy, co po przeniesieniu na grunt rozważań naukowych, staje się zbytnim uproszczeniem.

Nawyk jest czynnością, która w wyniku wielokrotnego powtarzania, ćwiczenia, treningu przebiega w sposób zautomatyzowany lub zbliżony do zautomatyzowanego.

Sprawność stanowi kryterium charakteryzujące przebieg czynności, ilości popełnianych błędów, warunki indywidualne i sytuację. Jest zdolnością do szybkiego i jakościowo dobrego wykonania określonych czynności. Określa się ją mianem zręczności.

Wprawa zaś mimo, że najbliższa pojęciu umiejętności odnosi się jedynie do pewnej grupy nabytych, dobrze wyćwiczonych umiejętności ruchowych/ jak jazda na rowerze, obieranie kartofli/ lub umysłowych /mnożenie, czytanie, wygłaszanie przemówień okolicznościowych/[96].

Żaden z przytoczonych terminów nie zakreśla jednak pełnej istoty tego czym są umiejętności. Przez pojęcie **umiejętności bowiem określa się najczęściej gotowość do świadomego działania, opartą na wiedzy oraz konkretnym ruchowym opanowaniu elementów czynności**. Jest to możność wykonania odpowiednich czynności w określonych warunkach, sprawdzona możliwość celowego działania w określonej sytuacji[97]. Umiejętność jest konstruktem teoretycznym, oznaczającym dyspozycję do efektywnego przeprowadzenia zespołu zorganizowanych czynności poznawczych lub poznawczo-motorycznych, mających na celu zrealizowanie określonego, zwykle złożonego zadania. **Umiejętność nie oznacza samego zespołu czynności, ale dyspozycje, tzn. odpowiednio ukształtowane schematy czynnościowe, do podejmowania i wykonywania określonego typu czynności, a w razie potrzeby -**

---

96 Rozumienie pojęć nawyk, wprawa, sprawność zob.: W.Szewczuk /red./, Slownik psychologiczny, Warszawa 1985.

97 Z. Chlewiński, Kształtowanie się umiejętności poznawczych. Identyfikacja pojęć, Warszawa 1983, s. 226.

do elastycznego ich dostosowywania do zmieniających się sytuacji zadaniowych. Umiejętność nie sprowadza się więc tylko do mechanicznego powtarzania repertuaru poprzednio wyuczonych reakcji, czy ich zespołów /nawyki, wprawa/. Do istoty umiejętności należy sprawne i elastyczne posługiwanie się zdobytym doświadczeniem /wiedzą, operacjami umysłowymi/ i dlatego dzięki wytworzeniu umiejętności następuje dalsze udoskonalenie ich uczenia się.

W umiejętnościach wchodzą w grę elementy semantyczne, zrozumienie zadania i sytuacji. Różne typy zadań wymagają różnych umiejętności. Jako miarę umiejętności, przyjmuje się zwykle jakość rozwiązania lub wykonania zadania - niekiedy ustala się wzorce, modele optymalnego realizowania określonych zadań; uwzględnia się również ilościowe pomiary, np. liczbę potrzebnych do tego kroków, liczbę popełnionych błędów, czas wykonania. W wykonaniu jakiegoś zadania nie istnieją określone granice umiejętności, których nie można już przekroczyć. Poziom umiejętności jest sądem względnym, zawsze bowiem można znaleźć osobę, która odznacza się umiejętnościami wyższymi[98].

Przedstawione powyżej rozumienie pojęcia i istoty umiejętności umożliwi nam trafniejsze określenie samego terminu umiejętności interpersonalnych i jego konkretyzację w odniesieniu do oficerów. Przyjmijmy zatem, że **umiejętności interpersonalne oznaczają skuteczne tworzenie i współtwo-**

---

98 Z.Chlewiński, Kształtowanie się umiejętności poznawczych, w: Psychologia i poznanie, /pod red. / M.Materskiej, T.Tyszki, Warszawa 1992, s.161-176.

rzenie takich warunków i atmosfery międzyludzkiej, która sprzyja rozwojowi człowieka i realizacji jego konstruktywnych możliwości[99]. Oznaczają więc, pewien zakres dyspozycji do efektywnego przeprowadzania zespołu bardziej lub mniej złożonych czynności, służących współtworzeniu właściwej atmosfery wśród ludzi i dających możliwość realizacji określonych zadań, wyzwalających inicjatywę i sprzyjających tak indywidualnemu jak i zespołowemu rozwojowi.

4.3. Umiejętności interpersonalne oficerów a inne umiejętności społeczno - zawodowe

W wojskowej literaturze psychologicznej można zauważyć występowanie różnicy stanowisk w określaniu miejsca umiejętności w strukturze osobowości dowódcy. Na ogół jednak w konstruowanych modelach występują one jako czynniki warunkujące sprawność profesjonalnego działania[100]. Najczęściej rozpatrywanie jakichkolwiek umiejętności zawodowych ma miejsce w kontekście kwalifikacji żołnierzy zawodowych, gdzie podejmuje się także problematykę wiedzy ogólnej i zawodowej, oraz dyspozycji osobowościowych, rozumianych jako „zespół cech psychofizycznych stanowiących o uzdolnieniu do wykonywania czynności określonego typu"[101]. Coraz po-

---

99 J.Mellibruda, Ja - Ty - My, Warszawa 1980, s. 181.
100 Zob. np. M.Sidor, System oceny osobowości dowódcy, Warszawa 1975.
101 W. Okoń, Słownik pedagogiczny, Warszawa 1985 , s. 60.

wszechniejsze w kształceniu zawodowym staje się preferowanie umiejętności, co nie osłabia roli wiedzy ogólnej czy zawodowej, a wskazuje jedynie na etapowość i procesualność kształcenia zawodowego i jego praktyczny, użyteczny wymiar. Kształtowanie umiejętności i wszelkich sprawności, nawyków musi być systematycznie wspierane wiedzą ogólną. W relacji pomiędzy wiedzą a umiejętnościami pedagodzy zwracają uwagę na dość istotną jednokierunkową zależność. Ten , kto ma umiejętności, ma i wiedzę, bez której nie mógłby ich opanować. Sytuacji tej nie można odwrócić, gdyż opanowanie wiedzy nie musi automatycznie oznaczać opanowania czy też nabycia umiejętności[102]. Problem ten nabiera szczególnego znaczenia w odniesieniu do kształcenia i przygotowania zawodowego oficerów, których skuteczność działania zależy tak od wiedzy ogólnej i specjalistycznej dającej się ująć w formule: „wiem że...", jak również w konkretnych umiejętnościach tak społecznych jak i ogólowojskowych oraz specjalistycznych typu: „wiem jak...".

W kształtowaniu czy też doskonaleniu umiejętności zawodowych, coraz powszechniej odchodzi się od udzielania praktycznych porad, podawania przykładowych rozwiązań jednostkowych, dokładnie określonych zadań i szczegółowego wyposażania kandydatów w algorytmy określonego działania, chcąc zastąpić ten typ wiedzy i sprawności takimi, które mogą być przydatne w zmiennej, złożonej sytuacji, pozwolą generować nowe rozwiązania adekwatne do konkretnych potrzeb. Podejście takie kładzie nacisk na trafność o-

---

102 Zob. J.Bieńkowski, Metodologiczne założenia badań umiejętności studentów wyższych szkół wojskowych, /w:/, R. Stępień /red./, Dowódcze i sztabowe umiejętności oficerów i możliwości ich kształcenia w procesie dydaktycznym, Opracowanie naukowo-badawcze, AON 1995, s.10.

kreślenia dla potrzeb kształcenia zawodowego w wojsku zakresu niezbędnej wiedzy jak również umiejętności, gwarantujących ogólną sprawność i kompetencje kadry zawodowej.

W dotychczas prowadzonych w wojsku badaniach umiejętności zawodowych oficera brak wyraźnej tendencji określającej strukturyzację tych umiejętności. Bardzo często tworzy się określoną grupę umiejętności lub szereg grup, przypisując im charakter bardziej lub mniej doraźnych, bardziej subiektywnych niż też obiektywnie pożądanych dyspozycji zawodowych.

Jak się wydaje umiejętności można strukturyzować w grupach dyspozycji kierunkowych i instrumentalnych, bądź umiejętności ogólnonaukowych, ogólnowojskowych i specjalistycznych. Większość zawodowych charakterystyk eksponuje integralny związek umiejętności teoretycznych i praktycznych, zmiennie określając rolę i znaczenie umiejętności interpersonalnych.

Dobrym przykładem ilustrującym taką tendencję są zestawienia umiejętności pedagogicznych, określających kwalifikacje zawodowe nauczycieli.

W zestawie profesjonalnych kompetencji pedagogicznych wyróżnia się między innymi:

- umiejętności konstrukcyjne,
- umiejętności komunikacyjne,
- umiejętności organizacyjne,
- umiejętności poznawcze,
- umiejętności orientacyjne,
- umiejętności decyzyjne,

- umiejętności wykonawcze,
- umiejętności kontrolne,
- umiejętności mobilizacyjne,
- umiejętności badawcze.

W wielu publikacjach kierunkowe umiejętności dydaktyczno- wychowawcze nauczyciela utożsamiane są z jego umiejętnościami psychopedagogicznymi i interpersonalnymi. Wśród nich wymienia się:

- umiejętności poznania i kształtowania wzajemnego zrozumienia między wychowawcą i wychowankiem oraz grupą, w której funkcjonuje;
- umiejętność tworzenia klimatu wzajemnego zaufania, bezpieczeństwa i szacunku;
- umiejętność wywierania wpływu i pomagania;
- umiejętność rozwiązywania problemów i konfliktów;
- umiejętność kształtowania obrazu rzeczywistości poprzez zmierzanie do zgodności postaw i opinii;
- umiejętność ustalania norm grupowych;
- umiejętność rozdzielania wzmocnień pozytywnych i negatywnych wśród członków grupy;
- umiejętność rozwijania współpracy i współdziałania grupowego oraz tworzenia pewnych wzorów interakcji[103].

---

[103] J.Janowska, Trening interpersonalny jako metoda rozwijająca umiejętności psychopedagogiczne nauczycieli, /w:/ H.Kwiatkowska, A.Kotusiewicz /red./, Nauczyciele nauczycieli, Warszawa - Łódź 1992, s. 278-281.

Tendencję pragmatyczną w odniesieniu do sprawności zawodowej nauczycieli, podkreślającą znaczenie umiejętności interpersonalnych prezentuje K. Kruszewski wymieniając następujące rodzaje umiejętności praktycznych:

- zdolność porozumiewania się w ramach interpersonalnych umiejętności komunikacyjnych;
- zdolność współpracy i współdziałania zespołowego;
- zdolność bycia liderem w kontekście umiejętności przywódczych;
- zdolność samodoskonalenia zawodowego i samooceny;
- umiejętności procesualne związane z pozyskiwaniem, selekcjonowaniem i przetwarzaniem informacji.

W wojsku umiejętnościom interpersonalnym nie przypisuje się dominującego znaczenia. W prowadzonych analizach czynności i obowiązków oficerów dowódczo - sztabowych, wyróżniono na przykład pięć grup umiejętności. Są nimi:

- umiejętności intelektualne;
- umiejętności organizatorsko-planistyczne;
- umiejętności wychowawcze;
- umiejętności wykonawcze;
- umiejętności naukowe[104].

Najwyraźniej potrzebę kształtowania i doskonalenia umiejętności interpersonalnych formułuje się w grupie umiejętności wychowawczych, wska-

---

[104] Por. np. J. Halik, Przygotowanie taktyczne słuchaczy WKDO, Warszawa 1989, ASG WP /maszynopis rozprawy doktorskiej/.

zując jednak tylko pośrednio na dużą rolę zespołu sprawności oddziaływania na podwładnych[105]. Można sądzić, że na ogólną sprawność działań oficera, w tym także poziom wszelkich umiejętności, wpływają umiejętności interpersonalne. Trudno sobie bowiem wyobrazić, że na poziom sprawności działań np. w grupie umiejętności organizatorsko-planistycznych, czy wykonawczych nie wpłynie poziom ukształtowanych umiejętności interpersonalnych oficera.

Innym razem analizując właściwości dowodzenia na współczesnym polu walki wśród umiejętności dowódcy i oficera sztabu wymienia się:

- umiejętności dokonywania wnikliwej i trafnej oceny sytuacji;
- umiejętności przewidywania;
- umiejętności oceny przeciwnika;
- umiejętność oddziaływania i oceny wojsk własnych;
- odporność psychiczną na niekorzystne zjawiska pola walki[106].

I w tym przypadku umiejętności interpersonalne, mimo że stanowią podstawę wielu z wymienionych dyspozycji nie znalazły wyraźnej konkretyzacji.

Najwyraźniej problematyka umiejętności interpersonalnych występuje w tej części rozważań pedagogów wojskowych, które odnoszą się do kwalifikacji pedagogicznych oficerów. Dopiero w tym przypadku za szczególnie przydatne w działalności dowódczo - wychowawczej i szkoleniowej oficerów wymienia się:

---

105 Por. R. Stępień /red./, Dowódcze ... dz.cyt., s.23-32.

106 Zob. J.Kunikowski, Dowódcze i wychowawcze przygotowanie w systemie obronnym RP, Warszawa 1995, s. 61.

- umiejętności kierownicze, związane z pełnieniem roli decydenckiej, przejawiającej się w określonych stylach działania pedagogicznego;
- umiejętności organizatorskie w zakresie planowania i realizowania działalności dowódczo - wychwawczej;
- umiejętności przywódcze zapewniające konsolidację i integrację podwładnych wokół przyjętych celów działania i zadań z nim związanych;
- umiejętności komunikowania społecznego przydatne w nawiązywaniu kontaktów interpersonalnych, w przekazywaniu i motywowaniu do działania podwładnych oraz przejawiające się w językowej kulturze dowodzenia;
- umiejętności procesualne związane z pozyskiwaniem i gromadzeniem informacji dydaktyczno- wychowawczej;
- umiejętności psychopedagogiczne, pozwalające na właściwy dobór ludzi do realizowanych celów i zadań;
- umiejętności w zakresie ustalania i kształtowania norm grupowych wynikających ze specyfiki służby wojskowej;
- umiejętności samodoskonalenia zawodowego[107].

---

107 Zob. Z. Nowakowski, Instrumentarium pedagogiczne współczesnego dowódcy, Zeszyty Naukowe AON, nr 3, 1996.

4.4. Rodzaje umiejętności interpersonalnych

Analizując wiele różnych zadań jakie wykonuje oficer łatwo się zorientować, że prawie każde umożliwia wyodrębnienie chociażby kilku dyspozycji składowych mieszczących się w obrębie umiejętności podstawowych. W przypadku umiejętności interpersonalnych możemy wyróżnić:

a/ umiejętność spostrzegania, komunikowania się i zrozumienia,

b/ umiejętność pomagania i pozytywnego oddziaływania, w tym umiejętność zmniejszania poczucia zagrożenia, lęku podwładnych,

c/ umiejętność konstruktywnego rozwiązywania problemów i konfliktów interpersonalnych[108].

Według Z. Kosyrza grupa umiejętności interpersonalnych może zawierać:

- umiejętność spostrzegania i rozumienia ludzi;
- umiejętność pomagania i konstruktywnego myślenia;
- umiejętność rozwiązywania problemów i konfliktów;
- umiejętność rozwiązywania spraw ludzkich bez porażek[109].

Tak zestawiane umiejętności zakreślają zbiór dyspozycji indywidualnych niezbędnych w działaniu z ludźmi, niezależnie od charakteru istniejących relacji, związków i zależności występujących między nimi. Dowódca staje bowiem nie tylko wobec problemów, które wynikają z rzeczowej struk-

---

[108] Zob., D.Kocięcka /red./, Kształtowanie stosunków interpersonalnych w pododdziale, Warszawa 1995, s.33.

[109] Z.Kosyrz, Wychowanie interpersonalne, Warszawa 1993, s.107-114.

tury powierzonych im zadań, ale przede wszystkim wynikających z kontaktów z podwładnymi /wykonawcami wszystkich zadań/, przełożonymi /zleceniodawcami i kontrolerami znacznej większości zadań/, innymi dowódcami będącymi równoprawnymi partnerami współdziałania i współpracy. W każdej sytuacji powinien wykazać się umiejętnością skutecznego działania, także w wymiarze społecznym. Możemy przyjąć, że bardziej rozwinięty katalog umiejętności interpersonalnych oficera powinien zawierać przede wszystkim:

- umiejętność spostrzegania i rozumienia oraz sprawiedliwego oceniania ludzi;
- umiejętność pomagania i konstruktywnego myślenia;
- umiejętności retoryczne /werbalne i niewerbalne/;
- umiejętności diagnozowania rzeczywistości społecznej;
- umiejętności rozwiązywania konfliktów i umiejętności negocjacyjne;
- umiejętności „znalezienia się" w różnych sytuacjach służbowych towarzyskich;
- umiejętności kształtowania „obrazu siebie";
- umiejętności bycia lubianym;
- umiejętności zachowań asertywnych /"bycia sobą"/;
- umiejętności wywierania wpływu na innych.

Wymienione umiejętności interpersonalne tworzą, w odniesieniu do oficerów, zbiór otwarty dyspozycji umożliwiający jego uzupełnianie i rozwijanie. Wiele z tych umiejętności wzajemnie się uzupełnia i przenika sprzyja-

jąc rozwojowi właściwych kompetencji społecznych. Zawód wojskowego, wraz ze wzrostem poziomu kompetencji /zmianą stanowiska służbowego/, charakteryzuje się postępującą złożonością struktury czynności. Nie ma więc możliwości wyposażenia oficera w umiejętności wykonywania wystarczającej liczby różnych działań lub stosowania dostatecznie wielu reguł, ponieważ nie daje się przewidzieć wszystkich zmiennych sytuacyjnych wymagających innego postępowania. Struktura tego działania ma charakter wielofunkcyjny i przebiega w sytuacjach nie w pełni określonych; kształtuje się ona w zasadzie w dynamice jego realizacji.

Proponowany zestaw umiejętności interpersonalnych, łączy wiadomości z działaniami praktycznymi, wiedzę deklaratywną z wiedzą procesualną /łączą zakres posiadanej wiedzy typu „wiem że" z praktyczną działalnością typu „wiem jak"/, tworząc w obszarze umiejętności społecznych niezbędny poziom kompetencyjny.

Większość wymienionych umiejętności interpersonalnych jest przedmiotem służbowej oceny i ma swoje odzwierciedlenie w dokumentach opiniodawczych[110]. W części dotyczącej definicji ocenianych cech osobowości i predyspozycji żołnierzy zawodowych[111]. Wśród wielu kryteriów oceny znajdują się kategorie i ich szczegółowe interpretacje mające bezpośrednie od-

---

[110] Zob. Decyzja Nr 11 /MON/ Ministra Obrony Narodowej z dnia 18 lutego 1993r. w sprawie wzorów dokumentów opiniodawczych żołnierzy zawodowych oraz sposobów i terminów ich sporządzania.

[111] Definicje ocenianych cech osobowości żołnierza zawodowego zamieszczone są w: j.w.

niesienie do omawianego katalogu umiejętności interpersonalnych. Są to:

Poziom wiedzy wykazywanej przy wykonywaniu zadań	Zakres /gruntowność i wszechstronność/, jakość /nowoczesność/ posiadanej wiedzy ogólnej i zawodowej niezbędnej do sprawowania funkcji /wykonywania zadań/ na zajmowanym stanowisku służbowym oraz umiejętność wykorzystania jej w praktyce /.../;
Umiejętności pedagogiczne /instruktorskie/	Zdolność poprawnie metodycznego i skutecznego przekazywania określonego zasobu wiedzy /wiadomości/ oraz kształtowania odpowiednich umiejętności, nawyków i postaw;
Umiejętność oceniania podwładnych	Rzetelność, obiektywność i sprawiedliwość w ocenie wartości i możliwości służbowych podwładnych. Trafność prognozowania ich rozwoju i przebiegu służby;
Opanowanie	Zdolność świadomego kontrolowania reakcji emocjonalnych oraz odruchów /fizycznych, intelektualnych/ we wszystkich warunkach, łącznie z sytuacjami niebezpiecznymi i krytycznymi;
Samodzielność w działaniu	Zdolność wykonywania zadań /rozwiązywania konkretnych problemów/, formułowanie celów /zadań/ osobiście lub przy minimalnej pomocy - kontroli;

Zdolność przystosowania się do nowych warunków	Umiejętność szybkiej adaptacji do nowego otoczenia socjalnego i zawodowego oraz znalezienie swego miejsca w środowisku. Umiejętność skutecznego wywiązywania się z nowych funkcji i zadań;
Umiejętność wypowiadania się	Zdolność swobodnego i jasnego przekazywania swoich myśli, przekonującego uzasadnienia swoich racji i rozwiązań. Dbałość o posługiwanie się poprawną polszczyzną;
Umiejętność wyrażania myśli na piśmie	Zdolność do jasnego, zwięzłego i logicznego wyrażania swoich myśli na piśmie, poprawna polszczyzna i styl;
Umiejętność współpracy	Zdolność działania w zespole. Przejawianie postawy sprzyjającej kształtowaniu dobrej atmosfery pracy;
Kultura osobista	Poczucie taktu, szacunek dla ludzi niezależnie od ich poglądów, pozycji społecznej. Zachowanie właściwych form towarzyskich;

Dbałość o wygląd zewnętrzny	Dbałość o regulaminowe noszenie umundurowania i gustowność garderoby cywilnej, schludny i estetyczny wygląd oraz zachowanie sylwetki /waga ciała proporcjonalna do wzrostu/.

4.4.1. Umiejętność spostrzegania ludzi

W literaturze przedmiotu spotkać można wiele różnych koncepcji dotyczących procesu spostrzegania[112] osób. Najogólniej ujmując, spostrzeganie ludzi traktuje się jako:

a/ **rozpoznawanie proste** - proces nieinferencyjny;

b/ **rozpoznawanie złożone** - proces inferencyjny.

Nieinferencyjna koncepcja spostrzegania osób zakłada, że jest ono intuicyjne, to znaczy wrodzone, globalne, bardzo szybkie i trafne. Koncepcja ta odnosi się głównie do poznawania emocji.

Koncepcje inferencyjne traktują spostrzeganie innych ludzi jako proces bardziej złożony, wymagający myślenia, przebiegający stopniowo i składający się z określonych etapów.

Jeden z modeli inferencyjnego spostrzegania osób nawiązuje do cybernetycznego modelu komunikacji /zob. I rozdział tej pracy/. W myśl tego u-

---

[112] Pojęcie „spostrzeganie" jest tu rozumiane szeroko i jego znaczenie nie odnosi się tylko do percepcji zmysłowej, obejmuje także procesy umysłowe towarzyszące tej percepcji. Zob. J. Borkowski, Poznawanie ...dz.cyt., s. 23-24.

jęcia osoba spostrzegana jest źródłem informacji transmitowanych różnymi kanałami do odbiorcy, który odpowiednio je selekcjonuje, klasyfikuje i przetwarza. Wynik spostrzegania /i jego adekwatność do rzeczywistości/ zależy zatem od wszystkich elementów /okoliczności, kontekstu, kanałów itd./ procesu komunikacji oraz - przede wszystkim - kompetencji komunikacyjnej podmiotu postrzegającego i podmiotu postrzeganego.

Jak wykazaliśmy w drugim rozdziale I cz.pracy, sygnały niewerbalne dostarczają najwięcej wartościowych informacji umożliwiających poznanie osobowości podwładnych. Znajomość zatem specyfiki tych sygnałów i sposobów ich dekodowania oraz interpretacji jest dla oficera umiejętnością naczelną spośród wielu innych niezbędnych do wykonywania zawodu.

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na interesujące zjawiska i prawidłowości związane z kształtowaniem się wrażeń odnoszących się do innych ludzi. Otóż sytuacje, w których kształtują się nasze wrażenia na temat innych osób, są często dość przypadkowe i zazwyczaj krótkotrwałe, toteż tendencja do wyciągania z nich wniosków ogólnych prowadzi do formułowania sądów pochopnych, nierzadko krzywdzących. Dokonując oceny osobowości podwładnych, przełożony powinien mieć świadomość, że na wysyłanie sygnałów językowych /werbalnych i niewerbalnych/ nieproporcjonalnie duży wpływ ma rodzaj sytuacji, kontekst w jakim one powstają. Na przykład kadra legitymująca się kilkuletnim stażem w czasie załatwiania spraw „na terenie sztabu" generuje z reguły sygnały podporządkowania - regulaminowe salutowanie, przyjmowanie postawy zasadniczej, częste powtarzanie „tak jest" itd. Wydaje

się zatem trafne spostrzeżenie, że podświadomie oddziałuje w tym wypadku **kontekst miejsca** kojarzący się z przełożonym „bardzo wysoko" usytuowanym w hierarchii służbowej. Wyprowadzone na podstawie tych wrażeń ogólne wnioski co do np. morale dowódców pododdziałów byłyby zaskakujące, a nawet zatrważające.

Ponadto każdy przełożony - wychowawca powinien mieć świadomość, że nie zawsze sytuacja umożliwia zaprezentowanie pełnej gamy zachowań. Ocenianie więc na podstawie małej próbki lub na podstawie zachowań sporadycznych jest chybione. Wrażenia dotyczące osoby spostrzeganej mogą być zniekształcone z powodu wysoce indywidualnego sposobu reagowania osoby postrzegającej na pewne sygnały niewerbalne. Np. piszący te słowa na widok mężczyzny „przyozdobionego" nawet gustownym kolczykiem reaguje „ciężką alergią", próby samowyleczenia się nie przynoszą jak dotąd pozytywnych rezultatów.

Sygnały niewerbalne lub ich sekwencje mają duży wpływ na tworzenie się w czasie interakcji tzw. „efektu aureoli" /halo efekt/. Istota tego zjawiska polega na tym, że na podstawie pewnej cechy o silnej walencji i określonym znaku /dodatnim lub ujemnym/ przypisuje się spostrzeganej osobie dalsze cechy o tym samym znaku[113]. Na przykład jednym z częstych czynników wywierających istotny wpływ na proces spostrzegania i powstawania halo efektu pozytywnego lub negatywnego jest powierzchowność /wygląd fizyczny, uroda, ubiór/ osoby postrzeganej. Osobom o miłej powierzchowności i atrakcyj-

---

[113] Zob. T.Mądrzycki, Deformacje w spostrzeganiu ludzi, Warszawa 1986.

nym fizycznie wyglądzie /zwłaszcza kobietom/ przypisujemy dalsze pozytywne cechy /inteligencja, zrównoważenie, kontaktowość/, mimo że nie ma realnych podstaw do przypisywania tych cech.

W komunikowaniu interpersonalnym sygnały niewerbalne są często świadomie stosowane w celu uzyskania pozytywnej oceny ze strony innych. Może to być realizowane w sposób uczciwy - poprzez uzyskiwanie wartościowych wyników w dziedzinach ważnych ze społecznego punktu widzenia lub w sposób nieuczciwy - poprzez odpowiednie zabiegi strategiczne. Tę drugą formę określa się mianem ingracjacji. Ingracjacja jest „/.../ klasą strategii zachowań nieuczciwych przeznaczonych do wywierania wpływu na drugą osobę w celu podniesienia atrakcyjności własnych osobowych cech”[114].

Powszechnie spotykaną techniką ingracjacji jest autoprezentacja pozytywna polegająca na nieuzasadnionym podkreślaniu i wyolbrzymianiu w obecności partnera swoich osiągnięć, zalet, prestiżu i możliwości.

Poza kanałem werbalnym wykorzystuje się sekwencje sygnałów niewerbalnych głównie: mimicznych /„mądry wyraz twarzy”, „inteligentne” mrużenie oczu/, gestycznych /podpieranie brody, pocieranie czoła, trzymanie fajki/ i wokalnych /niski trochę zwalniany rytm głosu lub wokalizacja charakterystyczna dla osób o usposobieniu dominującym/.

Pośrednią techniką ingracjacji jest autodeprecjacja, która polega na ukazywaniu rzekomych własnych wad i słabości w celu uzyskania w ten sposób pomocy lub współczucia.

---

[114] Cyt. za T. Mądrzycki, Deformacje ... dz.cyt., s. 115.

Inną techniką ingracjacji jest konformizm polegający na wyrażaniu podobnych poglądów , posługiwanie się podobnymi pojęciami i sygnałami niewerbalnymi. W ten sposób ingracjator wykorzystując „podobieństwo" poglądów, chce wzbudzić sympatię partnera interakcji[115].

Sygnały niewerbalne są często źródłem stereotypów występujących w obszarze postrzegania i identyfikacji ludzi. Mają one czasem nawet decydujący wpływ na formułowanie ocen. Pojęcie to wprowadził amerykański socjolog Lippman. Jego zdaniem, stereotyp to, /.../ obraz w umyśle ludzkim odnoszący się do jakiegoś faktu lub zjawiska społecznego[116]. Obraz ten jest cząstkowy, jednostkowy i przede wszystkim schematyczny. Prowadzi to do zniekształcenia rzeczywistości ze względu na schematyzm i emocjonalne ujmowanie obiektu poznania. Jedną z najbardziej „kłopotliwych" cech stereotypów jest to, że zasięg ich funkcjonowania jest szeroki przy jednoczesnym dużym zróżnicowaniu stopnia racjonalności /od 0 >> 1/.

Z reguły, adekwatność społecznie funkcjonujących stereotypów dotyczących związków między budową ciała /jego kształtu i wielkości poszczególnych części/ a cechami osobowości jest „wątpliwa".

Na przykład: w czasopismach możemy znaleźć informację, osoby mające duże oczy cechuje wrażliwość i szlachetność charakteru, więcej dają niż biorą, a w miłości są oddani bez granic; nos mocno zadarty - wskazuje na zdrowie,

---

115 Tamże, s. 115-116.

116 Cyt. za S. Kosiński, Socjologia ogólna. Zagadnienia podstawowe, Warszawa 1989, s. 111.

odwagę i niezrażanie się trudnościami; dłoń mała - to osoba o strategicznym sposobie myślenia, interesują ją działania na wielką skalę, władcza i dumna ..

Powyższe, symplifikujące, ujęcie problemów spostrzegania i oceny podwładnych sugeruje, że dowódca powinien postrzegać ludzi w sposób profesjonalny, być stale świadomy faktu jak bardzo złożone jest omawiane zjawisko. W związku z tym strzec się powinien arbitralnych i kategorycznych osądów ludzi, dostrzegać złożoność osobowości podwładnych, a także widzieć „odpowiedzialność wypełnianych funkcji" przez każdego żołnierza. Jeśli bowiem dowodzeniu nie będzie towarzyszyła troska o sprawiedliwą i rzetelną ocenę podwładnych, trudno będzie mówić o efektywności wychowawczej i szkoleniowej oraz zadowoleniu z pracy.

4.4.2. Umiejętność pozyskiwania sympatii otoczenia

Współczesne badania wskazują, że złożone zjawiska sympatii otoczenia, są dla jakości komunikowania interpersonalnego o wiele ważniejsze niż się powszechnie sądzi. Na drodze badań empirycznych ustalono, że ludzie mają „automatyczną" skłonność przypisywania tym których lubią szereg pochlebnych, często nieuzasadnionych ocen[117]. Ponadto /.../ ludzie lgną do tych, do których mają zaufanie lub których lubią. Z kolei starają się trzymać z dala od „tych, których się boją lub którym nie ufają". O ważności dla prak-

---

[117] T.Mądrzycki, Deformacje ... dz.cyt., s. 149 nast.

tyki szkoleniowej i wychowawczej omawianego tematu wystarczająco mocno przekonują inne ustalenia badawcze[118]. Okazuje się oto, że „/.../ lubimy być lubiani - a im bardziej czujemy się niepewni, tym wyżej cenimy sobie czyjąś sympatię i tym bardziej lubimy kogoś kto nas lubi". I jeszcze jeden dobrze udokumentowany eksperymentalnie i przez praktykę życiową przykład ukazujący istotę „behawioralnego potwierdzenia się hipotez". Nauczyciele którzy pozytywnie oceniają uczniów, zachowują się wobec nich w sposób bardziej zachęcający, nagradzający, co w konsekwencji sprzyja rozwojowi zdolności tych uczniów. Przeciwnie konsekwencje będą mieć negatywne nastawienia tych nauczycieli wobec uczniów[119].

Stwierdzono w sposób jednoznaczny, że nauka przebiega z większą łatwością, gdy uczniowie szanują nauczyciela i lubią go[120].

Przenosząc powyższe ustalenia na rzeczywistość pozaszkolną, możemy stwierdzić, że większe efekty, sukcesy i powodzenie uzyskują ci liderzy - zwłaszcza dowódcy niższych /bezpośrednich/ szczebli dowodzenia - którzy są przez podwładnych lubiani[121]. Mają oni większy wpływ na podwładnych, którzy nie chcą zniszczyć tego korzystnego rodzaju więzi zapewniającego jakichś komfort psychiczny. Lubiani przełożeni, posiadają zdecydowanie większy repertuar skutecznych pozaregulaminowych wzmocnień /„nagród" lub „kar"/. Na przykład bodźcem mobilizującym - i zupełnie wystarczającym -

---

118 L.Niebrzydowski, Psychologia wychowawcza. Świadomość, aktywność, stosunki interpersonalne, Warszawa 1989, s. 317.

119 T.Mądrzycki, Deformacje ... dz.cyt., s. 50.

120 M.Agryle, Psychologia ... dz.cyt., s. 84.

121 Sheldon Zalkind i Thimothy W.Costello, Percepcja: niektóre najnowsze badania i ich implikacje dla zarządzania, w: Zachowanie człowieka w organizacji, Warszawa 1983, s. 123 i nast.

może być spojrzenie, zmiana barwy głosu, odwrócenie się, lekceważący ruch ręką, ironiczny uśmiech, itp.

Interesujące prawidłowości ustalono w badaniach nad podejmowaniem decyzji o zatrudnieniu. Atrakcyjny wygląd osoby ubiegającej się o pracę dwukrotnie podnosił jej szansę uzyskania niż posiadane kwalifikacje zawodowe, chociaż osoby podejmujące decyzje w tej sprawie uważały, że wygląd kandydatów wpłynął na nie jedynie w niewielkim stopniu[122].

Badacze nauk społecznych - m.in. cytowani już wielokrotnie w tym opracowaniu - zgromadzili sporo teoretycznej i empirycznej wiedzy o czynnikach decydujących o lubieniu innych. Bliżej zajmiemy się tą problematyką na etapie badań diagnostycznych /część III i IV/. W tym miejscu chcemy jedynie zasygnalizować, że zgodnie z dotychczasowymi ustaleniami badawczymi do najważniejszych czynników decydujących o lubieniu i sympatii zaliczamy:

a/ Zewnętrzne piękno człowieka: roztacza ono „aureolę", na jego cechy psychiczne, takie jak talent, inteligencja, kultura osobista.

b/ Podobieństwa: bardziej lubimy ludzi podobnych do nas samych i chętniej im ulegamy[123] /najczęściej bezrefleksyjnie/.

---

122 R.Cialdini, Wywieranie wpływu na ludzi, Gdańsk 1994, s. 159, M.Agryle, Psychologia ... dz.cyt., s. 84.

123 Jest to jedyna z często stosowanych technik ingracjacji /Zob. T.Mądrzycki, Deformacje ... dz.cyt., 115-116/ polegająca na posługiwaniu się podobnymi pojęciami, gestami, podobną mimiką, barwą i siłą głosu. W ten sposób ingracjator wykorzystując „podobieństwo" /„MY"/ poglądów, chce wzbudzić choćby chwilową sympatię partnera interakcji i wykorzystać ją dla egoistycznych celów.

c/ Komplementy: pochwały kierowane do nas wzbudzają sympatię dla ich nadawcy. Lubimy tych którzy nas chwalą, a jeszcze bardziej tych, którzy zmienili o nas opinię z nieprzychylnej na pozytywną, pod warunkiem jednak, że nie podejrzewamy jakichś ukrytych intencji świadczących o nieszczerości pochwały[124].

d/ Współpraca: udana współpraca i duża częstotliwość kontaktów z jakimś człowiekiem - pod warunkiem, że mają one przyjemny charakter - pozytywnie rzutują na ustosunkowania interpersonalne. Wspólna realizacja zadań eliminuje dystans i wrogość między grupami[125].

e/ Skojarzenia: to czy ludzie kojarzą nas z czymś przyjemnym przeżytym wcześniej czy też nieprzyjemnym przeżytym wcześniej, wpływa na to czy będą nas lubić, czy też nie.

f/ Wrażliwość interpersonalna: poprawne zachowania językowe w czasie kontaktów mają wpływ na typ i rodzaj więzi interpersonalnej.

Przedstawione w tej części pracy ważniejsze ustalenia badawcze upoważniają do sformułowania kilku wniosków: pierwsze - warto zabiegać o to aby być lubianym; po drugie: zarówno przełożony, jak i podwładny powinni dokładać starań o to, aby się wzajemnie polubić; po trzecie - oficer, który nie jest lubiany /i mu na tym nie zależy/ nie może być skutecznym przełożonym.

---

[124] Pochwała wzbudza sympatię z dwóch powodów - przekonuje nas, że jesteśmy coś warci, znajdujemy poparcie dla tego co robimy, lub jacy jesteśmy, po drugie - informuje o postawie, jaką wobec nas ma nadawca.

[125] E.Aronson, Człowiek istota społeczna, Warszawa 1987, oraz R.Cialdini, Wywieranie ... dz.cyt., s. 164.

Problematyka więzi między kadrą zawodową a żołnierzami zasadniczej służby wojskowej powinna być objęta systematycznymi badaniami naukowymi bowiem jej związek z szeroko rozumianą gotowością bojową wydaje się być oczywisty[126].

4.4.3. Umiejętność samoprezentacji

Omówienie niektórych zagadnień dotyczących samoprezentacji jako elementu umiejętności interpersonalnych, rozpoczniemy od zasygnalizowania istoty teorii „ja", czyli teorii dotyczących wyobrażeń jednostki o sobie. Najpopularniejszą, najczęściej cytowaną, jest teoria osobowości Freuda, zgodnie z którą wyróżniono w psychice człowieka trzy różne części: „id", „ego", „superego". Pośrednikiem między „id" a światem zewnętrznym jest „ego", ponieważ kontroluje ono i doskonali procesy psychiczne człowieka, jest otwarte na świat wewnętrzny i zewnętrzny. „Superego" natomiast wyraża uwewnętrznione przez jednostkę zakazy i normy moralne.

Dla potrzeb niniejszej pracy warto przytoczyć koncepcję Adama Podgóreckiego[127]. Według tego autora jednostka zastanawiając się nad samym sobą widzi się, zależnie od „społecznego zwierciadła" w czterech wersjach czyli „jaźniach". Są nimi: jaźń pierwiastkowa, fasadowa, odzwierciedlona i

---

126 Por. m.in. M.J.Dyrda, Teoretyczne i metodyczne problemy działalności wychowawczej w warunkach bojowych, Warszawa 1992, J.Kaczmarek, Z.Ścibiorek, Przyszła wojna - jaka?", Warszawa 1995.

127 A.Podgórecki, Patologia życia społecznego, Warszawa 1969.

zobiektyzowana.

Jaźń pierwiastkowa jest najbardziej osobistym, wewnętrznie własnym poglądem na siebie bez względu na to, co sądzą o nas inni ludzie i jak nas traktują. Jest ona przeciwieństwem jaźni odzwierciedlonej będącej czyimś spojrzeniem na nas.

Jaźń fasadowa przejawia się w reklamowaniu własnej osoby. Aktywność człowieka w tej płaszczyźnie „ja" dozowana być musi bardzo rozsądnie, bardzo kruche są tu granice i łatwo popaść można w egotyzm i mitomanię.

Trzecia z kolei **jaźń odzwierciedlona** zawiera w sobie elementy opisowe, które dotyczą wyobrażeń jednostki o tym, co inni o niej sądzą. Dodajmy, że dysonanse osobowości są często powodowane rozdźwiękiem między treścią oceny globalnej lub treścią pożądaną, jaką sugeruje jaźń fasadowa, a treścią jaźni odzwierciedlonej.

Jaźń zobiektywizowana natomiast jest sumą wiedzy, mądrości i doświadczenia, które dana jednostka zdobyła w procesie socjalizacji i kolejnych faz rozwoju osobniczego. Ten typ jaźni stanowi najrzetelniejsze spojrzenie na siebie i swą sumaryczną ocenę. Za pożądany uważa się brak dysonansów między wersją jaźni pierwiastkowej, fasadowej odzwierciedlonej i zobiektywizowanej.

Powyższe rozważania, z konieczności przedstawione w sposób syntetyczny, pozwalają na dokonanie analiz niektórych faktów związanych z szeroko rozumianą samoprezentacją.

Ukazujące się wydawnictwa[128] dotyczące zarządzania i marketingu dużo miejsca poświęcają zagadnieniom umiejętności komunikacyjnych oraz szeroko rozumianej samoprezentacji. Potwierdzenie wielu zawartych tam zasad i porad znajduje swe uzasadnienie w literaturze naukowej. Na przykład ludzie, którzy są spostrzegani jako atrakcyjni, są bardziej lubiani „/.../ ponieważ dostarczają nam nagród natury „estetycznej"[129].

Prezentowanie informacji o sobie jest naturalną i zasadniczą częścią zachowań człowieka. Informacja ta jest potrzebna partnerom interakcji po to, by mogli partnera zidentyfikować i wiedzieli jak mają postępować. W ostatnim dziesięcioleciu pojęcie „image" zrobiło się bardzo popularne; oznacza ono niezwykle istotny, a często także podstawowy czynnik umiejętności interpersonalnych. Słowo to można zinterpretować jako: „**wyobrażenie o danej osobie jakie mają inni ludzie, często świadomie i celowo przez tą osobę tworzone**"[130]. W uogólnieniu tym - co warto szczególnie podkreślić - akcentuje się celowość, czyli działanie z rozmysłem. Z cechami tymi wiąże się także systematyczność, długoplanowość i elastyczność działania. Za koniecznością i słusznością podejmowania niełatwych wysiłków na rzecz tworzenia właściwego image'u przez oficerów przemawia szereg ustaleń teoretycznych i empirycznych przedstawionych m.in. w cytowanej literaturze.

---

128 Za szczególnie wartościowe uznać należy m.in. prace: E.Pietkiewicz, Etyka menedżera, Warszawa 1993, A. Hanke, I. Mandrosz - Wróblewska, Paszport do świata sukcesu, Warszawa 1993, C.Hannaway, G. Hunt, Umiejętności menedżerskie, Warszawa 1992, A. Wiszniewski, Jak przekonująco mówić i przemawiać, Warszawa 1994, H. i T. Zgółkowie, Językowy savoir - vivre, Poznań 1992.

129 E.Aronson, dz.cyt., s. 273.

130 A.Hanke, J. Mandrosz-Wróblewska, Paszport ..dz.cyt., s. 5.

Warto w tym miejscu zauważyć, że potocznie /także w literaturze popularnonaukowej/ twierdzi się, iż podczas pierwszego spotkania[131] partnerzy potrzebują zaledwie ok. 11 sekund, aby dokonać wzajemnej oceny i klasyfikacji.

Konsekwencje tego faktu są bardzo istotne. W ciągu tych kilkunastu sekund poznawane przez nas osoby podejmują ważkie decyzje odnośnie do tego czy nas akceptują, cenią, czy chcą z nami podtrzymywać kontakty w przyszłości. Już pierwsze wrażenie przyciąga ich do nas bardzo mocno lub też odpycha. Warto być świadomym tego faktu.

Pozytywny image jest więc bardzo ważny w sytuacjach, kiedy spotykamy kogoś po raz pierwszy w życiu, być może nawet ważniejszy niż w kontaktach z osobą znaną od dawna. Co jednak inni są w stanie dostrzec w nas w ciągu krótkich 11 sekund? Okazuje się, że dużo więcej niż tylko to, jak jesteśmy ubrani i jaki mamy wyraz twarzy.

Amerykańscy specjaliści twierdzą, że pierwsze wrażenia, jakie na kimś wywieramy, niesie czytelne dla otoczenia przesłanie, które pozwala innym ludziom ocenić: czy zasługujemy na zaufanie, jakie jest nasze wykształcenie, nasz status społeczny i materialny, stopień wysublimowania osobowości, czy i w jakim zakresie osiągamy sukcesy, a także naszą moralność i nawet naszą przyszłość"[132].

Nie chcemy rozstrzygać, w jakim stopniu spostrzeżenia „amerykańskich spe-

---

131 Zob, podrozdział 4.4. tej pracy /Rodzaje stosunków interpersonalnych/.
132 A.Hanke, J. Mandrosz-Wróblewska, Paszport ..dz.cyt., s. 6.

cjalistów" są zgodne z rzeczywistością. Chcemy natomiast dodać, że zjawisku pierwszego kontaktu często towarzyszy prawo perserweracji, tj. tendencji do zalegania, trwania oraz samopodtrzymywania się ocen.

Ponadto, umiejętność samoprezentacji w dużym stopniu rzutuje bezpośrednio na ocenę /pozytywną lub negatywną/ postawy interpersonalnej[133], co w warunkach służby wojskowej ma duże znaczenie, szczególnie w pierwszym okresie służby, gdzie dowodzący ma do czynienia z „adaptacją" i „podporządkowywaniem się" podwładnego. Występują także „doświadczenia pierwszego kontaktu", które nie są wystarczająco opisane w literaturze teoretycznej.

Głównymi składowymi image'u żołnierza, zwłaszcza przełożonego są:

a/ **wygląd zewnętrzny** - atrakcyjność fizyczna, ubiór, sprawność fizyczna;

b/ **etykieta** - znajomość i stosowanie się do savior vivre'u ogólnego i profesjonalnego;

c/ **znajomość** zagadnień związanych z zachowaniami językowymi /w tym kompetencje komunikacyjne/ i porozumiewania się z ludźmi;

d/ **system wartości**.

Autoprezentacja /image/ realizowana jest najefektywniej poprzez sekwencję sygnałów niewerbalnych. Takie sygnały jak: ubiór, uczesanie, wokalizacja, postawy ciała, poruszanie się w przestrzeni interakcji, gestykulacja, mimiczny wyraz twarzy, umiejętność słuchania itd. robią większe wrażenie

---

133 Postawy interpersonalne - równoważnik angielskiego terminu „allraction", który odnosi się do wzajemnych ustosunkowań, pozytywnych bądź negatywnych między ludźmi wchodzącymi ze sobą w kontakty.

niż słowa. Nie bardzo zresztą wiadomo, jakich należałoby użyć słów, jak budować zdania skoro po 11 sekundach jesteśmy przez partnera sytuacji komunikacyjnej oceniani i klasyfikowani.

Elementy składające się na image przełożonego, muszą być dobrze opanowane i stosowane z różnym natężeniem i siłą, w zależności od konkretnej sytuacji szkoleniowej, wychowawczej, jak i ze względu na swój kontekstowy charakter. Zawsze muszą być stosowane świadomie, a to z kolei wymaga podejmowania wysiłków poznawczych i treningu.

Człowiek w miarę dorastania, pełnienia różnych ról albo krócej - starzenia się ciągle zmienia, doskonali swój image. Jest to niekończący się dialog między „ja" pierwiastkowym a „ja" fasadowym, „ja" odzwierciedlonym i „ja" zobiektywizowanym. Dlatego też oficer powinien również dbać o to, by nie był to „suchy dialog" „ja" - „wy". Powinien mieć także świadomość, że „maski", jakimi się posługuje, w miarę upływu czasu coraz bardziej przyrastają do twarzy, twardzieją, wreszcie stają się twarzą - Naszą twarzą.

4.4.4. Umiejętność przestrzegania konwenansów

Już sam fakt urodzenia się w określonej grupie, czasie i miejscu z reguły wyznacza ramy jednostki ludzkiej. Nierzadko decyduje o niej. Jakkolwiek zdolność nabywania kultury jest przekazywana człowiekowi dziedzicznie, to nie są dziedziczone żadne, nawet najbardziej podstawowe umiejętności kulturowe. Każdy człowiek „/.../ musi nauczyć posługiwać się rzeczami i wytwa-

rzać rzeczy, posługiwać się znakami i wytwarzać znaki, musi opanować wzory zachowań zgodne z wymogami danej kultury. /.../ jest więc jednostka ludzka zarówno użytkownikiem, jak i wytwórcą czy twórcą dóbr kultury, jednego i drugiego musi się nauczyć"[134]. Umiejętność tę nabywa z reguły w trakcie dojrzewania społecznego i fizjologicznego, zarówno w rezultacie świadomych zabiegów otoczenia, rodziny, opiekunów, rówieśników, szkoły, itd. jak i w rezultacie naśladownictwa i wypływające z własnej inicjatywy przejmowanie wzorów i umiejętności.

W każdej kulturze istnieją określone wzory osobowości. Można je różnicować w zależności od tego, jaki stopień autonomii wyznaczają jednostkom, co uznają za sprawę ich własnej woli, decyzji, uczuć, a co muszą podporządkować woli innych.

W procesie kształtowania się kultury osobistej człowiek zapoznaje się z powszechnie akceptowanymi zasadami, regułami postępowania i zachowań w różnych sytuacjach komunikacyjnych. W tym sensie użyte słowo „kultura" oznacza stopień, w jakim dana jednostka przyswoiła sobie, a zwłaszcza zaakceptowała wewnętrznie /zinternalizowała/ umiejętności posługiwania się rzeczami i znakami, a przede wszystkim zachowania zgodnie z wzorami, obyczajami i zasadami uznawanymi w danym kręgu społecznym[135].

Kultura osobista jednostki to ogół jej osobistych zbiorów postępowania, metod działania, wytworów jej działalności, idei i myśli. Jest ona efek-

---

134 K.Żygulski, Wstęp do zagadnień kultury, Warszawa 1972, s. 33
135 Tamże, s. 33-108.

tem ciągłej pracy nad sobą. Cechy człowieka o wysokim poziomie kultury osobistej są trwałe i charakteryzują jego zachowanie niezależnie od czasu, miejsca i okoliczności.

Zdaniem T. Kotarbińskiego człowiekiem kulturalnym nazywamy „/.../ chyba kogoś, kto zdołał wyrobić w sobie pewne usposobienie, umiejętności, skłonności i powściągi, kto stał się przeto, jako osobnik psychiczny, jako jaźń duchowa, wytworem pracy nad sobą, posiadłszy w wyniku określoną kulturę duchową, pod postacią owych właśnie wyrobionych usposobień"[136]. Natomiast J. Szczepański uważa, że człowiek kulturalny to „**człowiek mający dobre obyczaje, taktowny, przestrzegający zakazów i nakazów grzeczności, uprzejmości, człowiek dający w swym zachowaniu wyraz swej wiedzy i subtelności uczuć**"[137].

Socjologowie na ogół zgodnie uważają, że na strukturę kultury osobistej składają się następujące elementy: kultura języka, wygląd zewnętrzny, urządzenie miejsca zamieszkania i pracy, sposób zachowania się w sytuacjach potocznych, życie towarzyskie, umiejętność stosowania posiadanej wiedzy, moralność i obyczajowość, kultura wypoczynku[138].

Powyższe rozważania, oraz fakt usytuowania problematyki obyczajów w obszarze kultury osobistej, wskazuje po pierwsze - na jej wielką doniosłość

---

136 T.Kotarbiński, Medytacje o życiu godziwym, Warszaw 1972, s. 33.
137 J.Szczepański, Elementarne pojęcie socjologii, Warszawa 1972, s. 72.
138 T.Gołaszewski, Elementy kultury osobistej, /w:/ „Przekazy i Opinie", nr 4, 1983.

w życiu każdego człowieka, grupy, społeczeństwa i narodu[139]; po drugie - że zewnętrzne formy zachowania mają głębokie wewnętrzne podłoże. Traktowanie zatem umiejętności stosowania etykiety jak czegoś zbędnego co usztywnia i krępuje, jest dla środowiska szkodliwe a nawet niebezpieczne. Wiedza o obyczajach i postępowanie zgodne z intencją przyjętych reguł umożliwia respektowanie ludzkich potrzeb, okazywanie wzajemnego szacunku, taktowne i życzliwe zachowanie się oraz czynienie, kreowanie dobra. Jest także warunkiem zaadaptowania się w zróżnicowanych treściowo i zadaniowo sytuacjach służbowych i prywatnych; daje poczucie bezpieczeństwa; umożliwia asertywność zachowań; ułatwia kształtowanie własnej osoby i jej wysoką samoocenę. Jest wreszcie warunkiem dobrego samopoczucia i pozytywnej oceny otoczenia.

Badania problematyki kultury osobistej ograniczamy - zgodnie z założeniami tej pracy - przede wszystkim do zagadnień obyczaju[140] i obycia towarzyskiego. Umiejętności obycia towarzyskiego są wyznaczone m.in. przez wiedzę i sprawności w zakresie: - wzajemnego pozdrawiania się; przedstawiania siebie i innych uczestników różnych sytuacji interpersonalnych; - prowadzenia rozmowy; - zachowania się „przy stole"; indywidualnego przestrzegania i stosowania w praktyce savoir vivre'u.

---

139 Na określenie opisywanego zjawiska w języku polskim używa się wielu różnych określeń mających zbliżone podłoże semantyczne: kurtuazja, etykieta, savior vivr, bon ton, polor, galanteria, maniery, konwenans, grzeczność, wytworność in. Zob. Słownik synonimów, Warszawa 1993, s. 154.

140 Przez obyczaj rozumieć będziemy przyjęty, umowny, najczęściej utwierdzony tradycją sposób postępowania w danych okolicznościach, właściwy pewnej grupie ludzi i charakterystyczny dla danego środowiska lokalnego. Por. Słownik języka polskiego, Warszawa 1992, s. 434.

4.4.5. Umiejętność zachowań asertywnych

Asertywność należy do złożonych instrumentów indywidualnego rozwoju i spełnia ważną rolę w obszarze kompetencji społecznych oficera. Wyznacza bowiem zachowania w sytuacjach interpersonalnych, których celem jest realizacja cenionych wartości osobistych i pozaosobistych. W działaniach oficera jest to umiejętność bycia sobą w różnorodnych sytuacjach służbowych /zadaniowych/ i osobistych.

Asertywność jest zdolnością wyrażania emocji pozytywnych i negatywnych. Jest to zdolność do wyrażania siebie. Oznacza wiarę w siebie, ale jednocześnie szacunek dla uczuć i potrzeb innych. Być asertywnym, znaczy zachować się w sposób, który pozwala działać we własnym, najlepiej pojętym interesie, pozwala bronić własnych opinii bez przesadnej nerwowości, akceptować własne uczucia uczciwie i bez skrępowania, nawet jeśli różnią się od uczuć i sądów innych ludzi. Przede wszystkim zaś uczy, jak domagać się respektowania własnych praw, nie odmawiając tych samych praw innym[141].

Umiejętności asertywne wykazują swoją przydatność w sytuacjach wymagających cywilnej odwagi przedstawienia własnego niepopularnego poglądu, obrony społecznej czy indywidualnej racji.

W doskonaleniu umiejętności asertywnych warto zwrócić uwagę na konsekwencje innych typowych i alternatywnych rodzajów nieasertywnych zachowań społecznych człowieka. Są nimi: unikanie, agresja, akomodacja.

---

[141] P.Mansfield, Jak być asertywnym, Poznań 1994, s. 11.

Umiejętności asertywne mogą się ujawniać poprzez:

- swobodne i kontrolowane wyrażanie za pomocą różnych form ekspresji uczuć pozytywnych i negatywnych;
- wyrażanie własnego zdania, poglądów, publicznie w sytuacjach ryzyka;
- dochodzenie własnych praw;
- wyrażanie niezgody na poniżenie i zachowania agresywne;
- odmowę spełniania rażąco niestosownych żądań, zwłaszcza o celach eksploatatorskich;
- zwracanie się do innych ludzi o pomoc i przysługę;
- inicjowanie, podtrzymywanie i ograniczanie komunikacji z różnymi ludźmi.[142]

Szczególnie ważne w rozwijaniu umiejętności asertywnych oficera jest ich przenoszenie na sytuacje służbowe i zadaniowe. Umiejętności asertywne występują często w parze, z etyczną czy moralną stroną postępowania dowódcy wobec podwładnych i swoich przełożonych. W podręczniku dla dowódców amerykańskich czytamy np. „Jeżeli twój pododdział potrzebuje wypoczynku, masz moralny obowiązek powiadomić o tym swojego przełożonego, nawet wówczas, kiedy w wyniku tej decyzji ucierpi twój autorytet"[143]. Jest to jedna z licznych sytuacji w działaniu dowódcy, kiedy trzeba także mieć odwagę i umieć powiedzieć „nie".

---

142 Zob. H.Sęk, Rola asertywności w kształtowaniu zdrowia psychicznego, Ustalenia teoretyczne i metodologiczne, Przegląd Psychologiczny 1988 nr 3, s. 795.

143 Zob. Military Leadership, FM22-100, Washington 1990, s. 59.

4.4.6. Umiejętności empatyczne

W obszarze umiejętności interpersonalnych mieszczą się także umiejętności empatyczne, chociaż o ich roli w działaniach dowódcy mówi się dotychczas niewiele. Ludzie różnią się od siebie wieloma cechami. Nie tylko wyglądem zewnętrznym, zachowaniem, ale także stanem reakcji psychicznych i to w obliczu sytuacji czy zdarzeń identycznych. Rozumienie tego i akceptacja daje podstawy do kształtowania i rozwijania umiejętności empatycznych wśród dowódców.

Empatia jest to zdolność wczuwania się w przeżycia drugiej osoby, zdolność zrozumienia, jakie znaczenie mają te przeżycia dla niej. Wrażliwość społeczna na obecność innych i zdolność liczenia się z tą obecnością. Zdolności te dotyczą zarówno płaszczyzny emocjonalnej, jak i poznawczej; nie chodzi więc jedynie o pewien rodzaj zarażenia emocjonalnego, który pozwala na doświadczanie uczuć innej osoby, ale także o zdolność przyjmowania myśli tej osoby i liczenia się z nimi. Zdolność ta nabiera obecnie znacznej wartości, gdyż została uznana za element podstawowy wszelkich rodzajów komunikacji społecznej.

Wczuwanie się w role i stany psychiczne podwładnych, umożliwia trafniejsze formułowanie poleceń i rozkazów. W trudnych sytuacjach i chwilach zagrożenia, pozwala na lepsze rozumienie potrzeb i obaw ludzi, daje możliwość niesienia pomocy i wsparcia.

4.4.7. Umiejętności językowe

Dokumenty kadrowe[144] wskazują, że umiejętności językowe są kwalifikacją konieczną do obejmowania i sprawowania funkcji dowódczych. Dwa, z pięciu walorów intelektualnych oficera, ujętych w dokumentach opiniodawczych, dotyczą umiejętności językowych:

- **Umiejętność wypowiadania się** - zdolność swobodnego i jasnego przekazywania swoich myśli, przekonującego uzasadniania swoich racji i rozwiązań. Dbałość o posługiwanie się poprawną polszczyzną w języku mówionym;
- **Umiejętność wyrażania myśli na piśmie** - zdolność jasnego, zwięzłego i logicznego wyrażania swoich myśli na piśmie; poprawna polszczyzna i styl w języku pisanym.

Wyżej wymienione umiejętności językowe dotyczą szeroko pojmowanej kultury języka, są wyrazem kompetencji językowych oficerów, a także wyrazem ich kwalifikacji pedagogicznych.

Badania praktyki pedagogicznej w wojsku potwierdzają, że niepowodzenia szkoleniowo - wychowawcze są najczęściej rezultatem nieumiejętnego i mało poprawnego posługiwania się językiem, w obu jego odmianach - mówionej i pisanej. Dla oficera - dowódcy, język jest nie tylko warunkiem sprawnego dowodzenia, jest także zasadniczym środkiem oddziaływań wy-

---

144 Zob. Decyzja nr 11/MON z dnia 18 lutego 1993r. „W sprawie wzorów dokumentów opiniodawczych żołnierzy zawodowych oraz sposobów i terminów ich sporządzania".

chowawczych. Język jest tym „narzędziem pracy" oficera, które nie tylko się nie zużywa, ale które można i należy doskonalić.

Skuteczne przekazywanie żołnierzom /i kadrze/ wiedzy i umiejętności wojskowych jest możliwe tylko za pomocą mowy czystej i poprawnej. Dlatego, gdy mówimy o kulturze języka oficera, to najczęściej myślimy o kulturze żywego słowa. Od dowódcy /przełożonego/ żołnierze oczekują nie tylko fachowości, ale również umiejętności w zakresie komunikatywnego wypowiadania się. S. Sosabowski tak pisał o wychowaniu „żołnierza - obywatela": Najlepsza treść, o ile źle podana, nie daje żadnych lub prawie żadnych wyników /.../, podana umiejętnie - wbija się głęboko w serca i umysły słuchaczy - staje się niezachwianym wierzeniem - dogmatem[145].

Od umiejętności językowych dowódców, od ich kompetencji komunikacyjnych zależy, czy będą oni upowszechniać właściwe wzorce językowe. Często zauważamy /także w sytuacjach komunikacyjnych poza wojskiem/ negatywny wzorzec wymowy i akcentowania, np. skandowanie /akcent inicjalny/, „jęki namysłu" typu yyy, eee, natręty językowe typu: prawda, nieprawda, że tak powiem, oraz wulgaryzmy językowe. Podwładni nie zwracają wtedy uwagi na treści a koncentrują się wyławianiu błędów i potknięć językowych. Także społeczność cywilna ocenia kadrę zawodową /jej poziom umysłowy/ przez pryzmat kultury języka wypowiedzi mówionych i pisanych.

Wielu ludzi utożsamia kulturę języka głównie z poprawnością gramatyczną. Pojęcie „kultury języka" ma zakres znaczeniowy o wiele szerszy niż

---

145 S.Sosabowski, Wychowanie żołnierza - obywatela, Warszawa 1931, s. 4.

pojęcie „poprawność językowa", która polega na przestrzeganiu aktualnej /współczesnej/ normy językowej, co pozwala na unikanie błędów językowych. **Walka z błędami** w każdej dziedzinie życia, także komunikacyjnej, **jest tylko ubocznym wątkiem zasadniczej akcji. Tą zasadniczą akcją w przypadku wojska winno być kształtowanie pozytywnych sprawności językowych**. Powinniśmy uczyć się korzystania z bogactwa środków językowych w różnych sytuacjach i celach komunikacyjnych. Należy także wyraźnie zaznaczyć margines rażących błędów wymowy i pisowni.

Kulturę języka, zwłaszcza na poziomie szkolnym, sprowadza się do orzekania o poprawności lub niepoprawności poszczególnych form językowych - często jest równoznaczna z językową poprawnością. Trzeba tu zauważyć, że dwudziestowieczna kultura języka, to przede wszystkim dyskusje nad wybranymi zagadnieniami poprawnościowymi i analizy błędów językowych. **Walka z błędami, choć wynika z zapotrzebowania społecznego, często bywa mało skuteczna**.

Użytkownicy języka nie zdają sobie sprawy z funkcjonalnego zróżnicowania poszczególnych wypowiedzi, nie posiadają też umiejętności kształtowania wypowiedzi w określonej sytuacji komunikatywnej, a całą swoją świadomość językową koncentrują na unikaniu błędów językowych - wykazują się kompetencją gramatyczną. **Kompetencja gramatyczna** oznacza umiejętności łączenia ze sobą elementów danego systemu językowego, zgodnie z regułami morfo - syntaktycznymi, w większe komunikaty, teksty i wypowiedzi.

Dzisiaj, coraz więcej językoznawców odchodzi od czysto gramatycznego strukturalizmu i akcentuje prawo jednostki do indywidualnej twórczości językowej, która uaktywnia się w różnych sytuacjach komunikatywnych. Tę umiejętność dostosowania indywidualnych zachowań językowych do określonego kontekstu sytuacyjnego, nazywamy kompetencją komunikacyjną[146]. **Kompetencja komunikatywna** - najwyższy typ kompetencji językowej - zakłada u użytkowników języka umiejętności zachowania językowego w sposób adekwatny do sytuacji pozajęzykowej. W pragmatyce językowej oznacza to zdolność do sytuacyjnie adekwatnej interakcji językowej[147].

Umiejętności językowe możemy też określać, jako zdolność do posługiwania się odpowiednimi wiadomościami przy wykonywaniu określonych czynności językowych: **zdolność do językowego międzyludzkiego działania**. Encyklopedia Kultury Polskiej XX wieku, t. 2 określa **kompetencję językową**, jako umiejętność zintegrowania czynników kontekstowych oraz przekształcania ich w działanie, czyli takie użycie środków komunikacji, aby osiągnąć zamierzone cele[148].

Można też na kompetencję językową patrzeć, jak na zasób informacji obejmujący wiedzę o systemie językowym i zasadach jego użycia. Wiedza ta ma charakter umiejętności, nawyków, programów działania, itp. Kompetentny użytkownik języka wykazuje umiejętności produkowania w danym języku

---

146 Szerzej o relacjach pomiędzy „kompetencją komunikacyjną" a „kompetencją językową" pisaliśmy w I części opracowania „Komunikowanie społeczne w wojsku. Szkic problematyki". s. 40-45.

147 A.Szulc, Słownik językoznawstwa stosowanego, PWN, Warszawa 1984, s. 115.

148 Encyklopedia Kultury Polskiej XX wieku, t. 2 „Współczesny Język Polski", Wrocław 1993, s. 251.

wypowiedzi, rozumie je i ocenia z punktu widzenia zasad poprawności językowej.

Każdy rodzaj komunikatu, w określonej sytuacji komunikacyjnej, wymusza niejako użycie odpowiednich środków językowych i użycie określonego kodu. Język nie jest kodem wyizolowanym, realizuje się nie tylko na płaszczyźnie lingwistycznej, ale także w interakcjach z innymi elementami kultury. Obok kodu językowego, w komunikacji międzyludzkiej uczestniczą inne kody, jak np.: kod kinezyczny /gestykulacja i mimika/, proksemiczny /przestrzeń i czas/, prozodyczny /akcent, wysokość głosu, jego natężenie, itp./. Kompetencja komunikatywna obejmuje także znajomość zasad niewerbalnych interakcji, tj. wiedzę na temat, kiedy należy mówić, a kiedy powinno się milczeć. Zakłada również opanowanie konwencjonalnych reguł używania języka, to co często określamy mianem „etykiety językowej", tj. wypowiedzi językowych determinowanych sytuacją, np.: formuły powitania, pożegnania, nawiązywania znajomości, itp. Kultura języka, która uwzględnia zarówno płaszczyznę kodu językowego, jak i płaszczyznę wypowiedzi, staje się kulturą międzyludzkiej komunikacji[149].

W działalności komunikacyjnej istnieje uporządkowany system wzorów wypowiedzi, które obsługują różne dziedziny działalności człowieka. Człowiek, przyswajając sobie język, uczy się jednocześnie występowania w różnych rolach komunikacyjnych; opanowuje różne formy /gatunki/ wypowiedzi - style funkcjonalne, służące rozmaitym celom. Gatunkowe wzorce

---

149 M.Bugajski, Współczesne językoznawstwo normatywne, w: „Polonistyka", 7/94, s. 403.

wypowiedzi odpowiadają określonym sytuacjom działań językowych. Te utrwalone w społecznym obiegu schematy działań językowych należą też do kompetencji komunikacyjnej.

Umiejętność dostosowania indywidualnych zachowań językowych do obowiązujących wzorów wypowiedzi; umiejętność połączenia wszystkich elementów kontekstu sytuacyjnego i przekształcenie ich w skuteczne działanie językowe, które pozwala osiągnąć zamierzony przez mówiącego cel, są to podstawowe elementy kompetencji komunikacyjnej człowieka[150].

Kultura języka, w aspekcie międzyludzkiej komunikacji, nie była w wojsku przedmiotem osobnych i gorliwych starań kształcących ani kształconych. Znaczenie przedmiotu nauczania „kultura języka" w dotychczasowym systemie kształcenia oficera było niewystarczające, bo niewystarczający był czas przeznaczony na tę edukację a oceny nie ważyły o pomyślnym ukończeniu uczelni. W realizowanym systemie kształcenia nie mamy możliwości nadrobienia braków, których źródło tkwi jeszcze w szkole średniej. Możemy, co najwyżej, uświadomić studentom ich potrzeby językowe, rozbudzić wrażliwość językową i stworzyć podstawy do pracy samokształceniowej.

Obserwacja procesu uczenia „kultury języka" w WSO, Także i w Akademii Obrony Narodowej, wskazuje, że kształcenie językowe bywało odczytywane jako przekaz wiedzy o elementach gramatyki języka polskiego, mimo że często postulowano potrzebę kształcenia umiejętności językowych użytecznych w praktyce. Wiedza gramatyczna stanowi fundament umiejętności

---

150 M.Głowiński /red./, Język i społeczeństwo, Warszawa 1980, s. 46, tłumacz. K.Biskupski.

językowych, lecz trzeba pamiętać, że gramatyka jest czynnikiem porządkującym a nie celem nauki. Tak naprawdę, te wszystkie reguły gramatyczne nigdy nie będą nam potrzebne. Ponadto, działania na różnych etapach /poziomach/ językowego kształcenia nigdy nie były ze sobą należycie skorelowane i w niewielkim stopniu służyły podnoszeniu sprawności języka oficerów. Sprawność językowa nie jest dziedziną wiedzy, lecz umiejętnością zdobywaną w praktyce językowej. Dlatego w programach nauczania powinny dominować zajęcia praktyczne: warsztaty językowe, ćwiczenia, itp. formy doskonalące umiejętności językowe.

Należy rozstrzygnąć kwestię, jakie aspekty kultury języka mają dominować w kształceniu oficerów, aspekty poprawnościowe czy sprawnościowo - komunikacyjne. By nastąpiła wyraźna poprawa, to kulturę języka należy traktować, jak każdy inny przedmiot służący praktyce, np. taktyka, strzelanie, itp. umiejętności, których uczymy się przez wszystkie lata studiów. Umiejętności komunikacyjne oficera /jego kompetencje komunikacyjne/ powinny być elementem oceny - wyrazem kwalifikacji dowódczych i wychowawczych.

Całe życie zmienia się nasza świadomość językowa, wrażliwość i samoocena językowa. Od czynników zewnętrznych i chęci do samokształcenia zależy czy nasz język będzie się doskonalił, czy będziemy bezkrytycznie korzystać z kiepskich wzorów. Doskonalenie umiejętności językowych kadry powinno opierać się na samokształceniu, odpowiednio motywowanym. Samokształcenie staje się współcześnie coraz powszechniejszym sposobem doskonalenia osobowości.

Ważną rolę w „odświeżaniu" i uzupełnianiu umiejętności językowych mogą pełnić różne formy doskonalenia kadr dowódczych, jak np.: studia podyplomowe, kursy operacyjne, itp. formy doskonalenia pedagogicznego kadr dowódczych.

Realizację doskonalenia umiejętności językowych utrudnia brak skryptów i podręczników z zakresu komunikowania społecznego. W dostępnych na rynku opracowaniach z kultury języka /śladowe ilości w bibliotekach wojskowych/ dominuje aspekt gramatyczno - poprawnościowy.

4.4.8. Umiejętności retoryczne

Retorykę traktujemy najczęściej jako umiejętność posługiwania się słowem, zwłaszcza słowem mówionym[151]. Problemy retoryki łączą się ściśle z zagadnieniami kultury języka mówionego. Współcześnie retoryka ma węższy zakres niż kultura języka a przedmiotem jej zainteresowania są wypowiedzi perswazyjne, przede wszystkim przemówienia.

Kultura języka oferuje środki ekspresji językowej, które przygotowują grunt do perswazji, ale nie decydują o tym, czy perswazja będzie skuteczna. Dopiero retoryka uczy tworzenia wypowiedzi ze względu na cele /funkcje/ założone przez nadawcę - autora. To właśnie retoryka, ujmując całościowo

---

151 Walery Pisarek w „Retoryce dziennikarskiej" określa retorykę także jako sztukę komponowania tekstów.

zasady tworzenia i wygłaszania tekstów, uczy sztuki żywego słowa - daje podstawowe umiejętności retoryczne.

Retoryka, to dziedzina dzisiaj raczej zaniedbana, zwłaszcza w wojsku. Wielu uważa, że umiejętności retoryczne mogą przydać się tylko politykom, kaznodziejom lub prawnikom w sądzie. Dowódcy także są potrzebne umiejętności retoryczne; umiejętności przekonywania podwładnych, znajomość zasad konwersacyjnych i zasad skutecznego komunikowania. Kształcenie oficerów w retoryce należy zatem traktować jako czynnik usprawniający dowodzenie i wychowanie wojskowe, jako element doskonalenia umiejętności zawodowych.

Współczesna polska szkoła poświęca za mało uwagi sztuce mówienia i przemawiania, nie docenia umiejętności retorycznych, co najwyżej uczy mówienia poprawnego. W selektywnym zakresie uczy się retoryki w szkolnictwie wyznaniowym, w szkołach dziennikarskich i handlowych. A przecież jeszcze do połowy XVIII wieku retorykę uważano za najważniejszy przedmiot humanistyczny.

Po prawie dwóch stuleciach zastoju retoryka wraca do programów nauczania w szkołach różnego typu /od elementarnych poprzez średnie i typu college, aż po akademickie/, w Europie zachodniej i Ameryce. Sztukę przemawiania zaliczano do umiejętności niezbędnych człowiekowi, który chciałby uchodzić za osobę wykształconą i obytą w świecie. Jest to umiejętność, którą docenia się w kształceniu menedżerów i biznesmenów.

Istnieje potrzeba kształcenia umiejętności retorycznych, a potrzeba ta rośnie w miarę umysłowego rozwoju społeczeństwa. Potrzeba kształtowania kultury retorycznej wynika z naturalnej dążności do opanowania jak najlepszych sposobów porozumiewania się, z chęci do coraz bardziej precyzyjnego wyrażania i przekazywania myśli.

Potrzebę retoryki dostrzegamy w codziennych sytuacjach komunikacyjnych i profesjonalnych wystąpieniach publicznych, a także w szeroko pojmowanej działalności edukacyjnej. Konsekwencje braku retoryki mają negatywny wpływ na codzienne i służbowe zdarzenia komunikacyjne.

Oficerowie także oczekują, że w uczelni wojskowej zdobędą wiedzę i umiejętności oddziaływania na otoczenie za pośrednictwem języka mówionego; że poznają reguły skutecznej argumentacji w wypowiedziach o charakterze polemicznym. Jako pożądane określają umiejętności skutecznego wypowiadania się w różnych sytuacjach komunikacyjnych, niekoniecznie służbowych[152].

Umiejętności swobodnego mówienia, przekonującego uzasadniania swoich racji i rozwiązań, nie opanowuje się od razu, lecz w wyniku wzmożonej pracy nad sobą i długotrwałej praktyki. Umiejętności retoryczne, nazywane niekiedy „sztuką przemawiania", zależą w dużej mierze od doświadczenia.

---

152 Por. badania A.Wajdy w: „Kultura języka w pracy wychowawczej oficera", Warszawa 1981, s. 143 i Zeszyty Naukowe AON nr 2/19/ z 1995r., s. 265.

Ważne jest przy tym, abyśmy potrafili wykorzystać dobre wzorce i zastosować efektywne techniki prezentacji[153].

Starożytni twórcy sztuki retorycznej przekazali nam w spadku wiele zasad i rad, jak tworzyć wypowiedzi. Zasady retoryczne przetrwały /z drobnymi modyfikacjami/ do współczesności. Każda kolejna epoka w rozwoju społeczeństw i kultury wnosiła nowe elementy do teorii i praktyki wymowy. W różnych okresach hołdowano różnym stylom retorycznym i różnym szkołom. Różnice między poszczególnymi rodzajami retoryki, stylami retorycznymi, sprowadzały się najczęściej do odmiennych zasad konstruowania przemówień i różnych sposobów ich wygłaszania.

Retoryka narodziła się i przeżywała pierwszy okres świetności w czasach dwóch demokracji: greckiej i rzymskiej. Retoryka była wtedy umiejętnością usprawniającą porozumiewanie się w obrębie danej społeczności, umiejętnością jasnego i ekspresywnego publicznego przekazywania myśli[154].

Od początku termin „retoryka" miał dwa podstawowe znaczenia:

1. **teoria wymowy** /nauka o wymowie/ - zbiór reguł i zasad sztuki retorycznej;
2. **sztuka wymowy**, którą mówca realizuje dzięki wrodzonym zdolnościom i znajomości teorii wymowy.

---

153 Bardziej szczegółowe informacje z zakresu metodyki przygotowania wygłaszania przemówień można znaleźć w dostępnych w wojsku opracowaniach: „ABC mówcy" i „Poradnik mówcy", A.Wajdy oraz „Sztuka przemawiania" i „Kultura żywego słowa. Materiały pomocnicze do ćwiczeń". K.Burakowskiego.

154 S.Dubisz, Język i retoryka, w: „Nauka o języku dla polonistów", Warszawa 1994, s. 241.

Już w starożytności retoryka miała dwa nurty:

1. nurt **pragmatyczny**, reprezentowany przez Arystotelesa i greckich sofistów - był przed wszystkim techniką perswazji, przekonywania;
2. nurt prezentowany przez Platona, Isokratesa, a później przez Cycerona i Kwintyliana - uważali, że **retoryka powinna pełnić rolę wychowawczą**. Jako swoisty oręż winna być wykorzystywana jedynie w „słusznej sprawie" - jako sztuka pięknego mówienia.

Dla Platona /jego koncepcje zaważyły na tradycji antycznej i późniejszej/, retoryka była ukoronowaniem całego cyklu tzw. nauk wyzwolonych, była dowodem wszechstronnego wykształcenia.

Arystoteles ze Stagiry /384 - 322r. p.n.e./, który stworzył metodyczne podstawy retoryki, wyróżniał dwa rodzaje perswazji: **dyskusję**, którą nazwał **sporem dialektycznym** i spór **erystyczny**, czyli walkę na słowa za pomocą wszelkich dozwolonych chwytów językowych. Bogaty zbiór chwytów perswazyjnych przedstawia niemiecki filozof i pedagog Arthur Schopenhauer /1788 - 1860/ w swej Erystyce, czyli sztuce prowadzenia sporów[155]. Schopenhauer stworzył nową sztukę - **dialektykę erystyczną**, która uczyła, jakich argumentów użyć, by przeciwnicy przyznali nam rację.

Najprostszy schemat perswazji: słuchacz jest w takim stopniu przekonany, w jakim mówca potrafi stosować jego język i mowę, gest, tonację głosu, styl, wyobrażenia, postawy, idee - w ten sposób identyfikując się z nim. Jego identyfikacja ze słuchaczami będzie tym skuteczniejsza, im bar-

---

155 A.Schopenhauer, Erystyka, czyli sztuka prowadzenia sporów, Warszawa 1993.

dziej będzie autentyczna. Mówca, jak twierdzą Arystoteles i Cyceron, powinien wysyłać „sygnały" niezbędne dla pozyskania przychylności słuchacza[156].

Retoryka grecka była fundamentem, na którym Rzymianie i ich następcy budowali teorię i praktykę sztuki krasomówczej. Każdy mąż stanu, polityk rzymski i dowódca musiał być jednocześnie doskonałym mówcą. Marek Tuliusz Cyceron /106 - 43r. p.n.e./ i Marek Fabiusz Kwintylian /I w. n.e./ uważali retorykę za główny element wykształcenia.

Kwintylian definiował retorykę jako „naukę dobrej wymowy", a perswazję traktował jako funkcję retoryki. W dziele „O kształceniu mówcy" /Institutio Oratorio/ podsumował dorobek starożytności w dziedzinie umiejętności retorycznych. W dwunastu księgach omówił zasady retoryki, zwracając m.in. uwagę na dobór argumentów, kompozycję wypowiedzi. Zwrócił też uwagę na sposób wygłaszania mowy, m.in. modulację głosu, akcentowanie, postawę ciała, ruchy głowy, ustawienie nóg, itp[157].

Kwintylian dzieli swoją pracę na trzy części: sztukę, mistrz i dzieło. **Sztuką** będzie znajomość zasad wymowy artystycznej. **Mistrzem** będzie ten, kto sobie tę sztukę przyswoi przez naukę, a jego szczytowym osiągnięciem będzie umiejętność przemawiania w sposób artystyczny. **Dziełem** będzie to, co stworzy mistrz, czyli artystycznie skomponowana mowa.

Kwintylian, który uważał retorykę za podstawę wychowania człowieka, wypowiedział myśl powtarzaną przez 20 wieków: „poetą trzeba się uro-

---

156 J.Z.Lichański /red./, O retoryce, Warszawa 1995, s. 37.

157 Konstrukcję dzieła Kwintyliana, jego treść obszernie prezentują Maria Cytarska i Hanna Szelert w opracowaniu „O retoryce", Warszawa 1995.

dzić, natomiast mówcą człowiek się staje". Każdy może - w drodze wytrwałej pracy - stać się mówcą słuchanym z przyjemnością. Sztuka mówienia wymaga wytężonej pracy, różnorodnych ćwiczeń i wielorakich doświadczeń. Ćwiczenia w mówieniu należy przeprowadzać przez dłuższy czas, np. raz w tygodniu przez pół roku[158].

Według starożytnych zasad retorycznych wypowiedź powinna:

- uczyć /docere/	- podawać informację, wiadomości, głosić prawdę o świecie /realizować funkcję informacyjną/;
- poruszać i przekonywać /movere et persuadere/	- oddziaływać na sferę emocjonalną, wzruszać, ale także perswazyjnie wpływać na to, co słuchacz sądzi /pełnić funkcję impresywną/;
- radować /delectere/	- sprawiać przyjemność, cieszyć ucho i umysł słuchacza estetycznym i artystycznym kształtem tego, co mówimy /realizować funkcję ekspresywną/.

Maksymalistyczne wymagania stawiane mówcom zakładają, że każde przemówienie zawiera realizację wszystkich funkcji wypowiedzi, choć niekoniecznie w równych proporcjach.

---

158 H.Lemmermann, Szkoła retoryki, Warszawa 1995, s. 15-42, opisuje ćwiczenia retoryczne, które należy realizować stopniowo, rozpoczynając od najprostszych ...

M.T. Cyceron tak pisał o przymiotach mówcy: „Ten będzie człowiekiem wymownym /.../, który na forum i w sprawach cywilnych będzie tak mówił, że przekona, zachwyci i wzruszy słuchaczy. Przekonanie jest rzeczą konieczną, wzbudzenie zachwytu - przyjemną, a wzruszenie jest zwycięstwem mówcy. Ono bowiem najwięcej przyczynia się do wygrania sprawy"[159].

Umiejętność przekonywania, podstawowy środek w dyplomacji, od najdawniejszych czasów była alternatywą przemocy fizycznej i wojny. Znany teoretyk i dydaktyk ks. prof. Józef Tischner wielokrotnie powiadał: „Umiejętność rządzenia ludźmi, to przede wszystkim umiejętność przekonywania /perswazji/". Wielu zachodnich teoretyków zarządzania i kierowania uważa, że w przyszłości dominować będzie **kierowanie przez przekonywanie**. Przekonywanie będzie jedynym sposobem nakłonienia człowieka /wywierania nań wpływu/, bez uciekania się do nacisku i poleceń.

W opracowaniu i wygłaszaniu różnych wypowiedzi mogą być pomocne tradycyjne, uniwersalne zasady retoryki. Według tych zasad /już od starożytności/ wymienia się pięć głównych etapów przygotowania mowy:

1. **Faza wstępna przemówienia** /inventio/, bywa określana jako tzw. **wynalezienie retoryczne**. Jest to etap zbierania materiałów i określania tego, o czym będzie mowa.

---

159 K.Burakowski, Sztuka przemawiania, Biblioteczka Oficera Prasowego, Nr 14, Warszawa 1995, s. 13.

2. Po uporządkowaniu zgromadzonego materiału następuje **faza skomponowania treści** w odpowiednią całość /compositio/. Ten etap bywa określany jako tzw. **rozporządzenie retoryczne**. Na tym etapie następuje ułożenie planu i posegregowanie materiałów zgodnie z nim. Tu pojawia się konieczność podziału całości na zasadnicze części składowe, tj. **wstęp**, **rozwinięcie** i **zakończenie**.
3. Po zaplanowaniu kompozycji wystąpienia, przystępujemy do **fazy przygotowania językowego** /elocutio/. W tej fazie ujmujemy materiał w formy stylistyczne; dobieramy konkretne słowa, struktury składniowe, stosowne metafory i przenośnie.
4. W fazie czwartej /memoria albo mneme/ następuje **pamięciowe opanowanie tekstu**, zapamiętanie treści i przebiegu mowy. Do dzisiaj sztukę zapamiętywania tekstu nazywamy mnemotechniką.
5. W **fazie piątej**, ostatniej /actio/, **następuje wygłoszenie mowy** z użyciem odpowiedniej gestykulacji, mimiki, modulacji głosu, itp.

W miarę możliwości i czasu należy swoją mowę ćwiczyć wielokrotnie, posługując się notatkami i środkami audiowizualnymi. Tekst retoryczny powinna cechować konkretność obrazowania. Słowa konkretne i jednoznaczne najbardziej działają na wyobraźnię - słuchacze powinni **widzieć** to, o czym **słyszą**. Stare arabskie przysłowie mówi, że najlepszym mówcą jest ten, kto potrafi zmienić uszy słuchaczy w oczy ...

Przygotowując przemówienie odciskamy na nim piętno naszej indywidualności - służy temu właściwa **interpretacja**, czyli przygotowanie tekstu

do wygłoszenia lub odczytania. Z badań psycholingwistycznych wynika, że recepcja przekazywanych treści znacznie wzrasta przy właściwej interpretacji wypowiedzi. Dlatego warto kształtować umiejętność głosowej interpretacji tekstów[160]. Najprostszy, a zarazem najlepszy sposób, to jak najwięcej głośno czytać. Ucząc się czytania tekstów, uczymy się wygłaszania mowy, także improwizowanej.

Sposób wygłoszenia mowy decyduje, czy osiągniemy założone wcześniej cele. Wiele, nawet dobrze opracowanych przemówień skończyło się klęską, ponieważ zostały źle zaprezentowane. To, co często nazywamy kulturą żywego słowa, odnosi się nie tylko do stylistycznego bogactwa wypowiedzi, ale także, a może przede wszystkim, do estetyki wymowy i stosownej mowy ciała.

Błędy w wymowie, zła dykcja lub nieodpowiednia intonacja mogą zepsuć efekt całego wystąpienia. Należy także unikać, częstych w tekstach retorycznych , frazesów i szablonów językowych, wyrazów pochodzenia obcego i terminów specjalistycznych.

Każdy, kto przemawia publicznie, powinien starać się o to, aby: **dobrze go słyszano, chętnie słuchano oraz rozumiano należycie**.

Cel pierwszy można osiągnąć przez właściwą technikę wymowy, zwłaszcza wyraźną dykcję i artykulację głosek. Właściwa dykcja jest jednym z elementarnych wymogów stawianych mówcy. Należy mówić tak, by „nie

---

160 Ćwiczenia i przykłady interpretacji tekstów obszernie opisuje Bronisław Wieczorkiewicz w: „Sztuka mówienia", Warszawa 1977.

rzucało się to w uszy". Wymowa powinna być poprawna, zgodna z normą ogólnopolską, wolna od wad i naleciałości gwarowych /regionalnych, środowiskowych/.

Ważną umiejętnością każdego, kto przemawia publicznie, jest opanowanie właściwej techniki oddychania. Warto nauczyć się oddychać głęboko, tak jak to robią aktorzy. Opis stosownych ćwiczeń oddechowych można znaleźć w wielu podręcznikach wymowy[161].

Realizacja celu drugiego zależy od naturalnych cech głosu ludzkiego, tj. tempa mowy, siły, wysokości i barwy głosu. Estetyka żywego słowa wymaga celowego zróżnicowania tempa mowy, stosownie do potrzeb oraz treści wypowiedzi i możliwości percepcyjnych słuchaczy. Siła głosu może także w dużym stopniu zwiększyć wyrazistość wypowiedzi. Barwa głosu, którą w niewielkim stopniu możemy zmieniać, jest indywidualną, wrodzoną cechą wymowy.

Dbałość o estetykę żywego słowa nie jest sztuką dla sztuki, lecz środkiem, który ułatwia osiągnięcie trzeciego celu mówcy - pozwala mówić zrozumiale.

---

161 Zob. B.Wieczorkiewicz, Sztuka ... dz.cyt., J.Kram, Zarys kultury żywego słowa, Warszawa 1981, K.Gawęda i J.Łazewski, Uczmy się poprawnej wymowy, Warszawa 1995.

4.4.9. Umiejętności komunikowania niewerbalnego

W strukturze aktu komunikacyjnego obok przekazu językowego do ważnych środków porozumienia się należy przekaz pozawerbalny. W badaniach ostatnich lat nad niewerbalnym komunikowaniem podkreśla się zgodnie, że mimika twarzy, postawa i ruchy ciała oraz styl i sposób mówienia stanowią cenne źródła informacji o uczestnikach sytuacji interpersonalnych. Zachowania niewerbalne odzwierciedlają liczne i znaczące indywidualne różnice. Ich źródłem są przede wszystkim odmienności kulturowe, etniczne i regionalne nawet w obrębie tego samego kraju.

Specyfika komunikacji niewerbalnej polega na tym, że dostarcza ona głównie informacji o uczuciach, postawach i cechach osobowości[162]. W rozmowie między dwiema osobami kanał werbalny przenosi mniej niż 35% społecznych znaczeń sytuacji, zaś komunikaty niewerbalne ponad 65%. Z innych badań wynika, że w czasie interakcji 55% informacji o partnerze przekazuje jego twarz, 38% jego głos, a tylko 7% wypowiedziane słowa[163]. Także ruchy rąk są ważnym źródłem wzmocnień informacji między uczestnikami sytuacji komunikacyjnej. Do najczęstszych zachowań należy lekkie stukanie palcami, składanie dłoni, dotykanie palcami ust, obracanie obrączki, trzymanie brzegu

---

[162] Zob. K.Skarżyńska, Spostrzeganie osób, Warszawa 1981, T.Mądrzycki, Deformacje ... dz.cyt., B.Wojciszka, /rec./:D.J.Schneider, A.H.Hastorf, P.C.Ellsworth, Person perception; M.Cook, Perceiving others. The psychology of interpersonal. „Przegląd Psychologiczny" 1982, nr 1-4.

[163] K.Jarząbek, Gestykulacja i mimika. Słownik, Katowice 1994, s. 8.

marynarki, gładzenie włosów, poruszanie nogami /„dreptanie"/ wzruszanie ramionami, itd.

Inne wyniki badań[164] wskazują, że standardowe akcentowanie tekstu, dynamiczne podawanie wiadomości, szybkie tempo mówienia, płynność /brak przerw i powtórzeń/, normalna głośność /tzn. niezbyt głośne ale nie ciche/ mówienie powodują, iż nadawca spostrzegany jest jako kompetentny, dominujący i dynamiczny. Jeśli nadawca mówi poprawnie językowo, płynnie, bez wahań i zacięć, głosem pewnym zdecydowanym ma większy wpływ na odbiorców niż nadawca niepewny, mówiący zbyt cicho lub zbyt głośno, nienaturalnie, z przerwami i zacięciami. Mówiąc inaczej, na znawstwo i kompetencję nadawcy składa się wiedza o danym przedmiocie /aspekt treściowy, werbalny/ oraz umiejętność jej przekazywania /aspekt pozatreściowy/. Pewną ciekawostkę może stanowić ustalenie badacza wskazujące, że mówcom przekazującym tekst w sposób poprawny, przypisywano pozytywne cechy dotyczące także ich wyglądu zewnętrznego /uroda, strój, figura, wiek/.

Znane zatem przysłowie „jak cię widzą tak piszą" odnosi się nie tylko do ubrania, lecz także do urody, mimiki i pantomimiki, gestykulacji i sposobu mówienia[165].

Na podstawie pozawerbalnych aspektów komunikacji językowej ocenia się także emocje partnerów /głównie złość, lęk, wściekłość, radość, smutek/ oraz ich status i prestiż. Sygnały pozasłowne dostarczają informacji o uczu-

---

164 K.Skarżyński, Spostrzeganie ... dz.cyt.

165 A. Różnowska, Pozawerbalne aspekty komunikacji językowej w percepcji osób, „Słupskie Prace Humanistyczne", nr 10, 1992, s. 139-157.

ciach, postawach i cechach osobowości /zwłaszcza w wymiarze introwertyk - ekstrawertyk/. Informacje te głównie podkreślają lub zaprzeczają uczuciom - przede wszystkim sympatii lub wrogości. Bywają często mylnie interpretowane z dwóch powodów: niejednoznaczności lub słabej wyrazistości sygnałów oraz sprzeczności z treścią.

Repertuar niewerbalnych zachowań językowych zależy od wielu czynników. Są nimi głównie:

- rodzaj kontaktów, sytuacji komunikacyjnych łączących partnerów interakcji;
- stosunek emocjonalny nadawcy względem odbiorcy /i odwrotnie/ oraz indywidualny stosunek do przekazywanych treści;
- rozkład ról społecznych uczestników aktu komunikacyjnego;
- liczba uczestników sytuacji komunikacyjnej /w tym także liczba nadawców i odbiorców/;
- środowisko lokalne i socjalne;
- miejsce i okoliczności w jakich odbywa się spotkanie[166].

Rozważania dotyczące umiejętności zachowań językowych warto zakończyć następującym wnioskiem. Otóż, jeśli chcemy aby odbiorcy treści przez nas przekazywanych byli do nas dobrze ustosunkowani i oceniali nas pozytywnie, a także sami wynieśli korzyści ze wzajemnego kontaktu, starajmy się przekazywać komunikaty w sposób jak najdoskonalszy, to znaczy od-

---

166 Por. K.Jarząbek, Gestykulacja ..., dz.cyt., s. 9.

powiednio głośno, bez „jęków namysłu" i powtórzeń, z akcentem logicznym i zdaniowym wykorzystując z umiarem bogaty repertuar znaków i sygnałów językowych.

Z tego co dotychczas powiedziano w tym opracowaniu /głównie w cz. I/ na temat istoty komunikowania niewerbalnego, jednoznacznie wynika, że nie są to zjawiska dla praktyki szkoleniowej i wychowawczej obojętne. Niezależnie od miejsca zajmowanego w hierarchii służbowej, każdy żołnierz zawodowy a oficerowie w szczególności powinni w odpowiednim zakresie w różnych sytuacjach komunikacyjnych umieć świadomie posługiwać się sygnałami niewerbalnymi przynajmniej w stopniu wykluczającym wieloznaczność /lub nieokreśloność/. Powinni umieć także - a często istnieje taka konieczność - wyrażać lub ukrywać /np. nieuzasadnionej niechęci do podwładnego/ aktualne stany emocjonalne.

4.4.10. Umiejętność słuchania

Toniemy w słowach - mówionych i pisanych. Naukę skutecznego używania języka należałoby rozpocząć od nauki słuchania i milczenia. Kto nie nauczył się słuchać i milczeć, nie powinien w ogóle zabierać głosu. Kto mówi zbyt dużo, zbyt często i na zbyt wiele tematów, raczej szkodzi swej reputacji niż ją umacnia[167].

---

167 W.Pisarek, Słowa między ludźmi, Warszawa 1986, s. 7.

Reguły interpersonalne odnoszą się do utrzymania i ewentualnego pogłębienia kontaktu. Ich łamanie powoduje napięcie, niezadowolenie, gniew a nawet zerwanie kontaktu. Są osoby, które doprowadzają słuchaczy swoim gadulstwem do całkowitego wyczerpania. Są postrachem innych, a najbardziej nienawidzą ich ci, którzy sami też chcieliby mówić.

Przejmowanie głosu, gdy jedna ze stron jeszcze nie skończyła, może być istotnym zakłóceniem interpersonalnej komunikacji. Gdy obie strony mówią razem, nikt nie chce słuchać. Powoduje to /i wskazuje na/ silne napięcie emocjonalne z obu stron. Rozsądny człowiek nie stara się przekrzyczeć rozmówcy - nie uda się go pokonać, gdy obaj mówią.

Walery Pisarek przekazuje mądrość, którą można porównać ze znanym przysłowiem: „mowa jest srebrem z milczenie złotem" - „z różnych względów, chcąc się z ludźmi skutecznie porozumiewać, wybierz raczej milczenie"[168]. Czynnikiem utrudniającym skuteczne porozumiewanie się może być brak umiejętności słuchania. Bardzo wielu ludzi przecenia swoje możliwości słuchania. Codzienne obserwacje wykazują, że większość z nas nie potrafi dobrze słuchać.

Ten, kto dobrze słucha, pozwala ludziom słuchać ich ulubionych mówców - ich samych. Mówienie daje nam więcej zadowolenia, niż słuchanie innej osoby. Człowiek, który dobrze słucha, zawsze zdobywa więcej ludzkiej sympatii niż ten, kto dobrze mówi.

---

[168] Tamże, s. 19.

Zmiany ról /nadawca staje się słuchaczem, a słuchacz nadawcą/ powinny przebiegać płynnie i trwać około sekundy. Dłuższe przerwy mogą być sygnałem zakłócenia, że mechanizm rozmowy działa niesprawnie. W życiu rodzinnym takie dłuższe załamanie wzajemnej komunikacji /przedłużona cisza/, bywa nazywane „cichymi dniami".

Rola słuchacza nie ogranicza się do biernego słuchania. Słuchacz jest także aktywnym współtwórcą sytuacji komunikacyjnej. Pozorne, udawane słuchanie /pseudosłuchanie/ jest tylko próbą słuchania. Występuje wtedy, gdy ktoś robi wrażenie uważnego słuchacza, ale niewiele pamięta z tego, co powiedziano.

Słuchanie jest aktywnym procesem odbierania sygnałów dźwiękowych. Panuje popularne przekonanie, że jest to proces pasywnego odbioru. Bierne, pasywne słuchanie jest tylko rejestracją przekazów innej osoby. Aktywne słuchanie /„myślące"/ wymaga pewnego wysiłku, jak również uświadomienia sobie znaczenia przekazywanych słów i sygnałów niewerbalnych. **Rzeczywiste, myślące słuchanie jest wtedy, gdy słuchający ocenia i analizuje to, co zostało powiedziane.**

Istotne jest, aby słuchacz zrozumiał wypowiedź zgodnie z sensem mówcy /zgodnie z intencją jego przekazu/, a dopiero potem odwoływał się do własnej interpretacji - może tu wystąpić „mieszanie się" własnych znaczeń ze znaczeniami mówcy[169].

---

169 Z.Nęcki, Negocjacje w biznesie, Kraków 1991, s. 82.

Trzeba pokazać rozmówcy, że się go zrozumiało. Słuchanie umożliwia wczucie się w uczucia rozmówców, usłyszenie tego, co starają się powiedzieć. **Aktywne słuchanie satysfakcjonuje drugą stronę**, że została wysłuchana i zrozumiana. Mawia się, że najtańszym ustępstwem, jakie można zrobić wobec negocjatorów drugiej strony, jest danie im do zrozumienia, że zostali wysłuchani[170]. Umiejętność słuchania często jest kluczem do wywierania wpływu na innych ...

Pierwszym krokiem do tego, aby zostać lepszym słuchaczem jest rozwinięcie w sobie świadomości problemu. Kolejnym, jest rozwinięcie w sobie potrzeby zmiany dotychczasowego zachowania słuchowego, a trzecim jest wykształcenie nowego sposobu słuchania.

Wiele nieporozumień na temat „słuchania" wynika z dwuznaczności tego terminu. Definicja „słuchania" brzmi: „jest to proces selektywnej uwagi, obejmujący słyszenie, uważanie, rozumienie i zapamiętywanie dźwiękowych symboli"[171]. Słuchanie jest w istocie złożonym procesem obejmującym cztery elementy:

1. słyszenie;
2. uważanie;
3. rozumienie;
4. zapamiętywanie.

---

170 R.Fisher i W.Ury, Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się, PWE, Warszawa 1991, s. 58.

171 W.Głodowski, Komunikowanie interpersonalne, Biblioteczka Oficera Prasowego, nr 11/94, Warszawa 1994, s. 66-70.

Słyszenie jest fizjologicznym procesem odbierania bodźców dźwiękowych. Dźwięki odbierane przez ucho pobudzają nerwowe impulsy mózgu. Ucho odbiera sygnały o głośności od 55 do 85 decybeli. Hałas itp. zakłócenia mogą powodować trudności w słyszeniu.

Istotnym czynnikiem w słyszeniu, utrudniającym lub nawet blokującym słuchanie, może być za duże /ponad 150 słów na minutę/ lub za małe /poniżej 100 słów na minutę/ tempo mówienia. Badania wykazały, że człowiek jest w stanie ogarnąć i zrozumieć tempo mowy od 400 do 500 słów na minutę.

W przypadku osób wolno mówiących /„flaki z olejem"/ często jesteśmy znudzeni słuchaniem. Potwierdza to tezę, że mówienie jest bardziej interesujące niż słuchanie. Mówienie daje nam więcej zadowolenia niż słuchanie innej osoby.

Uważanie

Nasze receptory słuchowe nieustannie i intensywnie są atakowane różnorodnymi bodźcami. Zjawisko odbierania tylko pewnych bodźców i jednoczesnego odfiltrowywania innych jest określane jako **selektywna uwaga**. /Spośród różnorodnych dźwiękowych bodźców wybieramy te, których słuchanie wiąże się z najmniejszym wysiłkiem/.

Zagadnieniem powiązanym z uważaniem jest problem **progu słyszalności**, który definiuje się jako minimalny poziom intensywności bodźców, powyżej którego jesteśmy w stanie je zarejestrować. Poziom progu słyszalności zależy od wielu czynników, jak np.: intensywność bodźców, ich częstotliwość, czas trwania, głośność i tempo oraz od cech i uwarunkowań odbiorcy

/jego motywacji, zmęczenia, zainteresowania, wieku, zdrowia, zdolności adaptacyjnych/. Także **stan** określonego **pobudzenia zainteresowania słuchacza** determinuje do pewnego stopnia nasz próg słyszalności.

Zrozumienie jest najbardziej złożonym elementem w słuchaniu. Interpretowanie przekazu jest procesem nadawania mu znaczenia. Opiera się ono na zrozumieniu gramatyki języka, przypisywaniu słyszanym słowom określonych znaczeń /odpowiadających zamierzonym przez nadawcę przekazu/, rozpoznaniu i zrozumieniu intencji nadawcy, zrozumieniu wpływu sytuacji komunikacyjnej, itp.

Pamiętanie jest przechowywaniem informacji w celu późniejszego jej wykorzystania. Istnieją dwa typy pamięci: krótkotrwała i długotrwała. **Pamięć krótkotrwała** umożliwia jednorazowe zatrzymanie na krótki czas pięcioelementowej informacji. **Pamięć długotrwała** przechowuje te informacje, które zwykle celowo i świadomie staramy się zapamiętać, np. nasz domowy adres, datę urodzenia, itp. Dolną granicą zapamiętywania szczegółów /wg. badań/ jest 25%.

Istnieje bardzo wiele czynników, które powodują, że słuchanie może być nieskuteczne, np.:

- **problemy ze słuchem** - bez dokładnego odbierania dźwięków nie możemy przejść do ich interpretacji;
- **przeciążenie** - występuje w sytuacji konieczności odbierania dużej ilości bodźców. Efektem tego może być stres, rezygnacja lub niezdolność do skupienia się;

– **dekoncentracja** - czas słuchacza jest stracony, gdy jego myśli błądzą i nie potrafią się skoncentrować na treści przekazu;

– **hałas** - terminem tym często określamy wszystkie czynniki zakłócające proces komunikowania.

Barierę w słuchaniu mogą też stanowić:

– **osądzanie** - skłonność do oceny tego, co słyszymy zanim wysłuchamy wszystkiego dokładnie i do końca;

– **zaabsorbowanie sobą** - nasze własne zajęcia są ważniejsze niż słuchanie innej osoby. Jesteśmy przekonani, że to co my sądzimy, jest ważniejsze niż to, co ktoś inny mówi;

– **gadatliwość** - wolimy raczej mówić niż słuchać innej osoby. Słuchamy tylko w krótkich przerwach i przerywamy innym wierząc, że to co mamy do powiedzenia, jest ważniejsze;

– **semantyka** - specyficzna terminologia może wpływać na niezrozumienie przekazu. Odbiorcy często krępują się zapytać o ich wyjaśnienie lub poprosić o powtórzenie;

– **obawa** - czasem unikamy słuchania, ponieważ obawiamy się tego, co druga osoba może powiedzieć.

Sztuka słuchania dzieli słuchanie na kilka rodzajów, np.:

– **Słuchanie dla przyjemności** - pewne rodzaje słuchowych doznań mogą być przyjemniejsze lub bardziej zabawne niż inne.

– **Uważne /wnikliwe/ słuchanie** - jest to poważniejszy rodzaj słuchania, wykorzystywany głównie z myślą o zrozumieniu i zapamiętaniu, np. podczas wykładów, itp.

Najczęściej wyodrębnia się słuchanie: empatyczne /wczuwające się/ i słuchanie krytyczne.

– **Słuchanie empatyczne**

Ten rodzaj słuchania świadczy o sympatii dla rozmówcy i skłania go do mówienia szczerze i obszernie. Słuchacz wczuwa się w problemy mówiącego i odczuwa je razem z nim.

– **Empatia** jest postrzeganiem i komunikowaniem poprzez żywy oddźwięk, identyfikowanie się, doświadczanie w sobie pewnej refleksji, emocji i atmosfery, która jest doświadczana przez inna osobę. Empatię rozwijamy przez całe życie jako podstawową formę znaczącego, rzeczywistego komunikowania pomiędzy dojrzałymi ludźmi[172].

– **Słuchanie krytyczne**, gdy podejrzewamy, ze słuchamy tendencyjnego i jednostronnego źródła informacji, np. różnych form propagandy i manipulacji. Jednostronnością doboru faktów i ich interpretacji grzeszy większość tekstów perswazyjnych tak w życiu publicznym, jak i w prywatnym[173].

---

[172] W.Głodowski, dz.cyt., s. 70.
[173] W.Pisarek, dz.cyt., s. 20.

Przy krytycznym słuchaniu należy zwracać uwagę na następujące kwestie:

- kogo mówiący reprezentuje? W czyim imieniu mówi i jaki ma w tym interes? Stronniczość wypowiedzi nie musi być równoznaczna z jej odrzuceniem - jest to normalna cecha większości wypowiedzi;
- czy ma dowody na to co mówi?
- czy jest wiarygodny?
- czy jego wypowiedzi nie są zbyt ogólnikowe? Jeśli tak, to można poprosić o więcej konkretów i przykładów;
- w swojej kontrargumentacji skupiaj swoją uwagę na faktach, a nie na dyskredytowaniu rozmówcy;
- krytyczne słuchanie nie powinno być demonstracją wrogości; staraj się być krytycznym bez upokarzania swoich rozmówców.

Wielu autorów podaje różne kryteria oceny dobrego słuchacza, wylicza wskazówki mogące polepszyć nasze słuchanie[174]. Postaramy się je przedstawić w formie rad /i zasad/, których przestrzeganie pozwoli nam stać się dobrym /uważniejszym/ słuchaczem.

Aby słuchać skutecznie:

Okazuj zainteresowanie i patrz na nadawcę. Każdy, kto wart jest słuchania, wart jest też patrzenia na niego. Często chwytaj kontakt wzrokowy. Wzrok jest istotnym nośnikiem sympatii. Patrz swemu rozmówcy w oczy

---

174 Szczególnie dużo rad i zasad podaje: W.Głodowski, dz.cyt., s. 73-74 oraz C.Hannoway i G.Hunt, Umiejętności menedżerskie, Warszawa 1994, s. 208-209.

i zachęcaj go do dalszego mówienia przyjaznymi gestami, uśmiechem, skinieniem głowy oraz wypowiedziami w stylu: „tak", „rozumiem", itp. Nie ukrywaj, że czegoś nie zrozumiałeś - poproś o dodatkowe wyjaśnienia.

Wychyl się ku temu, kto mówi i słuchaj z uwagą. Powinieneś wyglądać tak, jakbyś nie chciał uronić ani słowa. Pochylanie się w kierunku rozmówcy świadczy o zainteresowaniu tym, co mówi.

Bądź uważny i uprzejmy. Koncentruj swoją uwagę na temacie i mówcy. Aby okazać, że słuchasz uważnie i rozumiesz, co partner mówi, od czasu do czasu powtórz jakąś jego wypowiedź, np.: „Jeśli dobrze zrozumiałem, to chciał Pan powiedzieć, że ...".

Zadawaj pytania. To udowodni rozmówcy, że słuchasz go uważnie. Zadawanie pytań jest wyrafinowaną formą schlebiania. Nigdy grzeczność i dobre wychowanie nie będzie lepiej procentować, niż przy okazji słuchania.

Trzymaj się przyjętego przez rozmówcę tematu i nie przerywaj mu. Nie próbuj zmieniać tematu rozmowy, dopóki rozmówca go nie wyczerpie. Dawaj rozmówcy do zrozumienia, że masz dla niego wystarczająco dużo czasu. Jeśli ktoś nie ma czasu na słuchanie niech zrobi przerwę lub poprzestanie na już zdobytych informacjach niż miałby pospieszać mówcę. Unikaj pokusy pospieszania mówcy. Mimo, że przeciętne tempo mówienia wynosi 125 słów na minutę a słuchanie jest 3 do 4 razy szybsze, należy czekać aż mówca skończy.

Nie oceniaj opisywanych przez rozmówcę zdarzeń. Gdy na chwilę zamilknie, spokojnie przeczekaj przerwę w jego wypowiedzi. Wysłuchaj pełnej informacji i poznaj punkt widzenia rozmówcy.

Porządkuj w myśli, to co usłyszałeś. Podsumuj sobie główne punkty jego wypowiedzi. Zastanów się, jaki cel pragnie osiągnąć, staraj się widzieć świat jego oczami. Koncentruj się na treści przekazu, nie na osobie.

Zwracaj uwagę na znaczenie niewerbalnych zachowań rozmówcy i jego miny, ruchy, postawę. Uważnie wsłuchuj się w tonację głosu mówiącego. Często można więcej z niej wyczytać niż z samej treści wypowiadanych słów.

Na zakończenie proponujemy jeszcze /za Z. Nęckim/ „przykazania" dla dobrego słuchacza[175]. Jakie przymioty są oczekiwane:

- **Motywacja** do słuchania; by słuchać trzeba być obecnym przy mówcy, aby słuchać go dobrze. Trzeba wierzyć, że możemy dowiedzieć się czegoś ważnego. Ludzie błądzą zakładając, że inni nie mają nic istotnego do powiedzenia.
- **Obiektywizm** w trakcie słuchania - oznacza szanowanie sposobu myślenia drugiej strony, nawet jeśli się nie podziela sensu wypowiedzi. Obiektywny słuchacz odtwarza sens tak, jak go widzi partner.

---

175 Z.Nęcki, Negocjacje ... dz.cyt., s. 83-84.

- **Cierpliwość** - to zdolność do wysłuchania całości wypowiedzi, bez względu na jej długość. Przerywanie osobie mówiącej, skracanie jej wypowiedzi /zanim nie zrozumiesz w pełni komunikatu/ jest niewłaściwe.
- **Wnikliwość** słuchania oznacza, że odbierając przekaz staramy się zrozumieć jego sens, a nie poszczególne słowa i zdania. Trzeba zrozumieć, co przekaz znaczył dla nadawcy; z jaką intencją go wygłaszał?
- **Dokładność** - to umiejętność oddzielenia słyszanych przekazów od interpretacji tych przekazów. Nie jest to łatwe - oddzielenie „bodźca" od jego interpretacji.
- **Otwartość** oznacza wstrzymywanie się od przerywania mówcy. Nie powinno się zakładać sprzecznych tendencji i intencji z wypowiadanymi słowami. Można dokonywać hierarchizacji przekazu na wątki ważne, ważniejsze i najważniejsze.
- **Wrażliwość** - to umiejętność wychwytywania wszelkich symptomów reakcji emocjonalnych /zarówno pozytywnych jak i negatywnych/. Wrażliwy odbiorca nie ogranicza się tylko do percepcji, ale w swoich odpowiedziach uwzględnia stan emocjonalny drugiej strony.
- **Wsparcie** - to działanie, które rozmówcy stwarza atmosferę aprobaty i zrozumienia. Odbiorca powinien zachęcać do dalszych wypowiedzi. Idealny słuchacz jest empatyczny i otwarcie komunikujący nadawcy swą aprobatę.

4.4.11. Umiejętności konwersacyjne

Znajomość organizacji i poszczególnych elementów konwersacji, jest niezbędna do celów edukacyjnych oraz - przede wszystkim - do konkretnych zastosowań w różnych sytuacjach komunikacyjnych /konflikty, sprzeczności, nieporozumienia służbowe, rodzinne, koleżeńskie, zaburzenia interakcji/.

Poprawnie przebiegająca rozmowa powinna obejmować trzy główne etapy tj.: fazę otwarcia, wprowadzenia tematów i fazę zamykającą.

W fazie **pierwszej**, rozmówcy - a głównie inicjator - zwracają na siebie uwagę, identyfikują się, wymieniają pozdrowienia np. przywitanie chłodne, formalne, lekceważące lub radosne, sympatyczne itd. Może zaistnieć sytuacja, że rozmowa zakończy się już na tym etapie albo będzie efektywna i satysfakcjonująca uczestników spotkania. Zgodnie z regułami obowiązującymi w danym środowisku np. młodzieży lub dyplomatów wysokiego szczebla są to formy lapidarne, krótkie, albo wielosegmentowo rozbudowane.
Obserwując sposoby witania się, można uzyskać dużo informacji o stosunkach łączących partnerów interakcji, ich nastawienia względem siebie. Faza ta ma bardzo duże znaczenie dla przebiegu rozmowy. Stosowne zatem zachowania językowe i obyczajowe w tej fazie konwersacji powinny być celowe.

Drugi etap konwersacji, to sekwencja wymiany tur, zawierająca wypowiedzi o pierwszym temacie rozmowy. Z reguły pierwszy problem zgłasza inicjator, partner się z tym zgadza po czym wprowadza swój temat. Znacznie

trudniejsze jest wprowadzenie tych tematów, które mają sprawić jakieś działania /czyli akty pragmatyczne realizowane w sytuacjach równorzędnych/, ponieważ inicjator obawia się jawnej odmowy. W praktyce komunikowania się partnerzy subtelnymi, ukrytymi wypowiedziami uprzedzają swoje zamiary. Rozmowa będzie bardziej skuteczna, gdy inicjator przygotuje plan konwersacji, czyli „/.../ poznawczą reprezentację celu i sekwencji aktów komunikacyjnych, dzięki którym ich wykonawca zamierza zbliżyć się do ich osiągnięcia"[176].

Rozmówcy - dla poprawy efektywności - powinni realizować i umiejętnie koordynować dwa plany: pierwszy lokalny, czyli bieżący związany z aktualnym przebiegiem konwersacji i drugi globalny, dotyczący celów ostatecznych, końcowych spotkania. Często z uwagi na nadmierną spontaniczność i impulsywność /przede wszystkim żywiołowe odbieranie głosu/, destrukcyjne wtrącenia uczestników interakcji, zrealizowanie planu globalnego jest praktycznie niewykonalne.

Trzecim, ostatnim elementem konwersacji jest **faza zamykania**. Jest ona niezbędna i ważna dla dobra kontaktu. Chodzi tu o zakończenie rozmowy w taki sposób, aby strony nie poczuły się urażone lub zlekceważone. W fazie tej w praktyce występują trzy ogniwa:

– dokończenie głównych tematów,

---

176 Z.Nęcki, Komunikowanie ..., dz.cyt., s. 108.

– poinformowanie o uzyskaniu informacji np. „Teraz już jestem w tej sprawie zorientowany" ... itd., nawiązanie do ustaleń dotyczących omawianych tematów,
– uzgodnienie terminu następnego spotkania[177], wymiana pozdrowień i pożegnanie /formuły słowne i niewerbalne/.

Zachowania językowe w tej fazie kontaktu bywają często kłopotliwe, ponieważ albo rozmówca nie chce sprawić przykrości partnerowi i przedłuża kontakt, albo chce „wyeksploatować" cierpliwego słuchacza.

Fazy przebiegu będące zarazem regułami kontaktu interpersonalnego ilustruje rys. 7.

---

177 Często stosowane wypowiedzi: „No to wpadnij kiedyś" albo „Kiedyś się zdzwonimy" itp. są mało eleganckie i oznaczają, że nie zależy nam aby się rzeczywiście spotkać.

OTWARCIE	• przywitanie • identyfikacja • wypowiedzi konwencjonalne /werbalne i niewerbalne/
WPROWADZENIE TEMATU	• zapowiedź przebiegu rozmowy • wprowadzenie tematu • realizowanie planu bieżącego i globalnego • osiągnięcie /?/ celu
ZAKOŃCZENIE	• dokończenie wątków • poinformowanie o uzyskaniu informacji • nawiązanie ustaleń • uzgodnienie terminu spotkania pozdrowienia i pożegnanie

Rys. 7. Etapy konwersacji

Lekceważenie lub niestosowanie się do sygnalizowanych zasad konwersacyjnych w różnych sytuacjach szkoleniowych, wychowawczych lub towarzyskich jest główną przyczyną powstawania szeregu nieporozumień i dyskomfortu psychicznego rozmówców.

4.4.12. Umiejętność rozwiązywania konfliktów

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

Według T. Pszczołowskiego, konflikt powstaje wtedy, kiedy w pewnym miejscu i czasie ujawnia się i przeciwstawia dwie kolidujące ze sobą tendencje, dwa przeciwstawne cele, dwa konkurujące interesy. Konflikty powstaje wszędzie tam, gdzie pojawiają się różnice interesów, odmienne poglądy, postawy, różne potrzeby i wartości. Jest więc on obecny we wszystkich grupach i zespołach ludzi.

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

- konflikt indywidualny - wewnętrzny;
- konflikt międzyludzki - indywidualny;
- konflikt międzygrupowy;
- konflikt międzyorganizacyjny[178].

Konflikt jest powszechnym i normalnym zjawiskiem dla każdej ludzkiej zbiorowości, a w organizacjach mówi się nawet o nieuchronności i cykliczności konfliktów. Obecnie większy nacisk kładzie się na umiejętność

---

[178] S.Kownacki, Z.Rummel-Syska, Sprawne kierowanie, Warszawa 1992, s. 118.

rozwiązywania konfliktów niż na zjawisko bezkonfliktowości działań grup i zespołów.

W wysoce złożonych organizacjach, a taką jest niewątpliwie armia, jak również w odniesieniu do typowych konfliktów międzyludzkich, tak indywidualnych, jak i zbiorowych, najlepszym sposobem rozwiązywania konfliktów jest kompromis i poszukiwanie zgody. Zadanie to spoczywa na dowódcy i mieści się w obszarze niezbędnych jemu kompetencji. Umiejętność rozwiązywania konfliktów powinna przejawiać się przede wszystkim:

- zdolnością integrowania zespołów zadaniowych i nie tworzenia sytuacji konfliktowych;
- zdolnością dostrzegania i ujawniania ich w fazie utajonej;
- zdolnością określania ich objawów, przyczyn, zakresu i ewentualnych konsekwencji;
- gotowością podjęcia działań mediacyjno - negocjacyjnych;
- umiejętnością wypracowania i zaproponowania kompromisu;
- umiejętnością eliminowania i ograniczania przesłanek i źródeł konfliktów;
- umiejętnością skutecznego dowodzenia w sytuacjach konfliktowych[179].

---

179 Zob. D.Kocięcka, /w:/ Kształtowanie stosunków interpersonalnych w pododdziale, Warszawa 1995, s. 52.

4.4.13. Umiejętności negocjacyjne

Współczesny dowódca musi nie tylko podejmować trafne decyzje w czasie prowadzenie działań bojowych, ale powinien także dysponować umiejętnościami pozwalającymi efektywnie wykorzystywać posiadany potencjał ludzki, finansowy i materiałowo - sprzętowy. W działaniach tych oprócz wielu predyspozycji i umiejętności, tak specjalistycznych jak i ogólnych, szczególne miejsce zajmują umiejętności menedżerskie.

W wojsku możliwości kierowania dyrektywnego, opartego o przepisy regulaminów, dają bardzo duże uprawnienia dowódcy w zakresie decydowania, podejmowania decyzji personalnych, gospodarczych, szkoleniowych, a w czasie działań zbrojnych, bojowych. Codzienny kontakt z podwładnymi, przełożonymi, wykonawcami, dostawcami, kontrahentami, przedstawicielami miejscowych władz, organizacji samorządowych i społecznych wymaga, w obszarze kompetencji interpersonalnych, dysponowania umiejętnościami prowadzenia negocjacji. To one decydują w ostateczności o poziomie i sprawności dowodzenia, tworzenia trwałych więzi żołnierskich, szybkiego i profesjonalnego rozwiązywania sporów i konfliktów[180].

Negocjacje ze swojej istoty sprowadzają się do rozmów, w których należy konfrontować zarówno zbieżne poglądy, jak i częściowo lub też zupełnie rozbieżne, szukając płaszczyzny porozumienia. Jest to określony pro-

---

180 Zob. J.Borkowski, Stosunki interpersonalne w warunkach służby wojskowej /w:/ Psychologia dowodzenia cz. 1 /red. M.Dyrda/, Warszawa 1995, s. 109-110.

ces dochodzenia do wspólnego uzgodnienia stanowisk czy racji.

W literaturze można spotkać co najmniej kilka podejść wyjaśniających zakres pojęcia negocjacji.

Zdaniem Z. Nęckiego proces negocjacji określa sposób, dzięki któremu co najmniej dwie osoby uzyskają możliwie korzystne rozwiązania częściowego konfliktu interesów, które je dzielił. Negocjacje są wyrazem dążenia do uzgodnienie wspólnego punktu widzenia i dopasowania działalności stron w sposób możliwie bezkonfliktowy[181].

Kolejne podejście zakłada podejmowanie decyzji w drodze wzajemnego przekonywania i argumentowania. Jest to wspólne rozwiązanie problemu w wyniku zmian punktów widzenia obu negocjujących stron[182].

Jeszcze inne podejście prezentuje J. P. Dąbrowski[183], akcentując psychologiczno - społeczny kontekst przeprowadzania negocjacji. Biorą w nich bowiem udział ludzie o odmiennych osobowościach, aspiracjach i dążeniach, mający własny system wartości i oceny świata oraz innych ludzi. Różnice są więc obiektywnie uwarunkowane i taki też charakter mają negocjacje, których obecność jest naturalna i powszechna w każdym środowisku.

Każdy ze sposobów definiowania negocjacji akcentuje inne aspekty tego procesu. Jest nim:

– wymiana ofert, stanowisk, poglądów tak długo, aż zostanie osiągnięte porozumienie;

---

181 Z.Nęcki, Negocjacje ... dz.cyt., s. 11.
182 Zob. np. G.Bartkowiak, Psychologia zarządzania, Poznań 1995, s. 96.
183 J.P.Dąbrowski, Praktyczna teoria negocjacji, Warszawa 1990.

– wzajemne przekonywanie się i argumentacja traktująca przedmiot negocjacji jako problem do wspólnego rozwiązania;

– obiektywny proces w relacjach społecznych, zmierzający do ponownej integracji, scalenia, poprawy relacji interpersonalnych.

Można przyjąć, że najważniejszym elementem tego procesu, widocznym w negocjacji jest chęć wzajemnego porozumienia się poprzez znalezienie takiego rozwiązania, które w danej chwili satysfakcjonuje obie strony. Oto jeden z przykładów niedawno zażegnanego konfliktu pomiędzy Irakiem a Stanami Zjednoczonymi. Gdy Irak pewien był zwycięstwa nad wojskami amerykańskimi i sprzymierzonymi w Zatoce Perskiej /styczeń 1991/, wszelkie propozycje rozmów były odrzucane. Dopiero porażka na froncie uświadomiła stronie irackiej, że negocjacje są dla niej korzystne, można coś zyskać, coś uratować. Obie strony dostrzegły korzyści w podjęciu negocjacji[184].

Do najważniejszych elementów skutecznego negocjowania należy styl w jakim potrafimy je prowadzić. W teorii negocjacji wyróżnia się między innymi:

- styl aktywno - kooperacyjny, charakteryzujący się aktywnym i drobiazgowym analizowaniem detali, rzeczowością, odpornością na argumenty emocjonalne, czasem agresywnością;

- styl pasywno - współpracujący, cechuje się odwołaniem do powszechnie aprobowanych wartości, postawą współpracy i ulegania;

---

184 Przykład zaczerpnięto z pracy: Z.Nęcki, Negocjacje ..., dz.cyt., s. 17.

- **styl aktywno - walczący**, charakteryzujący się impulsywnością, spontanicznością, narzucaniem innym swych racji, okazywaniem irytacji, niezadowolenia, zniecierpliwienia;

- **styl pasywno - walczący**, cechuje zdolność utrzymywania dobrych układów interpersonalnych, charakteryzuje go otwartość i empatyczna umiejętność wczuwania się w sytuację strony, czy też stron konfliktu, taktowność i delikatność.

Niezależnie od przedstawionego stylu, w każdym z nich, w różnym stopniu i różnym nasileniem pojawić się mogą różnorodne stany emocjonalne i zachowania, których spektrum przyjmuje postać biegunową. Są to między innymi:

ustępliwość	upór
plastyczność	sztywność
uległość	dominowanie
grzeczność	arogancja
zgodność	napastliwość
emocjonalność	opanowanie
zaufanie	nieufność
aktywność	pasywność
konkretność	ogólnikowość
współpraca	rywalizacja
życzliwość	wrogość
słabość	siła

Każda z tych możliwości stanowić powinna świadomy wybór z prze-

widywaniem ewentualnych następstw i rozwoju sytuacji. Każda bowiem wyznacza inne zachowanie i inne nastawienie do drugiej strony i do samego procesu porozumienia się[185].

W odniesieniu do umiejętności negocjacyjnych oficera można przyjąć, że powinny one obejmować między innymi:

- znajomość problematyki negocjacji;
- rozpoznawania możliwości podjęcia negocjacji i ich zasadności /rozkazywać czy negocjować?/;
- przygotowania się do negocjacji, zbieranie danych i formułowanie celów;
- trafność doboru stylu negocjacji;
- formułowania i zadawania pytań;
- słuchania;
- jasnego i zwięzłego formułowania problemów, wniosków, propozycji;
- rzeczowego traktowania negocjacji /oddzielania ludzi od problemów/;
- kontrolowania własnych emocji i zachowań;
- taktownego wyrażania niezgody lub sprzeciwu /umiejętność mówienia „nie”/;
- przekonywania i doboru argumentów;
- cierpliwość;
- uczciwość;

---

185 Tamże, s. 25.

– otwartość na nowe propozycje.

4.4.14. Umiejętność organizacji pracy i wypoczynku

W działaniach na rzecz zdrowia psychicznego kadry i żołnierzy dużą rolę spełnia właściwa organizacja pełnienia służby wojskowej, czyli mówiąc bardziej ogólnie organizacja pracy i wypoczynku. Często bowiem powodem pogłębiającej się frustracji i niezadowolenia jest niewłaściwe zorganizowanie procesu szkolenia, błędna organizacja pracy, monotonia i mała atrakcyjność zajęć szkoleniowych, nierównomierne obciążenie obowiązkami, nie przestrzeganie zasady stopniowania trudności, brak czasu na odpoczynek lub też jego wadliwa organizacja. Zadania właściwej organizacji pracy i wypoczynku spoczywają na dowódcach, przełożonych różnych szczebli i struktur organizacyjnych.

Najczęściej kiedy mówimy o wypoczynku spotykamy się z pojęciem „rekreacja" rozumianym jako odnowa sił fizycznych i psychicznych utraconych podczas wykonywania rozmaitych czynności koniecznych życiowo i powodujących zmęczenie.

W literaturze przedmiotu znajdujemy dwie różne koncepcje dotyczące istoty rekreacji. Nie wdając się w szczegółowe rozważania definicyjne można powiedzieć, że rekreacja jest procesem biopsychicznym /psychofizycznym/ zachodzącym w osobowości człowieka, który prowadzi do odnowy sił osła-

bionych na skutek zmęczenia. Istotą procesu rekreacyjnego jest jego powiązanie z czynnościami podejmowanymi w czasie wolnym, a więc dobrowolnymi i bezinteresownymi. Czynności rekreacyjne muszą być zgodne z zaakceptowanymi społecznie wzorami postępowania /zachowania się/ w czasie wolnym. Oznacza to nie występowanie cech symptomatycznych dla patologii. W sprzyjających warunkach proces rekreacyjny może, przy świadomym doborze właściwych czynności, wywołać w osobowości zmiany znamionujące jej rozwój, doskonalenie wybranych dziedzin aktywności fizycznej, umysłowej, społecznej, artystycznej.

Podejmując racjonalne czynności rekreacyjne, trzeba mieć świadomość jakie czynniki pracy spowodowały zmęczenie. Najczęściej można je określić jako: umysłowe, fizyczne, świadomościowe i związane z odpowiedzialnością.

Ludzie różnią się pod względem posiadanych zasobów sił psychofizycznych. Nawet powierzchowna obserwacja życia i pracy dostarcza dowodów na to, że **zmęczenie** jest osobniczo zdeterminowane. Jest ono zjawiskiem naturalnym i oczywistym efektem każdej pracy. Jest - do pewnego stanu - zjawiskiem dla organizmu korzystnym ponieważ sygnalizuje potrzebę odpoczynku.

Wyższym stopniem zmęczenia jest **przemęczenie**, któremu towarzyszą już różne zaburzenia ustroju /uczucia rozbicia, wzmożonej nerwowości, bezsenności, bóle w okolicy serca, brak łaknienia, itd./. Powoduje to, obniżenie wydajności, spadek koncentracji uwagi, osłabienie pamięci, nadwrażliwość, zwiększenie liczby popełnianych błędów.

Wyczerpanie natomiast ma charakter patologiczny. Objawia się to między innymi: spadkiem wagi ciała, zaburzeniami pracy serca i przewodu pokarmowego, depresją, chwiejnością emocjonalną, stanami neurastenicznymi i psychoneurozy. Często także w takich sytuacjach ujawniają się skłonności psychopatyczne.

W literaturze naukowej spotkać można różne koncepcje ujęć klasyfikacji form rekreacji. Mając na uwadze cele tej części opracowania za stosowne uznajemy przedstawienie klasycznej typologii zaproponowanej przez Z. Skórzyńskiego[186]. Autor wymienia sześć grup typowych form rekreacji:

1. wypoczynek bierny,
2. zajęcia konsumpcyjne o charakterze indywidualno - komercyjnym,
3. zajęcia konsumpcyjne o charakterze publiczno - widowiskowym,
4. zajęcia amatorskie,
5. zajęcia towarzyskie,
6. aktywne zajęcia fizyczne.

Praca i rekreacja to dwie obszerne sfery działań ludzkich, wzajemnie ze sobą powiązanych i aktywnie się uzupełniających; nie wolno ich sobie przeciwstawiać. Dobór właściwych form rekreacji zależy przede wszystki od cech psychofizycznych /typu budowy ciała i odpowiadające mu właściwości psychiczne, cechy charakteru, temperamentu, itp./ oraz struktury zmęczenia, która zależy od warunków i rodzaju pracy oraz warunków życia.

---

186 Z.Skórzyński, Miedzy pracą a wypoczynkiem, Wroclaw - Warszawa - Kraków 1965.

Sama służba wojskowa zawiera pewne elementy wywołujące napięcie psychiczne żołnierzy, które w niektórych sytuacjach może mieć charakter nerwicotwórczy. Mogą nimi być: długotrwały hałas, długotrwałe pozostawanie w pełnej gotowości do działania, długotrwały wysiłek fizyczny i umysłowy. Napięcia psychiczne wywołują sytuacje w których żołnierz staje przed koniecznością wykonywania zadań przekraczających jego możliwości lub też będących zadaniami nowymi, wykonywanymi pierwszy raz lub często bez wystarczającego doświadczenia /np.: pierwsza warta lub służba, strzelanie, obsługa kosztownego sprzętu, kierowanie pojazdem mechanicznym/. W wojsku mamy także do czynienia z uciążliwością i powtarzalnością wielu zadań i czynności wykonywanych w mało atrakcyjnym otoczeniu, które powodują występowanie monotonii /monotonii specyficznej/ i towarzyszącego jej znudzenia.

Monotonia w wojsku ma swoją specyfikę, gdyż przeplatana jest czynnościami bardzo intensywnymi wyczerpującymi tak fizycznie jak i psychicznie. Często nie są to czynności zbyt interesujące ale z różnych powodów wymagające dużej koncentracji i mobilizacji. Można więc powiedzieć, że mamy do czynienia z typową monotonią utożsamianą z niedociążeniem pracą. Monotonia bowiem w rozumowaniu typowym i raczej powszechnym to nieustanne powtarzanie czynności jednostajnych i raczej lekkich. Objawy monotonii u żołnierzy pojawiają się w późniejszym okresie służby, kiedy zabraknie w trakcie jej trwania elementów nowych, nieznanych, atrakcyjnych.

Środowisko wojska spełnia wiele kryteriów właściwych pojawianiu się monotonii. Należą do nich:

1. jednorodne, niezmienne warunki środowiska pracy - tzw. monotonia otoczenia;
2. jednostajne powtarzające się czynności - tzw. monotonia czynności i monotonia oczekiwania;
3. zespół objawów psychofizjologicznych wywołanych monotonią otoczenia i czynności - tzw. stan monotonii.

Bardzo często w wojsku utożsamia się pojęcie monotonii z pojęciem zmęczenia. Nie jest to odniesienie właściwe, bowiem przy analizie objawów o skutków obu stanów widoczna staje się konieczność ich różnicowania. Zbieżność występuje jedynie w tym, że monotonia może być jedną z przyczyn zmęczenia.

Stan monotonii jest konsekwencją występowania dwóch czynników: monotonii otoczenia /np. jednostajna infrastruktura, szarość/ i monotonii czynności /np. jednorodność i powtarzalność czynności, niski stopień ich trudności i złożoności, ograniczone pole widzenia/. Stan ten manifestuje się trzema grupami objawów: fizjologicznymi, psychologicznymi oraz zaburzeniami w poziomie funkcjonowania. Do symptomów w sferze psychicznej należą: uczucie senności, ospałość, niezadowolenie, zobojętnienie, przygnębienie i zniechęcenie. W poziomie funkcjonowania przejawia się to w obniżonej zdolności prawidłowego funkcjonowania. Objawami tego stanu są: zmniej-

szenie zdolności szybkiej reakcji i przerzutowości uwagi, osłabienie percepcji.

Bezczynność lub odczuwanie bezczynności stwarza dogodne warunki powstawania zaburzeń psychicznych i jest przeciwstawne działaniu, aktywności i rozwojowi. Unikanie jej nie oznacza lekceważenia potrzeby wypoczynku. Najczęściej jednak mamy do czynienia z lekceważeniem zasad prawidłowego odpoczynku i co gorsza nie przywiązywania uwagi do dobrej organizacji odpoczynku podwładnych.

Praktycznie istnieją dwie formy niewłaściwego odpoczywania sprowadzając się albo do całkowitej bierności, bezczynności, albo też tak intensywny i źle dobrany że wywołuje jeszcze większe zmęczenie. Dla żołnierza wykonującego ciężką pracę fizyczną odpoczynkiem nie będzie udział w wyczerpującym wielomeczowym turnieju piłki nożnej. Mimo, że żołnierz dobrze grający w piłkę i lubiący grać pragnie brać udział w rozgrywkach, to trzeba mieć świadomość, że nie będzie to dobrze zorganizowany odpoczynek. Odwrotny przypadek zaistnieje wówczas, kiedy dla żołnierzy obciążonych pracą umysłową zorganizujemy w ramach czasu wolnego dalsze formy intensywnego myślenia.

Właściwy odpoczynek musi być umiarkowanie czynny i polegać na zmianie codziennego zajęcia. Zajęcia takie powinny wyróżniać się kilkoma cechami:

- muszą być interesujące i lubiane,
- muszą odwracać uwagę od spraw służbowych,

– muszą przynosić korzyści moralne lub materialne uczestnikom, stając się źródłem dodatkowej satysfakcji.

Doskonalenie i rozwijanie odpoczynku czynnego wiąże się z rozwijaniem zainteresowań kadry i żołnierzy. Człowiek o szerokich zainteresowaniach nigdy się nie nudzi a umiejętnie inspirowany jest w stanie skupić wokół siebie pokaźną grupę nowych zapaleńców.

Najlepszą formą odpoczynku biernego jest sen. Istnieją bardzo duże indywidualne różnice w zapotrzebowaniu na sen. Silny typom nerwowym wystarcza nieraz 5 godzin snu na dobę, dla typów słabych przeciętna 8 godzin może być jeszcze nie wystarczająca. Zapotrzebowanie na sen uzależnione jest od pory roku, wykonywanej pracy, stanu zdrowia. Najczęściej potrzebujemy 7-8 godzin snu, aby odzyskać dobre samopoczucie i energię do pracy. Po nieprzespanej nocy człowiek jest apatyczny, obniża się jego spostrzegawczość, zdolność do skupiania uwagi, zawodzi jego pamięć. Każdy wysiłek szybko wyczerpuje i drażni. Bezsenność prowadzi do zaburzeń i szybkiego wyniszczenia psychicznego człowieka[187].

Sen, który ma spełnić swe zadanie powinien:

– trwać odpowiednio długo w zależności od wieku i stopnia zmęczenia,
– odbywać się w odpowiednich warunkach, eliminujących możliwość zakłócenia snu,

---

187 W.Beer, Bezsenność i inne zaburzenia snu u dorosłych i dzieci, Warszawa 1978.

– następować po intensywnym wysiłku, wywołującym napięcia psychiczne,

– być poprzedzony usunięciem różnych stanów napięć psychicznych.

Ogół zasad skutecznej rekreacji w odniesieniu do wojska można zredukować do kilku podstawowych wniosków.

Po pierwsze, uwzględniając rodzaj wykonywanej pracy, warunki środowiskowe i cechy psychofizyczne żołnierzy, celowym jest propagowanie i organizowanie czynnych form wypoczynku.

Po drugie, rodzaj aktywności /psychofizycznej/ powinien intensyfikować te ośrodki kory mózgowej, narządy zmysłu i sfery organizmu ludzkiego, które nie brały czynnego udziału w procesie wykonywanej pracy.

Po trzecie, systematyczność rekreacji i stosowne formy powinny zagwarantować: odpoczynek codzienny, sobotnio - niedzielny i roczny.

Po czwarte, podstawą rekreacji jest wypoczynek codzienny po każdej pracy, która spowodowała zmęczenie.

Po piąte, najlepszym sposobem na przeciwdziałanie zmęczeniu jest profilaktyka tzn. eliminowanie tych wszystkich zbędnych czynników, które powodują nadmierne i szybkie zużywanie sił w procesie pracy.

Z problematyką umiejętności organizowania wypoczynku, nierozerwalnie łączą się zagadnienia czasu pracy i jego racjonalnego zagospodarowania. Umiejętność ta nabywana jest przede wszystkim w procesie wychowania rodzinnego, instytucjonalnego i samokształcenia. Zamierzamy ją szczegółowiej rozwinąć i zbadać w toku dalszych badań empirycznych.

4.5 Umiejętności interpersonalne dowódcy w sytuacjach trudnych i ekstremalnych

Umiejętności interpersonalne dowódcy muszą obejmować także sytuacje trudne, a w działaniach bojowych nawet ekstremalne. Podłożem tych ostatnich jest odczuwane przez żołnierzy i dowódców realne zagrożenie zdrowia i życia, pojawianie się sytuacji przekraczających często fizyczne i psychiczne możliwości żołnierzy. Sytuacje takie, wywołują reakcje organizmu i osobowości graniczące ze zmianami patologicznymi. Można przewidywać, że zachowania żołnierzy i wzajemne relacje i zależności między nimi mogą ulegać znacznym modyfikacją w zależności od charakteru sytuacji w jakiej przyjdzie im działać.

Zagadnienie umiejętności interpersonalnych dowódcy w sytuacjach ekstremalnych, można rozpatrywać w odniesieniu do przynajmniej trzech płaszczyzn teoretycznych. Są nimi: sytuacje trudne, stres i strach. Wszystkie one w większym lub mniejszym stopniu, odnoszą się do modyfikacji zachowań pojedynczych ludzi, grup i większych zbiorowości. Pozwalają na formułowanie szeregu sprawności, dyspozycji i umiejętności niezbędnych dowódcy w sytuacjach trudnych i ekstremalnych, charakterystycznych dla współczesnego i przyszłego pola walki.

Przewiduje się, że przyszła wojna, będzie się cechowała dążeniem do szybkiego osiągnięcia ostatecznych rozwiązań. Stąd użycie środków rażenia przyniesie negatywne skutki większe niż te, które zaobserwowano w po-

przednich wojnach i konfliktach rozgrywanych dotychczas[188]. Należy się liczyć z precyzyjnymi uderzeniami przeciwnika, tworzeniem ognisk walki rozrzuconych na dużej przestrzeni. W przyszłej wojnie w żadnej fazie konfliktu nie należy spodziewać się tzw. styczności łokciowej, własnych wojsk. Dowódcy na wszystkich szczeblach będą zmuszeni do podjęcia działań o dużym stopniu samodzielności i elastyczności[189]. Taka wizja wojny i zadania stawiane dowódcom wymagają szerszego rozpatrywania działania dowódcy w sytuacjach trudnych.

W polskiej literaturze psychologicznej, najbardziej popularną koncepcją rozpatrywania modyfikacji zachowań ludzkich, jest koncepcja sytuacji trudnych T. Tomaszewskiego. Sytuacje takie - zdaniem autora- charakteryzują się tym, że wymagają od człowieka innego sposobu działania, uwzględnienia dodatkowych informacji, mobilizacji psychicznej i fizycznej[190]. W odniesieniu do działania dowódcy przez pojęcie sytuacja trudna można określić wystąpienie zdarzenia zakłócającego normalny przebieg wykonywanego zadania, które uniemożliwia jego wykonanie zgodnie z zawczasu przewidzianym planem /algorytmem/, wymaga dokonania zmiany w strukturze czynności, dostosowania jej do zaistniałych okoliczności[191]. Do typowych sytuacji trudnych należą: sytuacje deprywacji, przeciążenia, utrudnienia i zagrożenia. Charakteryzują się one odmiennymi właściwościami:

---

188 Zob. W.Kaczmarek, Z.Ścibiorek, Przyszła wojna - jaka?, Warszawa 1995, s. 65.

189 Tamże, s. 78.

190 Zob.np. M.Tyszkowa, Zachowania się dzieci szkolnych w sytuacjach trudnych, Warszawa 1986.

191 P.Pokinko, Sprawność percepcyjna pilota, metody jej kształtowania i pomiaru, WIML, Warszawa 1981, s. 143.

- **sytuacja deprywacji**, gdy organizm pozbawiony jest składników niezbędnych do jego funkcjonowania np. snu, pożywienia;
- **sytuacja utrudnienia**, gdy podczas wykonywania normalnych zadań pojawiają się zmiany w zadaniach lub czynnościach np. brak informacji;
- **sytuacja przeciążenia**, gdy zadania przekraczają granice możliwości fizycznych lub umysłowych;
- **sytuacja zagrożenia**, gdy pojawia się niebezpieczeństwo utraty przez jednostkę ważnej wartości.

Analizy położenia człowieka w sytuacji trudnej dokonać należy uwzględniając różnorodne uwarunkowania biologiczne, psychiczne i społeczne. To właśnie one wpływają na treść i formę przejawianych przez niego zachowań. Nie wszystkie rodzaje sytuacji trudnych mają jednakowy wpływ na wyzwalanie zachowań człowieka[192].

Wśród prezentowanej typologii sytuacji trudnych, najbardziej znacząco na modyfikację zachowań ludzi wpływają te, które niosą w sobie realne zagrożenie zdrowia lub życia i wiążą się ściśle z rozpatrywaniem zmienności i nieprzewidywalności zachowań ludzkich wywołanych strachem. Strach utożsamiany był zawsze z istnieniem przykrych wzruszeń i uczuć, sygnalizujących realne niebezpieczeństwo. Jest stanem emocjonalnym, wywołującym zmiany o charakterze wegetatywnym i psychicznym. Do tych pierwszych zaliczyć można zmiany w układzie krążenia, pocenie się, drżenie itp., do dru-

---

192 Interesującej analizy oddziaływań sytuacji trudnych na sprawność działania pilotów dokonał: P.Pokinko, Sprawność działania człowieka w sytuacjach trudnych i ekstremalnych, Zeszyty Naukowe AON, nr 3, 1995, s. 200-214.

gich zaś - zakłócenie sprawności intelektualnej, ograniczenie uwagi, wzmożenie wyobrażeń.

Zagrożenia występujące w działaniach bojowych są najczęstszym powodem występowania zjawiska strach u żołnierzy i wiąże się zawsze z sytuacją realnego doznania ciężkich uszkodzeń ciała lub utraty życia. Stanowią najtrudniejszą z możliwych próbę odporności psychicznej i ludzkich charakterów. Wśród zagrożeń możliwych do wystąpienia w działaniach bojowych można wyróżnić:

- zagrożenie przewidywane stopniowo narastające,
- zagrożenie przewidywane nagłe,
- zagrożenie nieoczekiwane stopniowo narastające,
- zagrożenie nieprzewidywane nagłe,
- zagrożenie adekwatne do przewidywanego.

Każde z tych zagrożeń odmiennie wpływa na psychikę i zachowania żołnierzy.

Współcześnie najszerszą koncepcją rozpatrywania zachowań człowieka i modyfikacji jego zachowań pod wpływem czynników zewnętrznych jest koncepcja stresu, a w odniesieniu do sytuacji działań bojowych, stresu walki[193].

Stres jest charakterystycznym i nieodłącznym komponentem każdej sytuacji bojowej. Jest bowiem stanem napięcia emocjonalnego, wywołanego

---

[193] Problematykę stresu psychologicznego szeroko omawia J.F.Terelak, Stres psychologiczny, Warszawa 1995.

zmianami w otoczeniu, które przeszkadzają w normalnym sposobie reagowania. Wzrost napięcia emocjonalnego, prowadzący do ogólnej mobilizacji sił może przy długotrwałym działaniu doprowadzić do zaburzeń w funkcjonowaniu organizmu, wyczerpania i choroby[194]. Długotrwały stres w działaniach bojowych i oczekiwaniu na walkę wyczerpuje żołnierzy fizycznie i psychicznie doprowadzając do pojawienia się „zespołu wyczerpania"[195]. Autorzy wielu opracowań z zakresu psychologii stresu jak również stresu walki, zwracają uwagę, że wielkość odczuwanego stresu ma charakter indywidualny, stąd jego długotrwała obecność i następstwa mają zróżnicowany poziom u poszczególnych żołnierzy. W praktyce działania wojsk następstwa stresu są dla dowódców problemem tylko wtedy, gdy jego obecność wpływa niepomyślnie na realizację wykonywanego zadania, osłabia wolę walki, obniża możliwości żołnierzy oraz powoduje wzrost liczby wypadków. Stres może być także poważnym problemem, kiedy to dowódca nie potrafi poradzić sobie z własnym stresem i jego następstwami. Stres bowiem nie omija nikogo[196]. Stąd wśród wielu umiejętności jakimi powinien cechować się dowódca jest, także umiejętność radzenia sobie ze stresem, kontrolowania własnych zachowań, panowania nad strachem.

Pomiędzy natężeniem stresu a sprawnością funkcjonowania istnienie

---

194 Zob. Military ... dz.cyt., s. 55-58.

195 W wielu opracowaniach obok terminu zespołu wyczerpania występuje termin reakcji stresu walki /CSR/, strat psychicznych. Bardzo obszernej analizy tej problematyki dokonał B.Rokicki, Straty psychiczne w działaniach bojowych /w:/ Zeszyty Naukowe AON, nr 3, 1995, s.214-234.

196 Tamże, s. 58.

ścisła zależność. Pierwsze związki i zależności przedstawił już H. Seyle w swoich pracach, wyróżniając trzy stadia:

- reakcji alarmowych;
- odporności;
- wyczerpania.

J. Reykowski analizując funkcjonowanie osobowości w warunkach stresu psychologicznego, wyróżnia również trzy stadia nazywając je kolejno stadiami: mobilizacji, rozstrojenia, destrukcji[197].

W stadium mobilizacji, kiedy nasilenie stresu jest umiarkowane, występuje zwiększona mobilizacja organizmu, a reakcje emocjonalne są kontrolowane. Następuje między innymi wzrost intensywności i szybkości reakcji, polepszenie procesów orientacyjnych i organizacji czynności. Stadium to z punktu widzenia sprawności działania sprzyja realizacji działań.

W stadium drugim, kiedy natężenie stresu sięga do granic indywidualnej odporności, następuje naruszenie struktury czynności, a reakcje emocjonalne w znacznym stopniu nie podlegają już pełnej kontroli. Obniża się sprawność w zakresie rozwiązywania problemów, pogarsza się sprawność percepcyjno - poznawcza. Pojawiają się problemy z koncentracją uwagi, zmniejszenie zdolności przewidywania celów i skutków działania.

W stadium destrukcji następuje dezorganizacja struktury czynności, zaburzenia funkcji percepcyjno - poznawczej. Następuje brak zdolności do

---

197 Zob. np. J. Reykowski, Funkcjonowanie osobowości w warunkach stresu psychologicznego, Warszawa 1966.

podejmowania decyzji i realizacji celowych czynności wykonawczych. Brak kontroli emocjonalnej, reakcje mają często charakter skrajny /od agresji po apatię/.

Obecnie większość psychologów skłania się do twierdzenia, że podstawową przyczyną destrukcyjnego działania stresu w postaci zespołu wyczerpania lub też reakcji stresu walki jest załamanie się systemu wsparcia społecznego. Załamanie to następuje w wyniku niekorzystnych oddziaływań otoczenia /w tym szczególnie pojawienia się realnego zagrożenia utraty życia lub zdrowia/. Okazuje się bowiem, że większość żołnierzy znosi stres tak długo, jak długo funkcjonuje sieć więzi społecznych w grupie. Dzieje się tak wówczas, gdy prowadzone działania nie rokują pomyślnego zakończenia, a dowódca postrzegany jest jako niezdolny do skutecznego kierowania walką i swoim działaniem nie zapewnia optymalnych warunków egzystencji i nie gwarantuje przeżycia[198]. Badania lotników, uczestników II Wojny Światowej, którym udało się przeżyć wojnę wskazały, że potrafili oni wzbudzić w sobie silne pozytywne emocje dzięki, między innymi, identyfikacji z załogą samolotu, oddziałem czy dowódcą. Silne więzi z grupą rodzinną, osobami bliskimi wyraźnie neutralizująco wpływają na lęki i niepokoje ludzi będących w sytuacji zagrożenia[199]. Po serii tragicznych katastrof promów morskich, psychologowie potwierdzili, że w sytuacjach krańcowych można zaobserwować trzy główne typy zachowań:

---

198 Zob. B.Rokicki, dz.cyt., s. 234.

199 Przytaczamy za: D.Kocięcka /red./, Praca z żołnierzami mającymi trudności adaptacyjne, Warszawa 1995, s. 30.

- pierwszy, któremu poddaje się połowa ludzi to zachowanie paniczne i nieakceptowanie tego co się dzieje, szukający ratunku w ucieczce, brak jakiejkolwiek strategii przetrwania;
- drugi, któremu podlega około 25% ludzi dotkniętych groźbą utraty życia, od początku poddających się i prezentujących postawę totalnej rezygnacji;
- trzeci, który obejmuje pozostałe 25% ludzi, intuicyjnie wybierających najlepsze rozwiązanie, analizujących sytuację i próbujących rozstrzygnąć powstały problem.

Najważniejsze jak stwierdzają eksperci jest, wspólne racjonalne działanie, bliskość fizyczna i psychiczna, podtrzymywanie rozmowy, poczucie humoru, wola przetrwania i powrotu do najbliższych. Krótko mówiąc walka do ostatka - to najważniejszy warunek przetrwania[200]. Doskonale problematyka wspólnej żołnierskiej więzi między dowódcą a żołnierzami, widoczna jest w lansowanej w armiach zachodnich koncepcji przywództwa w dowodzeniu.

Przywództwo jest relacją wzajemnego wpływu zachodzącą między dwiema co najmniej osobami, które są od siebie wzajemnie zależne ze względu na dążenia do pewnych wspólnych celów w sytuacji grupowej. Przywódca zaś to człowiek, za którym podążają inni i to nie z przymusu zewnętrznego, wspartego np. mocą prawa lub zwyczaju, lecz z pewnej wewnętrznej motywacji, wręcz potrzeby.

---

200 Zob. np. K.Hugosson - Bujwid, Rozbitkowie z „Estonii", Twój Styl, nr 10, 1995.

Może nią być **potrzeba bezpieczeństwa fizycznego i psychicznego, której przywódca jest większym gwarantem od pozostałych osób w grupie**. Jego obecność i wpływ redukuje napięcie i zagrożenia, wytwarza uspokajającą atmosferę, a jego postawa, umiejętności i wiedza wydają się przekonywać. Najczęściej przywódca obdarzony jest takimi walorami, których konieczność ludzie w danej sytuacji dostrzegają, a nie znajdują ich u siebie i innych pozostałych osób ze swojego otoczenia.

Przywódca jest gwarantem realizacji zadań, osiągnięcia celów stojących przed grupą. Jego obecność i pozycja wynika z przeświadczenia pozostałych, że wie i umie skutecznie wykonać zadanie, potrafi pokazać co i jak robić aby cel osiągnąć.

Przywódca stwarza możliwości zaspokojenia potrzeb społecznych grupy. Obejmują one potrzebę przynależności do grupy, organizacji, drużyny czy zespołu, bycia z kimś i kimś. Jego obecność, zapewnia harmonijny rozwój grupy, tworzenia się więzi pomiędzy jej członkami, ustalania norm, wzorów zachowań i sankcji obowiązujących wewnątrz grupy. Przywódca stymuluje działania integrujące wszystkich wokół realizowanych zadań, ocenia i docenia pracę i wysiłek poszczególnych członków.

Przywódca gwarantuje zachowanie szacunku wobec poszczególnych członków swojej grupy i dbałość o ich rozwój i doskonalenie.

Ta istota przywództwa powoduje, że jest ona również atrakcyjna i wielce pożyteczna w dowodzeniu i działaniach pododdziałów wojskowych. W działaniach bojowych mało przydatne staje się stymulowanie zachowań

żołnierzy przy wykorzystaniu tradycyjnych bodźców /zapłaty, wyróżnienia, groźby, kary/. Istnieje potrzeba oparcia dowodzenia na mechanizmach trwalszych i mniej zawodnych, gwarantujących większą odporność pododdziałów żołnierskich na oddziaływanie niekorzystnych czynników pola walki.

Pewną idealizację dalszych poszukiwań efektywnych metod dowodzenia stanowi szeroko rozpowszechniona przez Bernarda M. Bassa teoria przywództwa transformacyjnego[201]. Zakłada ona takie oddziaływanie dowódcy na podwładnych, aby oni zechcieli przekraczać bariery własnych interesów i działać na rzecz i korzyść dowódcy, drużyny, plutonu czy jednostki. Jest to jednocześnie takie wpływanie na postawę podwładnych, aby ci rezygnowali ze swoich własnych partykularnych interesów na rzecz wspólnego celu. Idea tej teorii, jest bardzo atrakcyjna i przydatna w naszych rozważaniach. Wskazuje na potrzebę doskonalenia wielu umiejętności dowódczych w tym umiejętności interpersonalnych i w praktyce może być wykorzystywana ze znacznym powodzeniem w sytuacjach odbiegających od normy /w sytuacjach kryzysu, niepewności, rozczarowania, zagrożenia/. Szczególnie może być przydatna wówczas gdy wyróżnienia, którymi dysponuje dowódca nie mobilizują, a groźby nie wywołują oczekiwanych skutków.

Punktem zwrotnym właściwego rozumienia teorii przywództwa transformacyjnego jest **upatrywanie władzy dowódcy w jego osobowości i kompetencjach, nie zaś w stopniu i stanowisku służbowym**. Początkiem jej

---

201 Ciekawą próbę ukazania przydatności tej teorii w wojsku prezentuje artykuł: K.S.Donohue, L.Wong, Transformational Leadership, Military Review, August 1994, s.24-31.

wdrażania w praktyce jest umiejętne przedstawianie podwładnym wizji wspólnego działania, ta wizja musi być nośna i porywająca, to ona może stanowić podstawę wspólnego wysiłku. Przywódca tworzy i przekazuje wizję. Ważne jest i jedno i drugie. Trzeba mieć taką wizję /niejedną wizję/ i umieć ją wyrazić. W trudnych sytuacjach działań bojowych dowódca musi mieć wizję skutecznej realizacji postawionego zadania, gwarantowania w swoim działaniu szansy przeżycia dla siebie i podwładnych. W warunkach ekstremalnych pokonać paraliżujący ruchy strach i zapanować nad podwładnymi oczekującymi pomocy i wsparcia. Sytuację dobitnie ilustruje fragment wspomnień generała Normana Schwarzkopfa z czasów wojny w Wietnamie, kiedy pododdział wszedł na pole minowe.

„Dwóch żołnierzy zostało rannych. Tymczasem inni zaczęli wrzeszczeć:

- Chryste Panie! Jesteśmy w środku pola minowego. Nigdy się stąd nie wydostaniemy! Wszyscy zginiemy!

- Cisza! - wydarłem się /wspomina generał/. - Co to za pieprzenie?! Nikt więcej nie zginie. Wydostaniemy was stąd!

Ranny dalej jednak jęczał i zorientowałem się, że muszę coś z nim zrobić. Jego wycie powodowało wśród reszty panikę, a najgorsze byłoby, gdyby w przerażeniu rozbiegli się na wszystkie strony.

Powiedziałem do dowódcy kompanii:

- Zajmę się tym chłopakiem. /.../. Teraz ruszyłem przez pole minowe, krok po kroczku, wpatrzony w ziemię w poszukiwaniu czujników. Kolana tak

mi drżały, że za każdym razem musiałem obiema rękami chwytać jedną nogę, by móc oderwać drugą. /.../ ...dotarłem do chłopaka./.../. Zacząłem mówić do niego: - Wyjdziesz z tego. Zaraz cię stąd zabierzemy. Uspokój się i przestań wrzeszczeć, bo inni srają w portki ze strachu. Nie umrzesz. Uratujemy twoją nogę, ale jak będziesz się tak szamotał, umrzesz z upływu krwi"[202]. Panowanie nad własnym strachem, trzeźwa ocena sytuacji, przewidywanie następnych niekorzystnych zdarzeń, tworzenie i przedstawianie wizji dla dowódcy pododdziału i rannego żołnierza. Nawet w takich sytuacjach podwładni muszą być pewni, że ich podporządkowanie się dowódcy przyniesie sukces w walce i zapewni największe szanse przeżycia[203]. Takie działanie jest skuteczne i zgodne z prezentowaną teorią przywództwa transformacyjnego. Przywódca zgodnie z nią, okazuje poświęcenie i zaangażowanie w realizacji danej wizji, podejmuje ryzyko, gdy jest ono niezbędne aby przekonać podwładnych, że sam wierzy w to co głosi[204].

Taka umiejętność pobudzania żołnierzy może się przydać również w szkoleniu poligonowym, kiedy dowódca podczas ćwiczeń potrafi przekazać wizję zgodną z zasadą „myśl tak, jakby naprawdę była wojna", i nakazać wykonanie określonych czynności zgodnie z tym myśleniem i przeświadczeniem. Przywódca transformacyjny w tych wizjach przedstawia, także duże wymagania i oczekiwania wobec podwładnych jak również wyraża zaufanie do ich umiejętności, kompetencji, odpowiedzialności. Wykazuje troskę nie tylko o

---

202 Por. N.Schwarzkopf, Nie trzeba bohatera, autobiografia, Warszawa 1993, s.189-190.
203 Military ... dz.cyt., s. 58.
204 K.S.Donohue, L.Wong, Transformational...dz.cyt., s. 28-30.

kondycję całego pododdziału, ale także o losy i samopoczucie poszczególnych żołnierzy. Przykłady Juliusza Cezara i Napoleona, którzy znali wielu żołnierzy po imieniu, pytali o rodziny, samopoczucie, wzmacniają jedynie sugestię o potrzebie tworzenia więzi z podwładnymi. Jest to szczególnie istotne w warunkach ciągłego uzupełniania stanów osobowych. Współczesną wykładnię tej potrzeby dobrze ujmuje podręcznik Military Leadership w części dotyczącej dowodzenia w walce. W sformułowanych radach dla dowódców czytamy: „W czasie działań bojowych straty będą trwałe i będą wymagały uzupełnienia żołnierzy. Musisz przywitać nowych ludzi w swoim pododdziale i szybko ich poznać. Nowi żołnierze przeżywają dodatkowy stres z powodu nieznajomości ciebie jako dowódcy i innych członków pododdziału. Jest twoim obowiązkiem nauczyć ich, tak szybko jak to jest tylko możliwe, jak funkcjonuje pododdział i pomóc im poczuć się częścią zespołu"[205].

Już ta krótka charakterystyka wskazuje, że sama istota tej teorii nie jest wcale czymś nowym i znajduje swoje zastosowanie w praktyce dowodzenia. Wymaga od oficera odpowiednich predyspozycji, przygotowania zawodowego, opanowania wielu umiejętności społecznych i doświadczenia.

Złożoność, a także w dużym stopniu nieprzewidywalność możliwych sytuacji trudnych i ekstremalnych, nie ułatwia określenia umiejętności niezbędnych dowódcy w działaniach skutecznych. Stąd też jedynie z pewnym prawdopodobieństwem można przyjąć, że w obszarze umiejętności interpersonalnych dotyczyć one będą przed wszystkim:

---

205 Military...dz.cyt., s.59.

- umiejętności kontrolowania i panowania nad własnym zachowaniem i emocjami;
- umiejętności integrowania pododdziału wokół własnej osoby i realizowanych wspólnie zadań /umacnianie własnego przywództwa, motywowanie ludzi do dodatkowego wysiłku i inicjatywy, umiejętności formułowania celów oraz tworzenia i przedstawiania wizji/;
- umiejętności komunikowania się w zmiennych warunkach otoczenia i sytuacji zagrożenia życia /trafność, jasność, jednoznaczność, wielość form, różnorodność treści oraz miejsc/;
- umiejętności nawiązywania i utrzymywania bliskiego kontaktu z podwładnymi w tym przyjmowanie i wdrażanie żołnierzy, którzy w sytuacjach realnego zagrożenia życia znaleźli się po raz pierwszy;
- umiejętności umacniania zaufania podwładnych do ich własnych możliwości i kompetencji, uczenie odpowiedzialności i samodzielności/;
- umiejętności pozyskiwania zaufania podwładnych /pewność, kompetencje zawodowe, opanowanie, odpowiedzialność, lojalność, życzliwość, przykład osobisty/;
- umiejętność diagnozowania stanu psychicznego , morale i nastrojów podległych żołnierzy, reagowania na sytuacje kryzysowe;
- umiejętność zmniejszania niepokoju i lęku poprzez stałe udzielanie podwładnym informacji /wyjaśnianie, dementowanie, przekonywanie, radzenie, wspieranie/;

- umiejętności rozwiązywania i zapobiegania konfliktom;
- umiejętności prowadzenia negocjacji z przywódcami i członkami grup terrorystycznych, dywersyjnych, itp.;
- umiejętności empatyczne;
- umiejętności radzenia sobie ze stresem tak własnym jak i podległych żołnierzy;
- umiejętność organizowania czasu wolnego, prowadzenia ćwiczeń rekreacyjnych;
- umiejętności asertywne.

Wiele z wymienionych umiejętności ma zakres uniwersalny , gdyż odnosi się do tej grupy umiejętności interpersonalnych, które omawialiśmy w poprzednich podrozdziałach naszej pracy. Jednak ich wykorzystanie w warunkach trudnych i ekstremalnych wymaga nieco odmiennego ich rozwijania i doskonalenia w systemie edukacji oficerów.

ZAKOŃCZENIE

Umiejętność współdziałania z ludźmi jest jednym z najważniejszych czynników rzutujących na efektywność służby oficera. Badania naukowe dotyczące teorii i organizacji zarządzania wskazują, że większość osób zajmujących kierownicze stanowiska przeznacza blisko 70% czasu na komunikowanie się z podwładnymi, kolegami i zwierzchnikami. Oznacza to, że aby sprawnie dowodzić, kierować, nauczać i wychowywać, bezkonfliktowo współżyć z innymi, trzeba w stopniu zadawalającym opanować sztukę porozumiewania się z ludźmi.

Zawód wojskowego w świadomości społecznej /i także wielu oficerów/ jest tradycyjnie identyfikowany z monopolem dowódcy na władzę. Jest to oczywiście przekonanie iluzoryczne, gdyż jak wskazuje praktyka, dowódcy /niezależnie od szczebla i hierarchii służbowej/, stosujący formułę wymuszania i zorientowani na zadania[206], nie uzyskują większych „sukcesów". Jak już wielokrotnie stwierdzono najefektywniejszy jest styl mieszany /autokratyczno - demokratyczny/ stosowany w zależności od sytuacji. Wymaga on jednak opanowania wielu niełatwych umiejętności społecznych. Aby móc efektywnie działać i osiągać zakładane cele, trzeba odpowiednio - stosownie do konkretnej sytuacji - zidentyfikować tożsamość, motywy i zachowania partnerów. Te procesy spostrzegania, interpretacji, oceny i kwalifikacji - mimo różnych de-

---

206 Zob, E.Pomykała, Znaczenie oddziaływań niewerbalnych w procesie dowodzenia i wychowania. /Rozprawa doktorska/, Warszawa 1994, s. 140.

formacji wynikających z przyczyn obiektywnych i subiektywnych - opierają się przede wszystkim na rzeczywistych zachowaniach uczestników sytuacji komunikacyjnej. Jedynie człowiek jest istotą, która ma świadomość tego, że on i jego zachowania są postrzegane i interpretowane. Może on zatem tak pokierować swym postępowaniem, aby odpowiednio wpływać na percepcję i interpretację partnerów interakcji. Dynamika ludzkich interakcji polegająca na przystosowaniu wzajemnym dopasowaniu zachowań partnerów, opiera się w dużej mierze na procesach nadawania i odbierania znaczeń /znaków, symboli, sygnałów itd./ warunkujące wzajemne oddziaływanie. Wyróżnić można tu dwie odrębne kategorie procesów: procesy poznawcze i procesy ekspresyjne. Te pierwsze, to z jednej strony - rozpoznawanie sensu cudzych zachowań, a z drugiej - poznawcze ujmowanie /badanie/ możliwości własnego,jak najefektywniejszego /doraźnego lub perspektywicznego/ postępowania.

Proces ekspresji natomiast to po pierwsze, przedstawianie siebie w odpowiednim świetle i po drugie - narzucanie w ten sposób określonej roli partnerom. Prezentacja partnerom swojej tożsamości czy roli pokazuje jednocześnie za kogo uważa się partnera i jak się go ocenia oraz jakie cechy się mu przypisuje.

Dopiero od niedawna badacze, zajmujący się problematyką skutecznego kierowania, zaczęli przejawiać większe zainteresowanie systemami niepisanych norm i wartości oraz wynikających z nich wzorów zachowań społecznych występujących w organizacjach poszukując czynników mających związek z efektywnością kierowania /dowodzenia/.

Poszukując odpowiedzi na podjęte problemy badawcze[207] przyjęliśmy założenie, że zbadanie znaczenia umiejętności interpersonalnych w procesie dowodzenia i wychowania, wymaga spełnienia kilku podstawowych warunków.

Po pierwsze - należy uzyskać ogólną orientację w problematyce komunikowania społecznego oraz bardziej szczegółową wiedzę o istocie i dotychczasowych ustaleniach badawczych związanych z zachowaniami językowymi. Problemy te były przedmiotem naszych zainteresowań zwłaszcza w czasie realizacji pierwszego etapu badań[208].

Po drugie - trzeba poznać specyfikę /psychologiczny mechanizm/ oddziaływań sygnałów generowanych podczas interakcji.

Po trzecie - znajomość specyfiki sytuacji komunikacyjnych w wojsku.

Po czwarte - niezbędna jest wiedza teoretyczna i empiryczna z zakresu m.in. psychologii społecznej, socjologii i dydaktyki, aby na tej podstawie wyznaczyć niezbędny katalog umiejętności interpersonalnych. Interesującymi pracami dotyczącymi omawianej problematyki okazały się ustalenia badawcze M. Agryle'a, E. Aronsona, W. Dmochowskiego, M. Król - Fijewskiej, S. Marciniaka, T. Mądrzyckiego, Z. Nęckiego, L. Niebrzydowskiego, K. Skarżyńskiej, J. Szczepańskiego i A. Wajdy.

---

207 Jakie językowe zachowania interpersonalne i które sytuacje komunikacyjne mają istotne znaczenie dla praktyki dowódczej i wychowawczej? Jaki jest ich wpływ na stosunki interpersonalne i gotowość bojową?

208 Zob. Komunikownie społeczne w wojsku. Szkic problematyki, /sparawozdanie z badań/, zwłaszcza rozdział - Teoretyczna analiza obszarów komunikowania społecznego.

Praktyczne wartości, jakie naszym zdaniem ma to opracowanie polegają na tym, że:

- po pierwsze - zagadnienia umiejętności interpersonalnych zostały dobrze osadzone na tle dorobku innych dyscyplin wiedzy;
- po drugie - po nieznacznych modyfikacjach redakcyjnych praca może być wykorzystywana jako podręcznik;
- po trzecie - ukazuje, iż kształtowanie umiejętności interpersonalnych kadry zawodowej powinno mieć w pierwszej kolejności, instytucjonalny charakter a dopiero później /po ukończeniu szkoły/ - opierać się na systemie działań samokształcących;
- po czwarte - zastosowane metody i techniki pozwoliły na zebranie wiarygodnego materiału badawczego, który stanowi podstawę do opracowania bardziej szczegółowych diagnoz stanu umiejętności interpersonalnych wybranych grup środowiska wojskowego.

Omówienie wyników teoretycznych i empirycznych dotychczasowych ustaleń badawczych dotyczących umiejętności społecznych kadry zawodowej można sprowadzić do następujących tez:

- umiejętności interpersonalne są niezbędnym elementem kompetencji zawodu wojskowego, zatem ich związek z szeroko rozumianą gotowością bojową, jest oczywisty;
- struktura umiejętności interpersonalnych jest dynamiczna a specyfika środowiska i zawodu sprawia, że nie można ich zhierarchizować; rangę umie-

jętności interpersonalnych wyznacza przede wszystkim sytuacja komunikacyjna;

– w opinii podwładnych /m.in. wypowiedzi oficerów/, sylwetka dobrego dowódcy rysuje się jako osoba opanowana, o dobrym zdrowiu, dbająca o swoja aparycję, potrafiąca umiejętnie /z umiarem/ stosować ekspresję mimiczno - gestykulacyjną, mająca dobrą wymowę, o dużych walorach wokalizacyjnych /siła, barwa, wyrazistość/;

– znaczny wpływ na podwładnych wywierają cechy temperamentu dowódców manifestujące się głównie w formie wypowiedzi, tonie głosu, wyrazie twarzy, postawie ciała, gestykulacji, umiejętności wytworzenia klimatu adekwatnego do konkretnej sytuacji komunikacyjnej.

Wobec powyższych ustaleń, istnieje potrzeba podjęcia kompleksowych badań empirycznych omawianej problematyki i poszukiwania odpowiedzi na pytania:

1. Jakie umiejętności interpersonalne są realizowane przez oficerów na profesjonalnym poziomie?
2. Jakie znaczenie dla efektywności dowodzenia przypisują oficerowie umiejętnościom interpersonalnym?
3. Jaki jest stan wiedzy oficerów o sposobach wywierania wpływu na innych ludzi?
4. Jakie czynniki powodują, że żołnierze lubią /lub nie/ swoich bezpośrednich przełożonych?

5. Jakie zachowania kadry zawodowej rzutują na klimat wszelkich sytuacji komunikacyjnych w wojsku?
6. Jakie należy podejmować przedsięwzięcia na rzecz poprawy umiejętności interpersonalnych kadry zawodowej Wojska Polskiego i żołnierzy zasadniczej służby wojskowej?

Oczywiście nie są to wszystkie pytania dotyczące interesującego nas tematu. Uważamy, że w czasie dalszych badań teoretycznych i empirycznych pojawi się ich więcej. Zamierzamy na nie odpowiedzieć po przeprowadzeniu diagnozy umiejętności interpersonalnych wybranych grup środowiska wojskowego.

BIBLIOGRAFIA

1.Agryle M., Psychologia stosunków społecznych, Warszawa 1991.

2.Aronson E., Człowiek - istota społeczna, Warszawa 1997.

3.Arystoteles, Retoryka, Warszawa 1988.

4.Balej S., Psychologia wychowawcza w zarysie, Warszawa 1960.

5.Bańka w., Witoszyński, Wybrane problemy socjologii wojska, Warszawa 1987.

6.Bartkowiak G., Psychologia zarządzania, Poznań 1995.

7.Bartmiński J., Opozycja ustności i literackości a współczesny folklor, „Literatura" nr 1, 1989.

8.Beer W., Bezsenność i inne zaburzenia snu u dorosłych i dzieci, Warszawa 1978.

9.Bokszański Z., Piotrowski A., Ziółkowski, Socjologia języka, Warszawa 1977.

10.Borkowski J., Stosunki interpersonalne w warunkach służby wojskowej /w:/ Psychologia dowodzenia cz. 1 /red. M.J. Dyrda/, Warszawa 1995.

11.Bula D., Nowacka J., Próba klasyfikacji aktów mowy, „Socjolingwistyka" nr 5, 1983.

12.Burakowski K., Kanarski L., Pomykała E., Komunikowanie społeczne w wojsku. Szkic problematyki, Warszawa 1995.

13.Burakowski K., Sztuka przemawiania, „Biblioteczka oficera Prasowego" nr 14, Warszawa 1995.

14. Buttler D., Kurkowska H., Satkiewicz H., Kultura języka polskiego. Zagadnienia poprawności gramatycznej, Warszawa 1973.

15. Chlewiński Z., Kształtowanie się umiejętności poznawczych. Identyfikacja pojęć, Warszawa 1983.

16. Cialdini R., Wywieranie wpływu na ludzi, Gdańsk 1994.

17. Dąbrowski J.P., Praktyczna teoria negocjacji, Warszawa 1990.

18. Dereczyński L., /red./, Elementy teorii socjologicznych, Warszawa 1975.

19. Dobrzyński T., Janus E., /red./, Tekst i zadnie. Zbiór studiów, Wrocław 1983.

20. Domachowski W., Kowalik S., Milewska J., Z zagadnień psychologii społecznej, Warszawa 1984.

21. Domżalski K., Rola motywacji w uczeniu się. „Zeszyty Naukowe AON" nr 1, 1995.

22. Donohue K.S., Wong L., Transformational Leadership. „Military Review", August 1994.

23. Dyrda M.J., Teoretyczne i metodyczne problemy działalności wychowawczej w warunkach bojowych, Warszawa 1992.

24. Fisiak M., Wstęp do współczesnych teorii lingwistycznych, Warszawa 1975.

25. Gawęda K., Łazewski J., Uczmy się poprawnej wymowy, Warszawa 1995.

26. Galerowicz J., Powołanie do odpowiedzialności, Kraków 1993.

27.Geissler E.E., Młodość - stałość i zmiana w społecznym jej pojmowaniu. „Kwartalnik Pedagogiczny" nr 2, 1986.

28.Głodowski W., Komunikowanie interpersonalne, Warszawa 1994.

29.Głowiński M., /red./, Język i społeczeństwo, Warszawa 1980.

30.Goffman E., Charakterystyka instytucji totalitarnych /w:/ Elementy teorii socjologicznych, /red./ Dereczyński W., Warszawa 1975.

31.Hanke A., Mandrosz - Wróblewska J., Paszport do świata sukcesu, Warszawa 1993.

32.Hannaway C., Hunt G., Umiejętności menedżerskie, Warszawa 1992.

33.Hanolel J., Dzieje językoznawstwa, Lwów 1935.

34.Heinz A., Dzieje językoznawstwa w zarysie, Warszawa 1983.

35.Hugosson - Bujwid K., Rozbitkowie z Estonii. „Twój Styl" nr 10, 1995.

36.Jacher W., Więź społeczna w teorii i praktyce, Katowice 1987.

37.Jarmoszko S., Świadomość zawodowa oficerów WP. „Wojsko i Wychowanie" nr 12, 1995.

38.Jedynak S. /red./, Słownik etyczny, Lublin 1990.

39.Kaczmarek J., Ścibiorek Z., Przyszła wojna - jaka?, Warszawa 1995.

40.Kanarski L., Rozważania o podkulturze żołnierskiej. „Zeszyty Naukowe AON" nr 1, 1994.

41.Kanarski L., Rudnicki B., Podkultura żołnierska, Warszawa 1994.

42.Kanarski L., Świniarski J., Wizja przywództwa w wojsku. „Wojsko i Wychowanie" nr 12, 1995.

43.Karolak S., Zagadnienia składni ogólnej, Warszawa 1972.

44.Kasperski M., Koszarowe życie służbowe kadry WP, sprawozdanie z badań, WIBS, Warszawa 1994.

45.Kleszczowa K., Termińska K., Wypowiedzenia rozkaźnikowe. „Socjolingwistyka" nr 5, 1983.

46.Kmita J., Z metodologicznych problemów interpretacji humanistycznych, Warszawa 1975.

47.Kocięcka D., Praca z żołnierzami mającymi trudności adaptacyjne, Warszawa 1995.

48.Koć - Seniuch G., Teorie komunikacji a kształcenie nauczyciela. „Studia Pedagogiczne" t. LXI, 1995.

49.Kosiński S., Socjologia ogólna. Zagadnienia podstawowe, Warszawa 1995.

50.Kosyrz Z., Osobowość wychowawcy, Warszawa 1992.

51.Kosyrz Z., Wychowanie interpersonalne, Warszawa 1993.

52.Kotarbiński T., Medytacje o życiu godziwym, /w:/ Drogi dociekań własnych, Warszawa 1986.

53.Kownacki S., Rummel - Syska Z., Sprawne kierowanie, Warszawa 1992.

54.Kram J., Zarys kultury żywego słowa, Warszawa 1981.

55.Kształtowanie stosunków interpersonalnych w pododdziale, Warszawa 1995.

56.Kunikowski J., Dowódcze i wychowawcze przygotowanie w systemie obronnym RP, Warszawa 1995.

57.Kunikowski J., Teoretyczne i metodologiczne podstawy wychowania wojskowego, Warszawa 1994.

58.Kwiatkowska H., Kotusiewicz A., /red./, Nauczyciele nauczycieli, Warszawa - Łódź 1992.

59.Lazari - Pawłowska J., /red./, Metaetyka, Warszawa 1975.

60.Lemmermann H., Sztuka retoryki, Warszawa 1995.

61.Lichański J.Z., /red./, O retoryce, Warszawa 1995.

62.Lubaś W., Socjolingwistyka jako metoda badawcza. „Socjolingwistyka" nr 2, 1979.

63.Marciniak S., Język wojskowy, Warszawa 1987.

64.Mędrzycki T., Ja - Ty - My, Warszawa 1980.

65.Military Leadership, FM 22-100, Washington 1990.

66.Mukařovsky J., Wśród znaków i struktur. Wybór szkiców, Warszawa 1970.

67.Nęcki Z., Komunikowanie interpersonalne, Wrocław - Warszawa - Kraków 1992.

68.Nęcki Z., Negocjacje w biznesie, Kraków 1991.

69.Niebrzydowski L., Psychologia wychowawcza. Świadomość, aktywność, stosunki interpersonalne, Warszawa 1989.

70.Nowakowski Z., Instrumentarium pedagogiczne współczesnego dowódcy. „Zeszyty Naukowe AON" nr 3, 1996.

71.Okoń W., Słownik pedagogiczny, Warszawa 1985.

72.Pietkiewicz E., Etyka menedżera, Warszawa 1993.

73.Pietrasiński Z., Rozwój człowieka dorosłego, Warszawa 1990.

74.Pisarek W., Słowa między ludźmi, Warszawa 1986.

75.Podgórecki A., Patologia życia społecznego, Warszawa 1969.

76.Pokinko P., Sprawność działania człowieka w sytuacjach trudnych i ekstremalnych. „Zeszyty Naukowe AON" nr 3, 1995.

77.Pokinko P., Sprawność percepcyjna pilota, metody jej kształtowania i pomiaru, Warszawa 1981.

78.Pomykała E., Komunikowanie interpersonalne w środowisku wojskowym. „Zeszyty Naukowe AON" nr 4, 1995.

79.Pomykała E., Sygnały niewerbalne i ich wpływ na zachowanie ludzi. „Zeszyty Naukowe AON" nr 2, 1995.

80.Porwit M., Duch żołnierski. Organizacja wychowania żołnierza, Warszawa 1936.

81.Reykowski J., Funkcjonowanie osobowości w warunkach stresu psychologicznego, Warszawa 1996.

82.Rosa R., /red./, Praw[a] i wolności człowieka w warunkach służby wojskowej. Podstawy teoretyczne i praktyka, Warszawa 1994.

83.Schaff A., /red./, Zagadnienia socjo - i psycholingwistyki, Wrocław 1980.

84.Schopenhauer, Erystyka, czyli sztuka prowadzenia sporów, Warszawa 1993.

85.Schwarzkopf N., Nie trzeba bohatera, autobiografia, Warszawa 1993.

86.Sidor M., System ocen osobowości dowódcy, Warszawa 1975.

87.Sienkiewicz P., Systemy kierowania, Warszawa 1989.

88.Skarżyński K., Spostrzeganie osób, Warszawa 1981.

89.Skórzyński Z., Między pracą a wypoczynkiem, Wrocław - Warszawa - Kraków 1965.

90.Słownik języka polskiego, Warszawa 1992.

91.Słownik synonimów, Warszawa 1993.

92.Sosabowski S., Wychowanie żołnierza - obywatela, Warszawa 1931.

93.Staszewski W., Byłeś buntownikiem?, Warszawa 1995.

94.Stępień R., /red./, Dowódcze i sztabowe umiejętności oficerów i możliwości ich kształcenia w procesie dydaktycznym, Warszawa 1995.

95.Stępień R., Z zagadnień dydaktyki i wychowania w wojsku, Warszawa 1993.

96.Studnicki T.G., Stwierdzenie jako akt mowy. „Studia Filozoficzne" nr 3, 1973.

97.Szczepański J., Elementarne pojęcie socjologii, Warszawa 1970.

98.Szewczuk W., /red./, Słownik psychologiczny, Warszawa 1985.

99.Szulc A., Słownik językoznawstwa stosowanego, Warszawa 1984.

100.Tyszkowa M., Zachowania się dzieci szkolnych w sytuacjach trudnych, Warszawa 1986.

101.Urbańczyk S., /red./, Encyklopedia wiedzy o języku polskim, Wrocław 1978.

102.Wajda A., O kulturze języka oficera. „Zeszyty Naukowe AON" nr 2, 1995.

103. Wajda A., O polskim słownictwie wojskowym. „Zeszyty Naukowe AON" nr 3, 1993.

104. Wiatr J., Socjologia wojska, Warszawa 1982.

105. Wieczorkiewicz B., Sztuka mówienia, Warszawa 1987.

106. Wilkoń A., Typologia odmian języka współczesnej polszczyzny, Katowice 1987.

107. Wiszniewski A., Jak przekonująco mówić i przemawiać, Warszawa 1994.

108. Zaborowski A., Stosunki społeczne w klasie szkolnej, Warszawa 1964.

109. Zgółkowie H. i T., Językowy savoir - vivre, Poznań 1992.

110. Żygulski K., Wstęp do zagadnień kultury, Warszawa 1972.

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Nr ewid. 62281
II
Akademii Obrony Narodowej