

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

INSTYTUT NAUK HUMANISTYCZNYCH

CELE TREŚCI ORAZ METODY EDUKACJI
PSYCHOLOGICZNEJ PODCHORAŻYCH I OFICERÓW
SIŁ ZBROJNYCH RP
„EDUKACJA - 5”

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
~~S/4194~~

05-004194-002-0

WARSZAWA

68813



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

INSTYTUT NAUK HUMANISTYCZNYCH



**CELE, TREŚCI ORAZ METODY EDUKACJI
PSYCHOLOGICZNEJ PODCHORAŻYCH I OFICERÓW
SIŁ ZBROJNYCH RP
“EDUKACJA - 5”**

Kierownik tematu badawczego
płk dr Bronisław ROKICKI



WARSZAWA

1999

Autorzy poszczególnych części opracowania:

Wstęp -- L.Kanarski, B.Rokicki
Rozdział I -- B.Rokicki
Rozdział II -- W.Chojnacki
Rozdział III -- L.Kanarski, B. Rokicki
Rozdział IV -- J.Borkowski, L.Kanarski, B.Rokicki
Rozdział V -- J.Borkowski
Rozdział VI -- J.Borkowski, L.Kanarski, B.Rokicki
Załącznik -- O.Truszczyński

Redakcja: B.Rokicki

SPIS TREŚCI

WSTĘP	3
ROZDZIAŁ I	
ELEMENTY OCENY AKTUALNEGO STANU EDUKACJI PSYCHOLOGICZNEJ W WYŻSZYCH SZKOŁACH OFICERSKICH I AKADEMII OBRONY NARODOWEJ	8
ROZDZIAŁ II	
OGÓLNE ZAŁOŻENIA SYSTEMU KSZTAŁCENIA KADR OFICERSKICH W WP	18
2.1. ZAŁOŻENIA ORGANIZACYJNE	18
2.2. OGÓLNE CELE KSZTAŁCENIA	22
ROZDZIAŁ III	
CELE KSZTAŁCENIA PSYCHOLOGICZNEGO W SZKOŁACH OFICER- SKICH I AKADEMII OBRONY NARODOWEJ	27
ROZDZIAŁ IV	
TREŚCI KSZTAŁCENIA PSYCHOLOGICZNEGO PODCHORAŻYCH I STUDENTÓW AON	30
4.1. PODSTAWOWE OBSZARY KSZTAŁCENIA	30
4.2. PROPONOWANY RAMOWY UKŁAD PROGRAMÓW PSYCHOLOGII	33
4.2.1. PROGRAM PSYCHOLOGII W WYŻSZYCH SZKOŁACH OFICERSKICH	34
4.2.2. PROGRAM PSYCHOLOGII NA STUDIACH MAGISTERSKICH W AON	37
ROZDZIAŁ V	
WYBRANE ZAGADNIENIA METODYKI KSZTAŁCENIA PSYCHOLO- GICZNEGO W WYŻSZYM SZKOLNICTWIE WOJSKOWYM	50
5.1. OGÓLNE UWARUNKOWANIA EFEKTYWNOŚCI KSZTAŁCENIA	50
5.2. MATERIAŁY DYDAKTYCZNE W EDUKACJI PSYCHOLOGICZNEJ PODCHORAŻYCH I OFICERÓW	51
5.3. FUNKCJE PRZEWODNIKA PRZEDMIOTOWEGO	53
ROZDZIAŁ VI	
PROPONOWANE TREŚCI ORAZ STRUKTURA PRZEWODNIKA PO PSYCHOLOGII ZARZĄDZANIA I DOWODZENIA DLA STUDENTÓW STUDIÓW MAGISTERSKICH AON	55
6.1. POZNAWANIE PODWŁADNYCH	56
6.2. STRES I RADZENIE SOBIE ZE STRESEM	79
BIBLIOGRAFIA	99
ZAŁĄCZNIK	102

WSTĘP

Jednym z wyzwań wynikających z obecności Polski w NATO jest potrzeba nowego spojrzenia na składniki kompetencji społeczno-zawodowych dowódcy. Konsekwencją dokonujących się przemian jest także nowe podejście do edukacji wojskowej, a szczególnie kształcenia w wyższych szkołach oficerskich i Akademii Obrony Narodowej. Postulowana wiedza oraz umiejętności są pochodną wzoru osobowego nowoczesnego żołnierza - oficera. Jak zauważają A. i H. Tofflerowie *...współczesna armia potrzebuje żołnierzy, którzy potrafią postawić się swoim umysłem, którzy zdolni są porozumiewać się z przedstawicielami różnych narodów i różnych kultur, którzy tolerują dwuznaczność, przyjmują inicjatywę i zadają pytania, nawet wówczas, gdy prowadzą one do kwestionowania autorytetu. (...) Wojna trzeciej fali wymaga czegoś więcej aniżeli pociągania za spust.*¹

Już obecnie konieczne staje się, by dowódca prezentował się *...jako wysokiej klasy profesjonalista i jako oficer rozumiejący problemy ogólnoludzkie współczesnego świata*². Można przyjąć, że nowoczesnie myślącego i działającego dowódcę powinny charakteryzować między innymi takie cechy i predyspozycje, jak: wykształcenie ogólne, taktyczno-operacyjne i techniczne, zdolność do przewodzenia, w tym umiejętność zjednywania sobie ludzi, łatwość przystosowywania się do zachodzących zmian, otwartość umysłu, zdolność do szybkich i optymalnych decyzji oraz dążenie do systematycznego uczenia się.

Podstawowymi przesłankami wysokiej efektywności kierowniczej i edukacyjnej dowódcy są:

- zdolność współpracy z ludźmi;
- możliwość realizacji celów zawodowych i osobistych;

¹ A. i H. Toffler, *Wojna i antywojna*, Warszawa 1997, s.108-109 i 111.

² Cz. Dęga, *Uzbrojenie i pole walki wojsk lądowych do 2020*, Warszawa 1995, s.294.

- etyczność , estetyczność, (efektywność) i ekonomiczność;
- akceptacja przemian i zmian;
- otwartość intelektualna;
- przystosowanie się do transformacji i wpływanie na ich przebieg;
- inicjatywa i odpowiedzialność;
- chęć ciągłego rozwoju i doskonalenia się
- profesjonalizm zawodowy dotyczący umiejętności przygotowania i prowadzenia walki i działań innych niż walka zbrojna.³

Pojawiający się w szerokim kontekście wyzwań przyszłości i potrzeb bieżących, problem użyteczności wiedzy stanowi również wyzwanie dla organizatorów i realizatorów procesu kształcenia w wyższym szkolnictwie wojskowym. To przekonanie odnosi się także do realizowanego na różnych poziomach wojskowej edukacji programu psychologii. Psychologia traci obecnie wąsko użytkarny i specyficzny charakter przedmiotu wspierającego działania bojowe i szkoleniowe dowódców, na rzecz wiedzy i umiejętności o charakterze uniwersalnym, przydatnej nie tylko dowódcy, ale także menedżerowi. Taką potrzebę zmiany spojrzenia na przedmiot psychologii dostrzegamy w odniesieniu do wszystkich poziomów edukacji wojskowej, jednakże pilną koniecznością staje się ona w wyższym szkolnictwie wojskowym. Prezentowana praca jest próbą dostosowania celów, treści oraz metod edukacji psychologicznej w szkołach oficerskich i AON do obecnych i perspektywicznych potrzeb przygotowania kadr dowódczych WP.

Celem badań, których wyniki zawiera niniejsze sprawozdanie było, ukazanie miejsca edukacji psychologicznej w zakładanym systemie kształcenia kadr oficerskich Wojska Polskiego, ustalenie jej obecnych uwarunkowań oraz podstawowych założeń merytorycznych i metodycznych. Z tak sformułowanego celu głównego wyodrębnione zostały następujące cele szczegółowe:

1. Przedstawić ogólne założenia nowego systemu kształcenia kadr oficerskich w RP.

³ Por. T.Jemioło, *Dowódca wobec wyzwań wynikających ze skrócenia zasadniczej służby wojskowej*, [w:] Społeczne aspekty skrócenia zasadniczej służby wojskowej, Warszawa 1999, s. 28-33.

2. Sformułować podstawowe cele kształcenia psychologicznego w wyższych szkołach oficerskich oraz Akademii Obrony Narodowej.
3. Określić - w formie propozycji programowych - zakres niezbędnych treści edukacji psychologicznej dla powyższych poziomów kształcenia.
4. Na tle zarysowanej ogólnej wizji realizacji programów kształcenia przedstawić założenia dotyczące konstrukcji przewodnika po psychologii zarządzania i dowodzenia dla studentów AON.
5. Przedstawić koncepcję układu treści przedmiotowego przewodnika na przykładzie 2 - 3 wybranych tematów.

Powyższe cele stanowiły podstawę ustalenia problemów badawczych, sformułowanych w postaci następujących pytań:

Główny problem badawczy: *Jakie są podstawowe uwarunkowania skuteczności kształcenia psychologicznego w wyższym szkolnictwie wojskowym?*

Konkretyzację ogólnie ujętego problemu głównego stanowiły następujące pytania szczegółowe:

1. *Jakie - w kontekście założonego, nowego systemu kształcenia kadr oficerskich - powinny być podstawowe cele edukacji psychologicznej?*
2. *Jakie podstawowe obszary problemowe w programach kształcenia z zakresu psychologii stwarzają możliwość realizacji przyjętych celów kształcenia na poziomie wyższej szkoły oficerskiej oraz Akademii Obrony Narodowej?*
3. *Jakie funkcje, w zakładanym modelu kształcenia ustawicznego, powinien spełniać przewodnik przedmiotowy?*
4. *Jakie założenia budowy przewodnika urzeczywistniają rozpatrywaną koncepcję edukacji psychologicznej w wyższym szkolnictwie wojskowym?*

W celu udzielenia odpowiedzi na powyższe pytania, jako zasadniczą metodę badań przyjęto metodę analizy dokumentów, w najszerszym rozumieniu tego terminu⁴ Przez dokument rozumiemy bowiem w tym przypadku (...) każdą rzecz mogącą stanowić źródło informacji, na podstawie której można wydawać uzasadnione sądy o przedmiotach, ludziach i procesach.⁵ Analizie poddano między innymi: programy psychologii realizowane w szkołach oficerskich oraz Akademii Obrony Narodowej; dostępne publikacje i opracowania przybliżające problematykę kształcenia psychologicznego w innych armiach Sojuszu

⁴ J. Pieter utożsamia tę metodę z metodą analizy i krytyki piśmiennictwa. (J. Pieter, *Ogólna metodologia pracy naukowej*, Wrocław 1967, s. 86.

⁵ W. Zaczyński, *Praca badawcza nauczyciela*, Warszawa 1968, s. 167.

Północnoatlantyckiego; dokumenty normatywne z tego zakresu obowiązujące w wyższym szkolnictwie wojskowym oraz wybrane prace psychologiczne i dydaktyczne składające się na literaturę przedmiotu badań.

Pomocniczą metodą badań był sondaż opinii⁶ uczestników procesu kształcenia z zakresu psychologii w szkołach oficerskich oraz Akademii Obrony Narodowej. Kwestionariusz, jakim posłużono się w badaniach zawierał głównie pytania dotyczące opinii respondentów w kwestii efektywności obecnego systemu kształcenia (głównie treści i metod) oraz poziomu rzeczywistych i pożądaných umiejętności psychospołecznych dowódców niższych szczebli dowodzenia. W panelowych badaniach, prowadzonych w latach 1998 - 1999 uczestniczyło łącznie 158 osób (123 oficerów oraz 35 podchorążych trzeciego roku studiów Wyższej Szkoły Oficerskiej im. T. Kościuszki we Wrocławiu).

Dążąc do zwiększenia obiektywizmu formułowanych opinii i ocen w przedmiotowych kwestiach oraz trafności i pełniejszego uzasadnienia proponowanych rozwiązań, o syntetyczne przedstawienie poglądów dotyczących niektórych problemów badawczych zwrócono się do specjalistów spoza Akademii Obrony Narodowej. Ich autorskie opracowania, w całości zamieszczone w sprawozdaniu z badań, stanowiły inspirację do dalszych przemyśleń oraz ważną przesłankę projektowanych rozwiązań merytorycznych i metodycznych.

Ostateczne rezultaty poszukiwań badawczych zostały ujęte w niniejszym sprawozdaniu w sześciu rozdziałach.

W rozdziale pierwszym przedstawione zostały wybrane wyniki własnych badań opinii podchorążych oraz oficerów na temat efektywności obecnego systemu edukacji psychologicznej w szkolnictwie wojskowym. Wyrażane przez respondentów opinie oraz przeprowadzona analiza aktualnie realizowanych programów pod kątem dostosowania ich do obecnych potrzeb oraz zmieniających się warunków funkcjonowania sił zbrojnych traktowane są jako jedna z ważniejszych przesłanek - proponowanych w kolejnych

⁶ Biorąc pod uwagę liczbę badanych, nie można traktować tej metody jako metody klasycznego sondażu diagnostycznego w rozumieniu przyjmowanym przez autorów opracowań z zakresu metodologii badań (T.Pilch, *Zasady badań pedagogicznych*, Warszawa 1995). Uzyskane tą drogą opinie mogą mieć zatem jedynie orientacyjny charakter. Liczne dyskusje, jakie członkowie zespołu autorskiego mają możliwość prowadzić w czasie zajęć dydaktycznych oraz innych kontaktów z kadrą zawodową reprezentującą różne szczeble dowodzenia wskazują jednak, że opinie zebrane w toku badań są zbliżone z poglądami i oczekiwaniami innych uczestników procesu kształcenia psychologicznego w wojsku. Zdając sobie sprawę z potrzeby podjęcia w przyszłości badań spełniających formalny wymóg reprezentatywności, na obecnym etapie przyjęto wyniki sondażu jako jedną z przesłanek proponowanych zmian w treściach i metodyce nauczania psychologii w wyższym szkolnictwie wojskowym.

rozdziałach pracy - modyfikacji w obszarze celów, treści oraz metod kształcenia psychologicznego w szkołach oficerskich oraz Akademii Obrony Narodowej

Rozdział drugi, którego opracowanie powierzono ppłk. dr. Włodzimierzowi Chojnackiemu - pracownikowi Departamentu Kadry i Szkolnictwa Wojskowego - poświęcony jest prezentacji podstawowych założeń postulowanego systemu kształcenia kadr oficerskich w Wojsku Polskim. Oprócz założeń organizacyjnych omówione zostały także ogólne cele kształcenia na tym poziomie edukacji. .

Wyprowadzone głównie z charakterystyk osobowo - zawodowych cele kształcenia psychologicznego w szkołach oficerskich oraz w Akademii Obrony Narodowej zaprezentowane zostały w kolejnym, trzecim rozdziale opracowania.

Propozycje w zakresie doboru oraz układu treści kształcenia psychologicznego podchorążych i oficerów zawiera rozdział czwarty. W ustaleniu niezbędnych obszarów kształcenia na obu poziomach wykorzystano m.in. sugestię ppłka dra Olafa Truszczyńskiego, pracownika Zakładu Psychologii Wojskowego Instytutu Medycyny Lotniczej.⁷ Głównie z racji licznych kontaktów naukowych z psychologami wojskowymi innych państw, występuje on w zespole autorskim jako konsultant w zakresie standardów kształcenia psychologicznego w Sojuszu Północnoatlantyckim. W dalszej części tego rozdziału znajdują się propozycje ramowego programu psychologii w wyższych szkołach oficerskich oraz rozwiniętego programu tego przedmiotu na studiach magisterskich w Akademii Obrony Narodowej.

W rozdziale piątym, na tle ogólnych uwarunkowań efektywności edukacji psychologicznej oraz roli, jaką w tym procesie spełniają dostosowane do metod kształcenia materiały dydaktyczne, przedstawione zostały podstawowe funkcje proponowanego przez autorów przewodnika przedmiotowego.

Treść ostatniego, szóstego rozdziału stanowi egzemplifikację układu oraz sposobu prezentacji treści w przewodniku po psychologii zarządzania i dowodzenia. Zgodnie z zamiarem badawczym, jego adresatem są przede wszystkim studenci przyszłych studiów magisterskich, jakie w 2000 roku przewiduje się wprowadzić w Akademii Obrony Narodowej.

⁷ Propozycje Autora zawarte zostały w załączniku *Psychologia w programach kształcenia wyższych uczelni wojskowych* stanowiącym integralną część sprawozdania z badań.

ROZDZIAŁ I

ELEMENTY OCENY AKTUALNEGO STANU EDUKACJI PSYCHOLOGICZNEJ W WYŻSZYCH SZKOŁACH OFICERSKICH I AKADEMII OBRONY NARODOWEJ

Wprawdzie programy edukacji psychologicznej w uczelniach wojskowych są obecnie znacznie lepiej dostosowane do potrzeb działalności szkoleniowej i wychowawczej, to jednak w dalszym ciągu trudno uznać udział psychologii w programach kształcenia oraz poziom nauczania tego przedmiotu za zadowalający.

. W większości szkół oficerskich realizowany jest obecnie program w wymiarze około 60 godzin, z czego około 25% stanowi samokształcenie. W WSO im. T. Kościuszki, na przykład, są to 44 godziny oraz 16 godzin przeznaczonych na samokształcenie. W Wyższej Szkole Oficerskiej Sił Powietrznych z kolei, od kilku lat jest realizowany nowy, zintegrowany program przedmiotu *psychologia lotnicza*, który obejmuje 66 godzin zajęć (nie licząc czasu przeznaczonego na samokształcenie).⁸

Korzystnym wyjątkiem na tym poziomie kształcenia jest program psychologii na czteroletnich studiach na kierunku pedagogika w specjalności: *dowodzenie pododdziałami czołgów* w WSO im. S. Czarnieckiego w Poznaniu, realizowany w wymiarze aż 120 godzin. Fakultatywnym uzupełnieniem programu jest prowadzony przez psychologów z Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza i cieszący się dużym zainteresowaniem podchorążych 30 godzinny trening umiejętności interpersonalnych.⁹

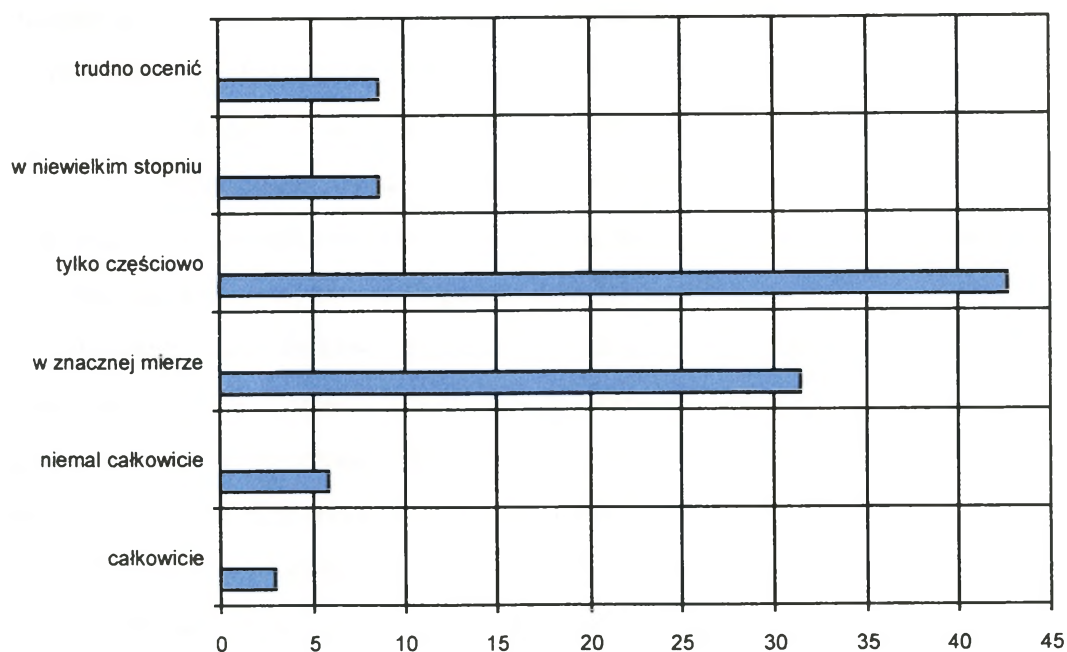
Konstruktorzy wcześniejszych, jak i obecnie realizowanych programów kształcenia z zakresu psychologii w wyższym szkolnictwie wojskowym kierowali się słusznym założeniem, że podchorążowie w zasadzie nie uczestniczyli wcześniej w zinstytucjonalizowanych formach edukacji psychologicznej. W tej sytuacji konieczne staje się integrowanie w programach kształcenia treści z obszaru psychologii ogólnej oraz treści wynikających z funkcji wojska i stanowiących obszar zainteresowań subdyscypliny psychologii stosowanej, jaką jest psychologia wojskowa. Możliwe są przy tym co najmniej dwa rozwiązania. Pierwsze zakłada, że zagadnienia z zakresu psychologii wojskowej poprzedzić należy blokiem tematycznym obejmującym propedeutyczną, dostosowaną do potrzeb oraz możliwości percepcyjnych studentów, wiedzę z zakresu psychologii ogólnej. Rozwiązaniem alternatywnym jest łączenie

⁸⁸ T. Graca, *Przygotowanie psychologiczne w procesie kształcenia podchorążych*, [w:] Psychologia w kształceniu i szkoleniu wojskowym, Warszawa 1997, s.106.

⁹ Zob. M.J. Tomczak, *Kształtowanie umiejętności interpersonalnych dowódcy*, [w:] Oficer. Dowódca... cyt. wyd. s.111.

w ramach poszczególnych tematów lub bloków tematycznych kwestii teoretycznych z zagadnieniami wskazującymi na możliwość korzystania z dorobku różnych dziedzin psychologii przy rozwiązywaniu specyficznych problemów wojska. W większości obecnie realizowanych programów przyjęto drugie z przedstawionych rozwiązań. Zdaniem nauczycieli akademickich oraz wykładowców WSO, z którymi autorzy opracowania wielokrotnie mieli okazję wymieniać poglądy w tej kwestii, rozwiązanie to pozwala lepiej łączyć niezbędną wiedzę deklaratywną z wiedzą proceduralną,¹⁰ zwiększa zainteresowanie studentów treściami kształcenia oraz sprzyja ich aktywizacji w procesie dydaktycznym. Jednocześnie dość powszechnie wyrażana jest opinia, że w ramach godzin przeznaczanych obecnie na realizację programu trudno należycie przygotować podchorążych do skutecznej realizacji zadań na ich pierwszych stanowiskach służbowych po ukończeniu studiów. Podobny pogląd wyrażali także sami uczestnicy procesu kształcenia, pytani w prowadzonych w 1998 roku badaniach o opinię w kwestii jego praktycznej przydatności. .

Wykres 1. Procentowy rozkład odpowiedzi podchorążych na pytanie: *W jakim stopniu program kształcenia z psychologii zaspokaja pańskie oczekiwania?*



¹⁰ Zob. Z. Chlewiński, *Kształtowanie się umiejętności poznawczych*, [w:] M. Materska, T. Tyszka, *Psychologia i poznanie*, Warszawa 1992, s. 166 i nast.

Na najwyższym poziomie kształcenia - w Akademii Obrony Narodowej program doskonalenia kwalifikacji psychologicznych studentów na kierunku dowódczo - sztabowym (rozszerzony i znacznie zmieniony w stosunku do programów realizowanych na początku lat 90 - tych) obejmuje obecnie 46 godzin dydaktycznych i realizowany jest przede wszystkim metodami aktywizującymi (konwersatoria, seminaria oraz ćwiczenia praktyczne). Zajęcia na Wydziale Wojsk Lądowych są prowadzone na drugim, zaś na Wydziale Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej - na pierwszym roku studiów. Dotychczas obowiązujący w AON program *psychologii dowodzenia* z którego wyłączono, realizowane w szkołach oficerskich podstawy psychologii ogólnej, obejmuje przede wszystkim takie obszary wojskowych zastosowań psychologii, jak:

- psychologiczna treść i uwarunkowania funkcji dowodzenia w czasie pokoju i wojny;
- przywództwo wojskowe;
- psychologiczne problemy szkolenia bojowego oraz walki zbrojnej;
- umiejętności intra - oraz interpersonalne przełożonego i ich doskonalenie;
- ograniczanie negatywnych zjawisk psychospołecznych w służbie wojskowej.

Warto dodać, iż w zbliżonym wymiarze przedmiot psychologia realizowany jest także na czteroletnim kierunku dowódczo - inżynierskim w Wojskowej Akademii Technicznej (48 godzin). Na pięcioletnim kierunku magisterskim tej Uczelni prowadzone są ponadto zajęcia fakultatywne w wymiarze 30 godzin dydaktycznych.

Zdaniem uczestników procesu dydaktycznego (zarówno studentów, jak i wykładowców), w ramach czasu przeznaczanego obecnie na realizację przedmiotu *psychologia* na obu poziomach kształcenia nie sposób w pełni przygotować podchorążych oraz oficerów do efektywnego dowodzenia (przewodzenia) oraz skutecznej realizacji zadań szkoleniowo - wychowawczych. Pogląd ten potwierdzają także wyniki wspomnianego wcześniej sondażu opinii, przeprowadzonego przez zespół badawczy w 1998 r. Zadaniem respondentów - dowódców oddziałów i pododdziałów było m.in. ocenienie poziomu wiedzy psychologicznej oraz umiejętności psychospołecznych swoich podwładnych - dowódców kompanii, plutonów oraz drużyn. Zestawienie tych ocen w przyjętej czterostopniowej skali (4- *wiedza i umiejętności w pełni wystarczające*; 1 - *wiedza i umiejętności zdecydowanie niewystarczające*) zawierają tab.1 i 2.

Tab. 1. Ocena poziomu wiedzy psychologicznej podwładnych.

Poziom wiedzy psychologicznej: Oceny formułowane przez:	dowódców kompanii	dowódców plutonów	dowódcy drużyn
dowódców oddziałów	2,66	2,13	1,33
dowódców pododdziałów ¹¹		2,31	1,55

Tab.2 Ocena poziomu umiejętności psychospołecznych dowódców

Poziom umiejętności: Oceny formułowane przez:	dowódców kompanii	dowódców plutonów	dowódców drużyn
1. dowódców oddziałów	2,00	1,87	1,07
2. dowódców pododdziałów		2,20	1,49

Analiza danych zawartych w powyższych zestawieniach prowadzi do wniosku, że w ocenie przełożonych (dowódców jednostek), jedynie dowódcy kompanii prezentują poziom wiedzy psychologicznej w zasadzie odpowiadający obecnym potrzebom. Im niższy szczebel dowodzenia, tym niżej oceniana jest wiedza oraz umiejętności podwładnych. Stwierdzoną przez autorów niniejszego sprawozdania także w innych badaniach prawidłowością jest wyraźnie wyższa ocena wiedzy niż praktycznych umiejętności uczestników procesu dydaktycznego. Szczególny niepokój budzić muszą opinie przełożonych odnoszące się do najniższego i wykraczającego poza potrzeby niniejszego opracowania szczebla w systemie

¹¹ Ponieważ część respondentów w tej grupie stanowili oficerowie zajmujący poprzednio stanowiska dowódców kompanii, ich opinie na temat poziomu wiedzy i umiejętności psychologicznych w istocie ich samych nie zostały w powyższych zestawieniach uwzględnione. Przyjmując natomiast, że udzielane przez nich odpowiedzi na pytania ankiety o poziom wiedzy i umiejętności były formą samooceny, nadmienić warto, że jej poziom choć relatywnie wysoki, znacznie odbiega od wymaganego (odpowiednio: 2,71 i 2,76).

dowodzenia, mianowicie dowódców drużyn. Charakterystyczne, że analizowane składniki kompetencji psychospołecznej dowódców oceniane są zdecydowanie wyżej przez bezpośrednich przełożonych niż przez dowódców wyższego szczebla.

Kierując się zasadą podmiotowości w kształceniu i wychodząc z założenia, że w projektowaniu ewentualnych zmian w programach kształcenia pomocne mogą być także opinie jego uczestników, zespół autorski zwrócił się w pierwszym etapie badań (prowadzonych w 1998 roku) do podchorążych m.in. z pytaniem: *Jaka problematyka z zakresu psychologii jest w obecnych programach podejmowana w niewystarczającym stopniu.* Do problemów takich respondenci zaliczyli:

- psychologiczne aspekty kierowania - 28,5 % wskazań
- zagadnienia przywództwa - 22,8 %
- poznawanie osobowości i problemów podwładnych - 20,0 %
- rozwiązywanie konfliktów - 17,1 %
- stres i radzenie sobie ze stresem - 17,1 %
- wiedza z zakresu psychologii ogólnej - 14,3 %
- motywacja - 11,4 %
- twórcze myślenie i działanie - 8,6 %

Na podkreślenie zasługuje, wynikająca z rozkładu odpowiedzi podchorążych, potrzeba opanowania i wzbogacania ogólnej wiedzy psychologicznej.

Z faktu, że około 20% badanych nie wymieniło żadnego obszaru wiedzy, który wymagałby szerszego niż obecnie potraktowania w programie kształcenia nie należy jednak, jak się wydaje, wyprowadzać wniosku, że jest to - ich zdaniem - program idealny. O wiele bardziej prawdopodobne jest założenie, że ów brak odpowiedzi wynika z niepełnej znajomości potrzeb przyszłej pracy na stanowisku dowódczym.

Na etapie projektowania ogólnych kierunków zmian w programach kształcenia pomocne okazały się również opinie dowódców pododdziałów oraz oddziałów dotyczące podstawowych składników kompetencji psychospołecznej dowódców najniższych szczebli dowodzenia. W szczególności warto przytoczyć opinie respondentów dotyczące modelu kompetencji psychospołecznych dowódcy plutonu, czyli obecnie w praktyce - najczęściej absolwenta szkoły oficerskiej (szkoły chorążych). Opinie na ten temat, uszeregowane według liczby wyborów przedstawia tabela 2.

Tab. 3. Składniki kompetencji dowódcy

Lp.	Podstawowe składniki kompetencji psychospołecznej dowódcy plutonu wg opinii:	
	dowódców oddziałów	dowódców pododdziałów (kompanii)
1.	umiejętność poznawania podwładnych i ich problemów	umiejętność dowodzenia zespołem
2.	umiejętność budowania zespołu	umiejętność poznawania podwładnych i ich problemów
3.	umiejętność dowodzenia zespołem	umiejętności przywódcze
4.	umiejętność nauczania (szkolenia)	ogólna wiedza psychologiczna
5.	umiejętność pomagania w sytuacjach trudnych	umiejętność motywowania podwładnych
6.	umiejętność radzenia sobie ze stresem	umiejętność nauczania (szkolenia)
7.	umiejętność motywowania podwładnych	umiejętność budowania zespołów
8.	umiejętności przywódcze	umiejętność rozwiązywania konfliktów
9.	umiejętność rozwiązywania konfliktów	umiejętność uczenia się
10.	umiejętność porozumiewania się (komunikowania się)	umiejętność twórczego myślenia i działania
11.	ogólna wiedza psychologiczna	umiejętność porozumiewania się (komunikowania się)
12.	umiejętność uczenia się	umiejętność radzenia sobie ze stresem
13.	umiejętność twórczego myślenia i działania	umiejętność pomagania w sytuacjach trudnych

Szczególną uwagę w powyższym zestawieniu zwraca odległe miejsce *umiejętności przywódczych* (gdy idzie o opinie dowódców oddziałów) oraz najniższa ranga nadana przez dowódców pododdziałów tak ważnej na tym szczeblu dowodzenia umiejętności, jaką jest niewątpliwie *umiejętność pomagania podwładnym w trudnych sytuacjach*.

Jak już wspomniano, kolejne badania opinii kadry w przedmiotowych kwestiach przeprowadzono również w 1999 roku. Tym razem w sondażu uczestniczyło 59 osób, w tym:

- a) studenci studiów dyplomowych AON (29 oficerów II roku studiów WWL - wcześniej w zdecydowanej większości dowódców pododdziałów),
- b) uczestnicy kursu dla dowódców oddziałów (12 oficerów),

c) studenci Zaocznego Podyplomowego Studium Pedagogiki (18 oficerów).

Zadanie badanych polegało m.in. na oszacowaniu - przy pomocy czterostopniowej skali - ogólnego poziomu wiedzy oraz umiejętności psychospołecznych dowódców kompanii oraz plutonów. Ocena 4 - oznaczała, że wiedza bądź umiejętności są w pełni wystarczające; ocena 3, iż w zasadzie odpowiadają one potrzebom; ocena 2 - że odpowiadają potrzebom tylko w niewielkim stopniu, zaś ocena 1 - że są one zdecydowanie niewystarczające. Z uwagi na różne doświadczenie zawodowe, badanych podzielono na dwie grupy. Pierwszą stanowili uczestnicy kursu dla dowódców oddziałów oraz studenci Zaocznego Podyplomowego Studium Pedagogiki, drugą studenci Wydziału Wojsk Lądowych AON. Średnie arytmetyczne ocen dotyczących wiedzy psychologicznej dowódców zestawiono w tabeli 4. Oscylują one w zasadzie między oceną zadowalającą i dobrą (1,97 - 2, 56). Porównując jednak te wyniki z wynikami badań z roku 1998 nie trudno zauważyć wyraźny, zwłaszcza gdy idzie o dowódców kompanii, spadek ocen. Podobnie jak w badaniach wcześniejszych, bardziej krytyczni w ocenie wiedzy kadry okazali się dowódcy oddziałów. Najwyżej, co wydaje się zrozumiałe, poprzeczkę doskonałości ustawiali studenci Zaocznego Podyplomowego Studium Pedagogiki.

W tabeli 5 zestawione zostały natomiast oceny obu grup badanych dotyczące umiejętności psychospołecznych dowódców kompanii i plutonów. Podobnie jak w badaniach prowadzonych w 1998 roku, są one nieco niższe niż oceny odnoszące się do wiedzy psychologicznej kadry. Tym samym potwierdza się częściowo przypuszczenie, że absolwentom WSO brakuje nie tyle wiedzy deklaratywnej, ile proceduralnej, będącej jednym z podstawowych wyznaczników efektywności dowodzenia. Również w tym przypadku umiejętności dowódców kompanii zostały ocenione wyżej przez studentów studiów dyplomowych. Natomiast umiejętności psychospołeczne dowódców plutonów nieco wyżej ocenili uczestnicy kursu dowódców jednostek oraz studenci Zaocznego Podyplomowego Studium Pedagogiki.

Tab. 4. Ogólna ocena poziomu wiedzy psychologicznej kadry

Poziom wiedzy psychologicznej Ocena dokonywana przez:	dowódców kompanii	dowódców plutonów
dowódców i zastępców dowódców oddziałów oraz studentów ZPSPed.	2,23	1,97
Studentów studiów dyplomowych AON (dowódców pododdziałów)	2,56	2,17

Tab. 5. Ogólna ocena umiejętności psychospołecznych kadry

Ocena dokonywana przez:	Poziom umiejętności psychospołecznych:	dowódców kompanii	dowódców plutonów
dowódców i zastępców dowódców oddziałów oraz studentów ZPSPed.		2,17	2,00
studentów dyplomowych (dowódców pododdziałów)	studiów AON	2,42	2,06

Rezultaty odpowiedzi respondentów na pytanie o ocenę poziomu obecnych kompetencji psychospołecznych dowódców plutonów oraz kompanii obrazuje tabela 6

Tab. 6. Najniżej i najwyżej oceniane obszary wiedzy i kompetencji psychospołecznych kadry

L. p.	Obszary kompetencji psychospołecznej:	Średnia arytmetyczna ocen kompetencji:	
		dowódców kompanii	dowódców plutonów
1.	umiejętność kierowania zespołem	2,44 / 2,10*	1,79 / 2,03
2	umiejętność poznawania podwładnych	2,15 / 2,40	2,79 / 2,57
3	umiejętność radzenia sobie ze stresem	2,11 / 1,23	1,90 / 1,27
4	umiejętność przewodzenia	1,96 / 1,30	1,93 / 1,73
5	umiejętność budowania zespołu	1,93 / 2,17	1,79 / 2,10
6	umiejętność rozwiązywania konfliktów	1,89 / 2,07	1,28 / 1,90
7	umiejętność komunikowania się	1,85 / 1,57	1,76 / 2,00
8	umiejętność motywowania podwładnych	1,70 / 2,23	2,52 / 2,43
9	ogólna wiedza psychologiczna	1,67 / 1,57	1,66 / 1,79
.....
12	umiejętność pomagania podwładnym w trudnych sytuacjach	0,52 / 0,77	0,62 /
13	umiejętność nauczania (szkolenia)	0,37 / 0,97
13	umiejętność uczenia się	0,14 / 0,47

* pierwsza liczba oznacza średnią arytmetyczną ocen dokonywanych przez studentów AON; druga - ocen dokonywanych przez dowódców i zastępców dowódców oddziałów oraz studentów ZPSPed.

Ponieważ zestawione w tabeli 6 wyniki badań jednoznacznie wskazują, które spośród rozpatrywanych składników kompetencji kształtują się poniżej oczekiwań, ograniczamy się w komentarzu do kilku uwag ogólniejszej natury:

1. Widoczne są znaczne różnice w ocenach poszczególnych składników kompetencji dokonywanych przez studentów AON oraz pozostałych respondentów. Oceny studentów są zwykle wyższe niż oceny dowódców (zastępców dowódców) oddziałów oraz studentów Zaocznego Podyplomowego Studium Pedagogiki (ZPSP). Wydaje się, iż większy krytycyzm i wymagalność tych ostatnich jest pochodną ich relatywnie większego doświadczenia zawodowego oraz wyraźniej odczuwanego - z perspektywy wyższego stanowiska służbowego - znaczenia tego rodzaju kompetencji w działalności wychowawczej i szkoleniowej.
2. Zdaniem obu grup respondentów, zarówno dowódcy kompanii, jak i plutonów posiadają w zasadzie wystarczająco rozwiniętą umiejętność nauczania (szkolenia) podwładnych. Wysoko oceniana jest także przez badanych umiejętność uczenia się przełożonych tego szerebla oraz - gdy idzie o dowódców kompanii - umiejętność pomagania podwładnym w ich problemach życiowych i służbowych.
3. Widoczna jest zbieżność ocen obu grup respondentów gdy idzie o umiejętności nie wymagające w zasadzie doskonalenia (poz. 12 i 13 w tab. 6).
4. Dowódcy i zastępcy dowódców oddziałów oraz studenci ZPSP do najslabiej rozwiniętych umiejętności zaliczają:
 - poznawanie podwładnych;
 - motywowanie;
 - budowanie (tworzenie) zespołów oraz;
 - kierowanie (dowodzenie) zespołem.
3. Studenci AON oceniają natomiast najniżej poziom rozwoju takich umiejętności dowódców kompanii, jak:
 - kierowanie zespołem;
 - poznawanie podwładnych;
 - radzenie sobie ze stresem;
 - przewodzenie.

Najczęściej wymienianymi przez studentów AON obszarami niedostatecznej kompetencji psychospołecznej dowódców plutonów okazały się:

- umiejętności związane z kierowaniem pododdziałem;
- poznawanie podwładnych;
- przewodzenie;
- radzenie sobie ze stresem.

Duża zbieżność ocen szczegółowych kompetencji psychospołecznych, ocenianych przez obie grupy badanych jako niezadowalające dowodzi, że obecny system kształcenia psychologicznego w wyższym szkolnictwie wojskowym nie zaspokaja w pełni oczekiwań kadry. Na potrzebę zmian w obszarze treści i metod kształcenia wskazuje pośrednio także analiza wyników badań innych autorów podejmujących tę problematykę.¹²

¹² Zob. np.: R. Stępień, J. Bednarek, *Stan i kierunki badań umiejętności dowódczych i wychowawczych studentów AON* (sprawozdanie z badań), AON, Warszawa 1994; Synteza z badań nt.: *Czynniki warunkujące działalność szkoleniowo - wychowawczą w pododdziałach i oddziałach*, oprac.: M.Cieślarczyk, A. Dębska, WIBS, Warszawa 1995; *Oficer Dowódca Wychowawca*, Materiały z konferencji na temat: *Edukacja humanistyczna w wykształceniu dowódcy*. 13 - 14 czerwca 1996 roku - Toruń WSO im. gen J.Bema, Warszawa 1996.

ROZDZIAŁ II

OGÓLNE ZAŁOŻENIA NOWEGO SYSTEMU KSZTAŁCENIA KADR OFICERSKICH W WP

W Polsce trwają obecnie prace nad wprowadzeniem nowej reformy systemu edukacji narodowej, które winny zaowocować bardziej efektywnym funkcjonowaniem oświaty, w tym szkolnictwa wyższego i stanowić swego rodzaju odpowiedź na nowe wyzwania u progu XXI wieku. Dotyczy to również szkolnictwa wojskowego, które jest integralnym elementem systemu edukacji narodowej. Stawiane są mu trudne zadania związane przede wszystkim z procesem spełniania wymogów określonych w projekcie nowej ustawy "Prawo o szkolnictwie wyższym", a także z kultywowaniem bogatych tradycji szkolnictwa wojskowego, jego porównywalnością ze szkolnictwem cywilnym oraz ze szkolnictwem innych państw - członków NATO.

Wychodząc naprzeciw tym oczekiwaniom uczelnie wojskowe doskonałą systematycznie swoje modele studiów w kierunku ich przekształcenia z uczelni wojskowych w wojskowo-cywilne, kształcące przyszłe kadry wojskowe oraz w coraz szerszym zakresie - osoby cywilne, w tym również kobiety.

Perspektywiczny model kształcenia zakłada funkcjonowanie uczelni wojskowych w oparciu o zmieniony system zarządzania, którego zasadniczym ogniwem jest nowo powołany Departament Nauki i Szkolnictwa Wojskowego. Nowy system kształcenia i doskonalenia kadr realizowany będzie w oparciu o nowe kierunki i specjalności kształcenia oraz nowe minima programowe obowiązujące w szkolnictwie wyższym.

2.1. Założenia organizacyjne

Struktura organizacyjna studiów składała się będzie zasadniczo z dwóch modułów:

- ◆ wojskowego oraz, w zależności od potrzeb;
- ◆ politechnicznego, ekonomicznego, logistycznego, bezpieczeństwa narodowego lub zarządzania zasobami obronnymi.

Zmienione zostaną dotychczasowe nazwy kierunków studiów (np. dotychczasowych dowódczo-sztabowych) na nowe, takie jak : zarządzanie i dowodzenie, logistyka, zarządzanie zasobami obronnymi, bezpieczeństwo narodowe oraz lotnictwo. W wyższych szkołach oficerskich będą one prowadzone jako studia licencjackie lub inżynierskie, zaś w akademiach wojskowych jako studia: licencjackie /równorzędne/, magisterskie, uzupełniające studia magisterskie oraz doktoranckie.

Przewiduje się, że studenci wojskowi, kształceni zgodnie z ilościowymi i jakościowymi potrzebami sił zbrojnych będą odbywali równoległe studia prowadzące do uzyskania pierwszych stopni oficerskich oraz ukończenia studiów politechnicznych lub ogólnoeconomicznych na kierunkach i w specjalnościach określonych przez Radę Główną Szkolnictwa Wyższego. Studenci cywilni np. w WAT, AMW, AON czy w przyszłości w Wyższej Szkole Oficerskiej Wojsk Lądowych (po integracji WSO z Poznania, Wrocławia i Torunia w WSOWL) będą odbywali studia w ramach modułu ogólnoeconomicznego lub politechnicznego, a w niektórych przypadkach - studia międzywydziałowe, w trybie finansowania spoza budżetu ministerstwa Obrony Narodowej. Natomiast kandydaci do służby kontraktowej oraz słuchacze Szkół Podchorążych Rezerwy (absolwenci uczelni cywilnych) będą odbywali przeszkolenie wojskowe wg oddzielnych programów głównie w ramach modułu wojskowego. Oba moduły – wojskowy, politechniczny lub ogólnoeconomiczny będą funkcjonowały z wykorzystaniem tej samej infrastruktury dydaktycznej oraz kadry naukowej i naukowo-dydaktycznej uczelni, która spełniała będzie wymogi określone przez Radę Główną Szkolnictwa Wyższego lub Radę Główną Szkolnictwa Wojskowego i Nauki /gdyby szkolnictwo wojskowe miało funkcjonować według zmienionej ustawy z 1965 roku o wyższym szkolnictwie wojskowym/.

Do zasadniczych przesłanek, które są brane pod uwagę w procesie opracowywania przez uczelniane zespoły programowe założeń nowego systemu kształcenia, należy zaliczyć:

- ◆ konieczność obniżania kosztów funkcjonowania ponoszonych przez resort Obrony Narodowej;
- ◆ włączenie wyższego szkolnictwa wojskowego w jednolity system edukacji narodowej;
- ◆ potrzebę doskonalenia modelu studiów umożliwiającego kształcenie dla potrzeb ministerstwa Obrony Narodowej i ministerstwa Edukacji Narodowej oraz innych resortów np. Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji;
- ◆ konieczność spełniania warunków standaryzacji i akredytacji do prowadzenia nowych kierunków studiów;
- ◆ konieczność przestrzegania nazw kierunków studiów oraz minimów programowych określanych przez Radę Główną Szkolnictwa Wyższego lub inny upoważniony do tego organ;
- ◆ konieczność dokonywania zmian w programach i treściach kształcenia zgodnie ze standardami i procedurami obowiązującymi w szkolnictwie wojskowym państw członków NATO;

- ◆ wzrost roli centrów szkolenia /kształcenie specjalistyczne słuchaczy/ .

Głównymi wyznacznikami opracowywanego zmodyfikowanego systemu kształcenia są następujące założenia:

- ◆ podstawową formą kształcenia w uczelniach wojskowych są studia dzienne;
 - **inżynierskie / licencjackie** (studia I stopnia) umożliwiające absolwentom uzyskanie dyplomu inżyniera albo licencjata,
 - **magisterskie** (studia II stopnia) prowadzące do uzyskania dyplomu magistra inżyniera lub magistra,

Podział na studia I stopnia i II stopnia będzie dokonany w oparciu o obiektywne kryteria określone przez Komisję Akredytacyjną Szkolnictwa Wyższego.

Powyzszy model, realizowany w większości wyższych uczelni zawodowych i politechnicznych, winien bardziej sprzyjać uzyskiwaniu wysokiej jakości kształcenia. Zakłada się, że limit przyjęć na studia licencjackie i magisterskie będzie ustalony na początkowym etapie studiów, co umożliwi precyzyjniejsze niż dotychczas określenie potrzeb jakościowych i ilościowych SZ RP w zakresie kształcenia wysokokwalifikowanych kadr oficerskich.

- ◆ w programach studiów winny być wyodrębnione dwa moduły programowe:
 - **moduł wojskowy** - wspólny dla wszystkich podchorążych uczelni obejmujący przedmioty niezbędne do uzyskania stopnia oficerskiego, którego realizacja winna zapewnić przygotowanie dowódcy, przywódcy, wychowawcy, organizatora i menedżera posiadającego wiedzę o systemach i procesie dowodzenia zgodnie z wymogami SZ RP oraz z procedurami NATO, znającego moralno-bojowe i psychologiczne aspekty dowodzenia pododdziałami (równorzędnymi) oraz umiejącego posługiwać się językiem obcym funkcjonując w wojskowych strukturach międzynarodowych , w tym NATO. Struktura tego modułu winna obejmować :
 - podstawowe szkolenie wojskowe,
 - przedmioty ogólnowojskowe,
 - przedmioty ogólnodowódcze,
 - przedmioty taktyczno-logistyczne,
 - przedmioty humanistyczne,
 - praktyki dowódcze
 - **moduł politechniczny** - winien obejmować przedmioty zapewniające wykształcenie wyższe spełniające warunki standaryzacji i akredytacji oraz uwzględniające minima programowe określone przez Radę Główną Szkolnictwa Wyższego MEN, Radę Główną Szkolnictwa Wojskowego i Nauki oraz potrzeby jakościowe SZ RP.

Struktura tego modułu winna obejmować - w zależności od charakteru uczelni :

- przedmioty nietechniczne,
- przedmioty podstawowe,
- przedmioty techniczne,
- seminarium dyplomowe,
- praktyki specjalistyczne.

- ◆ podstawowe szkolenie wojskowe winno kończyć się złożeniem przysięgi wojskowej i być realizowane według odrębnego programu szkolenia, w okresie 6 tygodni i obejmować ok . 230 godz. programowych realizowanych przed uroczystą immatrykulacją;
- ◆ ok. 25% - 30% treści programowych przeznacza się w nowym systemie na kształcenie praktyczne realizowane w formie praktyk zawodowych odbywanych w silnych centrach szkolenia specjalistycznego. Mają one umożliwić zdobywanie przez absolwentów wysokich kwalifikacji specjalistycznych zgodnie z kierunkiem i specjalnością kształcenia oraz dostosowanych do potrzeb ilościowych i jakościowych Sił Zbrojnych RP oraz standardów i procedur NATO;
- ◆ czas trwania studiów : inżynierskich (równorzędnych) - 4 lata; magisterskich - 4,5 - 5 lat, zaś uzupełniających studiów magisterskich - 1,5 roku - 2 lata.
- ◆ rok akademicki winien składać się z 2 semestrów (zimowego i letniego) oraz odpowiednio dwóch /co najmniej 2 tygodniowych/ sesji egzaminacyjnych;
- ◆ promocja na pierwszy stopień oficerski - podporucznika winna odbywać się po czwartym roku studiów;
- ◆ praktyki po każdym roku studiów trwałyby 4-6 tygodni.

Tab. 1. Ogólna liczba godzin przeznaczonych na poszczególne moduły na studiach zawodowych i magisterskich.

Nazwa modułu	Studia zawodowe	studia magisterskie
Moduł wojskowy	ok. 1500	ok. 1700
Moduł politechniczny	ok. 2700	ok. 3600
Lub		
Moduł ekonomiczny	ok. 2300	ok.3300
Moduł ogólnopedagogiczny	ok. 2300	ok. 3300
Razem godzin	ok. 4200	ok. 5400

- ◆ języki obce - jeden w trakcie studiów (możliwy winien być wybór drugiego języka)
 - studia inżynierskie /licencjackie - 360 godz. /minimum programowe/
 - studia magisterskie - 480 godz. /minimum programowe/

2.2. Ogólne cele kształcenia

Zasadniczym celem działalności dydaktyczno-wychowawczej i naukowo-badawczej uczelni wojskowych winno być wszechstronne i gruntowne przygotowanie ogólne i zawodowe na poziomie inżynierskim /licencjackim i magisterskim oficerskich kadr dowódczych, technicznych i logistycznych na okres pokoju i wojny w cztero- i pięcioletnim trybie kształcenia - dowódców plutonów (równorzędnych) zgodnie z ilościowymi i jakościowymi potrzebami sił zbrojnych.

Powyższy cel winien być osiągnięty przez słuchaczy przede wszystkim poprzez :

1. Opanowanie wiedzy ogólnej, stanowiącej podstawę nauk: społecznych, technicznych, ekonomicznych, humanistycznych oraz politologicznych.
2. Opanowanie wiedzy i umiejętności wojskowych, ekonomicznych, technicznych i humanistycznych niezbędnych współczesnemu oficerowi do sprawnego i efektywnego rozwiązywania problemów z zakresu wychowania oraz właściwego kierowania podległymi zespołami ludzi w warunkach szkolenia pokojowego, pełnienia służby w misjach pokojowych w ramach NATO, ONZ i OBWE oraz wojny.
3. Opanowanie wiedzy i umiejętności specjalistycznych na poziomie niezbędnym do właściwego dowodzenia plutonem i kompanią (równorzędnymi) w działaniach taktycznych, wykorzystywania możliwości taktyczno-ogniowych sprzętu bojowego i logistycznego w procesie szkolenia pokojowego i podczas wojny.
4. Rozwijanie indywidualnych zainteresowań poznawczych, dążenie do stałego podnoszenia własnej wiedzy i doskonalenia swoich umiejętności, podnoszenie kwalifikacji zawodowych i naukowo-badawczych w systemie edukacji ustawicznej.
5. Ukształtowanie i utrwalanie, w trakcie realizacji procesu dydaktyczno-wychowawczego, cech charakteru właściwych oficerowi Wojska Polskiego i NATO takich jak: godność, honor, odwaga, patriotyzm, odpowiedzialność, skromność, uczciwość, kultura osobista, dyscyplina oraz stałe dążenie do rozwoju intelektualnego.
6. Rozwijanie u kandydatów na oficerów cech przywódczo-dowódczych oraz umiejętności doradczych niezbędnych do efektywnego kierowania podwładnymi w trudnych warunkach szkoleniowych i bojowych.

7. Nabywanie określonego zasobu wiedzy i umiejętności umożliwiających organizację życia wojskowego w pododdziale (równorzędnym), organizowanie i prowadzenie szkolenia z podległymi żołnierzami na wysokim poziomie merytorycznym i metodycznym.
8. Ukształtowanie nawyku dbałości o sprzęt bojowy i mienie wojskowe, znajdujące się na wyposażeniu pododdziału (równorzędnego).
9. Doskonalenie znajomości języków obcych (szczególnie j. angielskiego) oraz procedur i standardów obowiązujących w NATO, aby móc właściwie wykonywać zadania i obowiązki służbowe na wyznaczonym stanowisku służbowym.
10. Kształtowanie i utrwalanie nawyku dbałości o własną wysoką sprawność fizyczną i odporność psychiczną oraz zamiłowania do uprawiania wybranych dyscyplin sportowych, a także kształtowanie umiejętności organizowania pracy kulturalnej i sportowej w pododdziale (równorzędnym).
11. Rozwijanie samodzielności w podejmowaniu decyzji i działaniu w trudnych sytuacjach, inicjatywy oraz umiejętności twórczego myślenia i wytrwałości w pracy.

Powyższe ogólne cele kształcenia winny być wyprowadzane z charakterystyki osobowo-zawodowej absolwenta i szczegółowo opisane dla każdego kierunku studiów realizowanego w uczelni w następującym układzie:

Tab. 2. Wymiary kształcenia

WOJSKOWE	POLITECHNICZNE	EKONOMICZNE
1. Oficerskie <ul style="list-style-type: none"> • postawy : <ul style="list-style-type: none"> - wobec siebie - wobec innych ludzi - wobec innych wartości • walory intelektualne: <ul style="list-style-type: none"> - inteligencja - zdolności 	1. Inżynierskie lub magisterskie <ul style="list-style-type: none"> • postawy wobec siebie <ul style="list-style-type: none"> - ambicja - samodzielność i zaradność - samokrytycyzm - precyzja • postawy wobec innych ludzi <ul style="list-style-type: none"> - odpowiedzialność - kultura bycia - obiektywizm - skromność • postawa wobec innych wartości <ul style="list-style-type: none"> - humanizm - tolerancja - krytycyzm - postawa etyczna - dociekliwość - wrażliwość na sztukę 	1. Licencjackie lub magisterskie <ul style="list-style-type: none"> • postawy wobec siebie <ul style="list-style-type: none"> - ambicja - samodzielność i zaradność - samokrytycyzm - precyzja • postawy wobec innych ludzi <ul style="list-style-type: none"> - odpowiedzialność - kultura bycia - obiektywizm - skromność • postawa wobec innych wartości <ul style="list-style-type: none"> - humanizm - tolerancja - krytycyzm - postawa etyczna - dociekliwość - wrażliwość na sztukę - otwartość poznawcza • walory intelektualne:

	<ul style="list-style-type: none"> - otwartość poznawcza • walory intelektualne: - inteligencja (wyobraźnia, spostrzegawczość, twórcze i abstrakcyjne myślenie, myślenie techniczne, wyobraźnia techniczna) - zdolności (samodzielność i aktywność poznawcza, zdolności organizatorskie, zdecydowanie) 	<ul style="list-style-type: none"> - inteligencja (wyobraźnia, spostrzegawczość, twórcze i abstrakcyjne myślenie, myślenie techniczne, wyobraźnia techniczna) - zdolności (samodzielność i aktywność poznawcza, zdolności organizatorskie, zdecydowanie)
2. Kwalifikacje oficerskie - humanistyczno-ekonomiczne - językowe - sprawność fizyczna - ogólnowojskowe - dowódczo przywódcze - taktyczno-logistyczne	2. Kwalifikacje nietechniczne - humanistyczno-ekonomiczne - językowe - sprawność fizyczna	2. Kwalifikacje ekonomiczne
	3. Kwalifikacje techniczne	

Studia wojskowe realizowane w akademiach wojskowych w trybie cztero - i pięcioletnim oraz w wyższych szkołach oficerskich w trybie czteroletnim winny przygotować absolwenta do wypełniania funkcji:

Dowódcy o uformowanych cechach osobowych, dysponującego niezbędnym zakresem wiedzy i umiejętności zawodowych szczebla pododdziału (równorzędnego), zapewniających pełnienie funkcji dowódczych i administracyjnych w czasie pokoju oraz w działaniach bojowych, w tym jako przedstawiciel NATO.

Przywódcy zdolnego do poświęcenia w służbie dla Ojczyzny i umiejącego przekonać podległy zespół ludzi do swoich postaw i systemu wartości oraz inspirować poszczególnych członków do pełnienia pożądanych ról społecznych.

Specjaliści wojskowego posiadającego wiedzę i umiejętności w zakresie kierowania zespołami ludzi, wykorzystywania możliwości technicznych sprzętu bojowego, eksploatacji i użytkowania techniki wojskowej oraz potrafiącego efektywnie - w zależności od kierunku kształcenia - rozwiązywać problemy organizacyjne, techniczne, ekonomiczne i pedagogiczne.

Absolwenta wyższej uczelni wojskowej o odpowiednio szerokim przygotowaniu ogólnym, zdolnego do samodzielnego doskonalenia swojej osobowości, a zwłaszcza podnoszenia kwalifikacji zawodowych w systemie edukacji ustawicznej.

Organizację i sposób realizacji procesu kształcenia powinny określać dla każdej uczelni /placówki edukacyjnej/ - jej statut i regulamin studiów oraz ramowy plan i program kształcenia.

Powyższe założenia wskazują na pilną potrzebę zmiany nie tylko struktur organizacyjnych i programów kształcenia, ale również systemu kwalifikowania kandydatów na żołnierzy zawodowych. Bowiern współczesny dowódca to nie tylko inżynier /licencjat/ czy magister, ale także menedżer w pełnym słowa tego znaczeniu. Oznacza to potrzebę sprawdzenia i określenia już na poziomie kandydata jego predyspozycji do zawodowej służby wojskowej w obszarze wiedzy ogólnej, specjalistycznej, odporności na trudy życia wojskowego oraz przejawianych cech dowódczych i przywódczych. W tej sytuacji staje się konieczne wypracowanie i wdrożenie nowego systemu naboru i kwalifikowania kandydatów do szkolnictwa wojskowego w oparciu o znacznie szerszy niż dotychczas zakres metod psychopedagogicznego i specjalistycznego diagnozowania.

Na potrzebę wypracowania nowych metod doboru wskazują ponadto wymagania związane z wprowadzaniem nowych kierunków i specjalności kształcenia.

W obszarze pedagogicznym należy zwrócić uwagę na bardzo istotny element, jakim jest sprawdzanie kandydatów w zakresie opanowania czwartego poziomu taksonomicznego czyli umiejętności zastosowania wiedzy w sytuacjach problemowych prostych i złożonych.

W interesującym nas obszarze psychologicznym należy m.in. dokonać szczegółowej analizy testów stosowanych w badaniach selekcyjnych w zakresie ich prognostyczności oraz zwrócić uwagę na predyspozycje, jakimi powinien charakteryzować się współczesny żołnierz zawodowy, w tym: cechy przywódcze, preferowany system wartości, rodzaj motywacji, poziom odporności na stres, umiejętność radzenia sobie w trudnych sytuacjach. Oceny dokonywane być powinny w oparciu o wyniki testów psychologicznych oraz doświadczenia i specyfikę działań na polu walki. Dokonać należy również analizy sytuacji w służbie i czynności zawodowych ze względu na potrzebę określenia pożądanych cech psychicznych kandydata do służby stałej lub kontraktowej m.in. cech układu nerwowego, sprawności intelektualnej oraz właściwości układu motoryczno-fizycznego.

W kształceniu z zakresu socjologii większą uwagę należałoby zwrócić na takie kwestie, jak zachowania osób przewodzących różnego rodzaju grupom, preferowany styl życia żołnierzy zawodowych, interakcje w zespołach ludzkich, zachowanie się na forum grupy w roli przełożonego, organizowanie i budowanie zespołu itp.

Podsumowując należy podkreślić, iż niemal każdy system kształcenia ma swój szczególny charakter, który wynika ze specyfiki kształcenia kadr wojskowych, jak i tradycji narodowych oraz potrzeb współczesności. Znajduje to swoje odzwierciedlenie w organizacji systemu kształcenia, w tym również w kwalifikowaniu kandydatów (głównie do zawodu oficerskiego). Należy jednak brać pod uwagę fakt, iż przywiązanie do starych rozwiązań i dokonywanie jedynie niewiele znaczących zmian w ramach systemu kształcenia może stanowić istotne ograniczenie w dalszym jego rozwoju. Tym bardziej stereotypy w myśleniu i działaniu nie mogą stać się przeszkodą w doskonaleniu systemu kształcenia kadr wojskowych i przygotowania ich do realizacji złożonych zadań stojących przed siłami zbrojnymi RP w wymiarze narodowym, jak i koalicyjnym - w ramach Sojuszu Północnoatlantyckiego.

ROZDZIAŁ III

CELE KSZTAŁCENIA PSYCHOLOGICZNEGO W SZKOŁACH OFICERSKICH I AKADEMII OBRONY NARODOWEJ

Cele kształcenia psychologicznego dla poszczególnych poziomów edukacji są wyraźnie zróżnicowane, gdyż muszą uwzględniać odmienny zakres przygotowania, oczekiwanych kompetencji społecznych i zawodowych, różną ilość godzin dydaktycznych. W pewnej mierze odmienną taką zarysowują również zgłaszane postulaty przez grupy podchorążych i oficerów w trakcie prowadzonych przez nas badań.

Próbie odpowiedzi na pytanie o cele i treści kształcenia psychologicznego na poziomie szkoły oficerskiej oraz Akademii Obrony Narodowej podjęto już w 1997 roku w pilotażowych badaniach opinii studentów II roku studiów AON. Większość spośród osób, które wypowiedziały się w tej kwestii ograniczyła się do ogólnego postulatu, by program realizowany w szkole oficerskiej przede wszystkim metodą wykładów oraz zajęć treningowo - warsztatowych, obejmował treści z zakresu psychologii ogólnej oraz te elementy psychologii stosowanej, które przygotowywałyby absolwentów do bezpośredniej pracy wychowawczej i szkoleniowej z żołnierzami zasadniczej służby wojskowej. Podstawowym celem kształcenia psychologicznego w Akademii Obrony Narodowej powinno być - zdaniem badanych - poszerzenie i ugruntowanie wiedzy dotyczącej uwarunkowań skuteczności kierowania dużymi zespołami oraz doskonalenie umiejętności kierowniczych i przywódczych oficerów. Do najważniejszych celów edukacji psychologicznej na tym poziomie kształcenia zaliczyli ponadto wzbogacenie wiedzy o prawidłowościach funkcjonowania człowieka oraz grup zadaniowych w warunkach walki zbrojnej oraz innych ekstremalnych sytuacjach.¹³

Pośredniej odpowiedzi na pytanie o cele kształcenia psychologicznego w szkołach oficerskich oraz Akademii Obrony Narodowej dostarczają także wyniki, prezentowanych już częściowo w rozdziale pierwszym, badań kwestionariuszowych prowadzonych przez Zakład Psychologii Dowodzenia w roku bieżącym. Ich interpretacja prowadzi do wniosku, że celem studiów na obu poziomach, oprócz wzbogacania wiedzy, powinno być doskonalenie umiejętności psychospołecznych uczestników procesu dydaktycznego. W szkołach oficerskich - zdaniem większości respondentów - należałoby koncentrować się na umiejętnościach dotyczą-

¹³ Por. B. Rokicki, *Wybrane problemy kształcenia z zakresu psychologii w opiniach studentów AON*, [w:] Psychologia w kształceniu i szkoleniu wojskowym, Warszawa 1997, s. 26.

cych poznawania podwładnych, budowania zespołu oraz kierowania zespołem, komunikowania się oraz rozwiązywania codziennych problemów służby wojskowej.

W Akademii Obrony Narodowej doskonalone powinny być umiejętności kierowania dużymi zespołami, a ponadto - przewodzenia i motywowania oraz twórczego myślenia i działania. Jako jeden z ważniejszych celów edukacji psychologicznej na obu poziomach kształcenia, badani wymieniali także doskonalenie umiejętności radzenia sobie ze stresem oraz w odniesieniu do szkół oficerskich - pomagania podwładnym w trudnych sytuacjach służby.

Przyjmując, że podstawą określania celów kształcenia są empiryczne modele osobowo - zawodowe absolwentów uczelni¹⁴, standardy obowiązujące w siłach zbrojnych Sojuszu Północnoatlantyckiego¹⁵ oraz uwzględniając wyniki badań własnych przedstawić można, następujący układ podstawowych celów edukacji psychologicznej w wyższym szkolnictwie wojskowym.

W wyniku realizacji programu psychologii w szkołach oficerskich, podchorąży powinien:

- 1) Znać podstawy psychologii ogólnej i społecznej. Rozumieć podstawowe teorie psychologiczne i orientować się w procesach, właściwościach i mechanizmach funkcjonowania człowieka.
- 2) Umieć uzasadnić znaczenie psychologii w życiu codziennym człowieka, ze szczególnym uwzględnieniem funkcjonowania w warunkach służby wojskowej.
- 3) Znać przedmiot psychologii wojskowej i naturę procesów psychicznych żołnierzy w warunkach szkolenia i prowadzenia działań bojowych.
- 4) Umieć poznawać osobowość żołnierzy, analizować zachowania, kształtować odporność na trudy służby i szkolenia, przeciwdziałać zjawiskom patologicznym.
- 5) Znać podstawowe psychologiczne prawidłowości funkcjonowania małych grup społecznych, kształtowania relacji interpersonalnych oraz kompetencji związanych z pełnieniem różnych ról w środowisku zawodowym.
- 6) Umieć określić stan psychofizyczny swojego organizmu, rozpoznać objawy niewłaściwego jego funkcjonowania oraz stosować w praktyce zasady i metody higieny psychicznej wpływające na zwiększenie skuteczności i niezawodności w działaniu.

¹⁴ *Charakterystyki osobowo - zawodowe absolwentów Wyższych Szkół Oficerskich*, Zarząd Szkolnictwa Wojskowego Sztabu Generalnego, Warszawa 1995. A. Wielgus, *Model osobowości oficera - dowódcy wojskowego*, referat wygłoszony na XXX Jubileuszowym Zjeździe Naukowym Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa 1999.

¹⁵ *Podstawy projektowania programów kształcenia w perspektywie integracji z NATO*, DkiSzW, W-wa 1997.

- 7) Umieć kierować własnym rozwojem i wpływać na rozwój podwładnych.
- 8) Umieć kształtować nawyki i umiejętności bojowe żołnierzy, wzmacniać odporność psychiczną i gotowość do skutecznych działań w sytuacji zagrożenia, przezwycięzać wpływ negatywnych zjawisk pola walki.

Z kolei w wyniku realizacji programu psychologii w Akademii Obrony Narodowej jej absolwent powinien:

- 1) Poszerzyć i usystematyzować wiedzę o zachowaniu się ludzi w organizacji, psychologicznych uwarunkowaniach działalności kierowniczej, o efektywnym budowaniu zespołów zadaniowych, kompetencjach współczesnego dowódcy i menedżera.
- 2) Usystematyzować i wzbogacić wiedzę o psychologicznych mechanizmach sprawowania funkcji dowódczych w czasie pokoju i wojny.
- 3) Wzmocnić i pogłębić przekonanie o potrzebie uwzględniania w procesie dowodzenia zachodzących zmian psychicznych, jako jednego z głównych czynników mających wpływ na przebieg i efekty dowodzenia oraz rezultaty walki.
- 4) Rozwinąć kompetencje w zakresie efektywnego kierowania dużymi zespołami ludzkimi.
- 5) Rozpoznać poziom własnych kompetencji społecznych oraz rozwinąć umiejętność kierowania własnym rozwojem.
- 6) Zwiększyć szacunek dla własnej osoby oraz ugruntować postawę szacunku dla innych ludzi.

Realizacja tak sformułowanych celów dla poszczególnych poziomów kształcenia psychologicznego wymaga, ze względu na interdyscyplarność wielu zagadnień, dokonania niezbędnych korelacji międzyprzedmiotowych. Korelacje te powinny objąć przede wszystkim problematykę realizowaną w ramach przedmiotów humanistycznych, głównie w obszarze pedagogiki i socjologii.

ROZDZIAŁ IV

TREŚCI KSZTAŁCENIA PSYCHOLOGICZNEGO PODCHORAŻYCH I STUDENTÓW AON

4.1. Podstawowe obszary kształcenia

Treści kształcenia psychologicznego są jednym z ważniejszych elementów holistycznie rozumianej edukacji psychologicznej w wyższym szkolnictwie wojskowym. Określają one, co jest przedmiotem nauczania i uczenia się, jakie podstawowe koncepcje, kierunki, idee psychologiczne należy wpisać w strukturę programów kształcenia, jakie obszary problemowe mogą być najbardziej użyteczne w procesie rozwijania wszechstronnie dojrzewającej, twórczej osobowości absolwenta uczelni wojskowej, przyszłego dowódcy – przełożonego.¹⁶

Wyniki przeprowadzonych badań skłaniają do przypuszczenia, że realizację założonych celów edukacji umożliwić powinny treści kształcenia usytuowane w następujących obszarach problemowych:

A. Edukacja psychologiczna w wyższych szkołach oficerskich

1. Wybrane zagadnienia wiedzy i refleksji ogólnopsychologicznej, w tym:
 - co jest przedmiotem psychologii i psychologii ogólnej?
 - jakie dziedziny określają poszukiwania badawcze psychologii?
 - jakie główne “portrety psychologiczne człowieka” prezentują poszczególne kierunki psychologiczne?
 - jakie podstawowe idee i pojęcia umożliwiają analizę i zrozumienie zachowania człowieka?
2. Prawidłowości rozwoju psychicznego człowieka oraz przebieg podstawowych procesów psychicznych, w tym:
 - jak przebiega rozwój psychiczny człowieka w pełnym cyklu życia?
 - na czym polega swoistość procesów poznawczych, emocjonalno – uczuciowych oraz motywacyjnych?
 - co to są mechanizmy samoregulacyjne zachowania?
3. Geneza, rozwój i poznawanie osobowości, w tym:
 - co to jest osobowość oraz jaka jest jej struktura?

¹⁶ Por. Cz. Kupisiewicz, *Podstawy dydaktyki ogólnej*, Warszawa 1984.

- jak poznawać osobowość i pobudzać jej rozwój?
4. Elementy wiedzy i refleksji psychospołecznej, w tym:
- jak przebiegają procesy komunikacji międzyludzkiej?
 - jak funkcjonują małe grupy społeczne?
 - co to są postawy społeczne, jak je zmieniać bądź utrzymywać?
5. Propedeutyka psychologii wojskowej, w tym:
- co jest przedmiotem psychologii wojskowej?
 - jakie zastosowania znajduje psychologia w wojsku?
 - jakie prawidłowości określają proces poznawania i oceniania podwładnych?
6. Psychologiczne uwarunkowania procesu kierowania grupami żołnierskimi, w tym:
- jakie czynniki określają psychologiczną istotę dowodzenia społecznościami żołnierskimi?
 - na czym polega swoistość przewodzenia w wojsku?
7. Źródła i rodzaje problemów społecznych w wojsku oraz możliwości twórczego ich rozwiązywania, w tym:
- jakie problemy społeczne występują w procesie szkolenia i wychowania wojskowego?
 - jakie są możliwości oraz metody skutecznego ich pokonywania?
 - czym jest stres służby i jakie mogą być jego podstawowe źródła?
 - co to jest pomoc i higiena psychiczna; jakie zadania w tym względzie spoczywają na dowódcy?
8. Wybrane problemy psychologii walki zbrojnej, w tym:
- czym jest walka zbrojna w rozumieniu psychologii?
 - jakie czynniki oddziałują na zachowanie walczących żołnierzy?
 - jakie negatywne zjawiska mogą wystąpić na polu walki oraz podczas wykonywania zadań w toku operacji innych niż wojna?
 - co to jest stres walki i jak kształtować (wzmacniać) odporność psychiczną uczestników szkolenia?

B. Edukacja psychologiczna w Akademii Obrony Narodowej

1. Podstawy wiedzy i refleksji psychologicznej z zakresu psychologii organizacji, w tym:
 - jakie zastosowania znajduje psychologia organizacji w wojsku?
 - jakie prawidłowości określają zachowanie ludzi w organizacji?
 - jakie czynniki wpływają na przebieg i efekty zmian organizacyjnych?
2. Psychospołeczne uwarunkowania procesu zarządzania personelem wojskowym, w tym:
 - na czym polega zarządzanie zasobami ludzkimi?
 - jakie elementy konstytuują całokształt psychospołecznych mechanizmów zarządzania personelem wojskowym?
3. Elementy psychologii przywództwa organizacyjnego, w tym:
 - co to jest przywództwo organizacyjne?
 - jakie źródła legitymują władzę przywódcy w organizacji?
 - jakie zasady i metody należy uwzględnić w procesie kształtowania umiejętności przywódczych?
4. Psychologiczne uwarunkowania sprawowania funkcji kierowania dużymi zespołami ludzkimi, w tym:
 - jakie czynniki określają psychologiczną istotę funkcji kierowniczych?
 - czym są kompetencje menedżerskie dowódcy?
 - jakie zmienne osobowościowe oraz sytuacyjne wpływają na przebieg i rezultaty procesów decyzyjnych dowódcy?
5. Kompetencje społeczne przełożonego, w tym:
 - jak przebiegają relacje komunikacyjne między podwładnymi i przełożonymi?
 - jak poznawać i oceniać osobowość podwładnych?
 - jak rozwiązywać konflikty organizacyjne?
 - jak skutecznie negocjować?
6. Umiejętności samoregulacyjne, w tym:
 - jak poznawać siebie samego?

- co to są kompetencje autokreacyjne i jakie są możliwości ich rozwijania?
 - jak radzić sobie ze stresem organizacyjnym?
7. Problemy walki zbrojnej oraz funkcjonowania w innych sytuacjach trudnych?
- jakie prawidłowości określają zachowanie żołnierzy, zwłaszcza dużych struktur społecznych, w warunkach zagrożenia?
 - jak można ograniczać negatywne psychospołeczne zjawiska występujące w działaniach bojowych oraz w operacjach innych niż wojna?

W dydaktyce występują dwie podstawowe koncepcje doboru treści kształcenia: strukturalna i funkcjonalna¹⁷. Pierwsza preferuje poznawcze wartości wiedzy oraz formalny podział treści na określone dziedziny, na przykład: psychologię ogólną, społeczną, wojskową itd. Opcja funkcjonalna (praktyczna) akcentuje przede wszystkim wyraźny związek treści edukacji z przygotowaniem zawodowym i przygotowaniem do radzenia sobie z trudnościami życia. Ten nurt działalności dydaktycznej ukierunkowują odpowiedzi na następujące pytania: po co, kogo, czego i jak kształcić. Druga wizja doboru treści kształcenia psychologicznego jest bliższa koncepcji niniejszego opracowania.

4.2. Proponowany układ programów psychologii

Z przeprowadzonych badań wynika, że psychologiczne przygotowanie absolwentów do skutecznego kierowania zespołami ludzkimi wymaga przeznaczenia na kształcenie w tym względzie:

- w Akademii Obrony Narodowej - 40-60 godzin;
- w wyższych szkołach oficerskich 80-100 godzin /z wyjątkiem WSO im. S.Czarnieckiego w Poznaniu, w której - jak już wspomniano - już obecnie realizowany jest program w znacznie większym wymiarze godzinowym.

Mając na względzie autonomię szkół oficerskich w zakresie stanowienia celów, treści oraz organizacji procesu dydaktycznego, w proponowanym programie ograniczono się do przedstawienia podstawowych tematów, ujętych w określone obszary problemowe. W ostatecznym jego opracowaniu /ustaleniu szczegółowych celów, treści oraz zestawień literatury/

¹⁷ T.Nowacki, *Teoretyczne podstawy opracowań metodycznych*, Wrocław 1976.

uczestniczyć powinna - zdaniem zespołu - kadra dydaktyczna danej uczelni. Na tym też szczeblu powinny być opracowywane zagadnienia do poszczególnych tematów. W odniesieniu do czterech wybranych tematów przedstawione zostały przykładowe tezy, które mogą być pewną sugestią metodyczną dla autorów tworzących programy.

4.2.1. Ramowy program psychologii w wyższych szkołach oficerskich

Zestaw tematów zajęć

Lp	Temat	Orientacyjny czas realizacji	Metoda / forma	Uwagi
1.	Przedmiot, zadania i dziedziny psychologii ogólnej	2	W	
2.	Główne kierunki współczesnej psychologii	2	W	
3.	Podstawowe teorie i pojęcia psychologii	2	Ć	
4.	Rozwój psychiczny człowieka	2	W	
5.	Procesy percepcji	2	W	
6.	Uczucia	2	W	
7.	Myślenie i rozwiązywanie problemów	2	W	
8.	Pamięć i uczenie się	2	W	
9.	Pojęcie i struktura osobowości	2	W	
10.	Charakterystyka wybranych teorii osobowości	2	S	
11.	Uwarunkowania rozwoju osobowości	2	W	
12.	Poznawanie osobowości	2	W	
13.	Metody poznawania osobowości podwładnych	4	Ć	
14.	Mechanizmy regulacji zachowań	2	W	
15.	Procesy motywacyjne	2	W	
16.	Stres psychologiczny	2	W	
17.	Przedmiot i zadania psychologii społecznej	2	W	
18.	Spostrzeganie społeczne i komunikacja społeczna	2	W	

	łeczna			
19.	Doskonalenie umiejętności interpersonalnych	4	Ć	
20.	Poznawanie siebie	2	W	
21.	Postawy i zmiany postaw	2	W	
22.	Procesy grupowe	2	W	
23.	Psychologiczne podstawy zachowań agresywnych	2	W	
24.	Przedmiot psychologii wojskowej	2	W	
25.	Metody poznawania i oceniania psychiki podwładnych	2	Ć	
26.	Psychologia postaw i funkcjonowania grup żołnierskich	2	W	
27.	Psychologiczne podstawy dowodzenia	2	W	
28.	Przywództwo wojskowe	2	W	
29.	Doskonalenie umiejętności przywódczych	2	Ć	
30.	Psychologiczne uwarunkowania problemów społecznych w wojsku / np. adaptacja, subkultura, autoagresja/	4	S	
31.	Pomoc psychologiczna w wojsku	4	Ć	
32.	Higiena psychiczna w wojsku	2	W	
33.	Współczesne problemy psychologii walki zbrojnej	2	W	
34.	Metody zapobieganie negatywnym zjawiskom pola walki	2	S	
35.	Kształtowanie odporności psychicznej żołnierzy	2	W	
36.	Psychologia specjalności wojskowych	2	W	

Razem

80 godz.

Zestawienie godzin:

- wykłady - godz.
- seminaria - godz.
- ćwiczenia - godz.
- treningi - godz.

Przykłady rozwiniętych tematów /zagadnienia/

Temat: Charakterystyka wybranych teorii osobowości

Zagadnienia: Czynniki koncepcje osobowości. Cecha jako dyspozycja i powtarzające się zachowania. Teoria cech a teoria typów (np. typologia Junga -introwersja - ekstrawersja, teoria cech powierzchniowych i źródłowych Cattela). Możliwości i ograniczenia koncepcji cech i typów (analiza z punktu widzenia spełniania funkcji teorii psychologicznej). Polskie dynamiczne teorie osobowości. Koncepcja „osobowości efektywnej” według K.Obuchowskiego lub koncepcja centralnego systemu regulacji i integracji czynności według J.Reykowskiego (do wyboru).

Temat: Procesy motywacyjne

Zagadnienia: Potrzeby jako podstawa motywacji. Podstawowe determinanty motywacji: wielkość napięcia motywacyjnego, subiektywna wartość gratyfikacyjna, subiektywne prawdopodobieństwo sukcesu. Prawdopodobieństwo subiektywne a obiektywne. Deformacje oceny prawdopodobieństwa subiektywnego. Kształtowanie motywacji w warunkach służby wojskowej. Związek wielkości motywacji z efektywnością działań. Prawa Yerkesa-Dodsona¹⁷.

Temat: Myślenie i rozwiązywanie problemów

Zagadnienia: Zbiór podstawowych pojęć. Myślenie sensoryczno-motoryczne i myślenie pojęciowe. Operacje umysłowe. Reguły sterujące łańcuchem operacji umysłowych. Heurystyczna struktura myślenia. Wyniki czynności myślenia. Rola myślenia w rozwiązywaniu problemów. Rodzaje sytuacji problemowych. Fazy sytuacji problemowych. Analiza sytuacji problemowych. Twórcze rozwiązywanie problemów.

Temat: Przywództwo wojskowe

Zagadnienia: Pojęcie i istota przywództwa. Źródła przywództwa. Typy przywództwa. Osobowościowe uwarunkowania przywództwa. Koncepcje przywództwa oparte na cechach, zachowaniach i sytuacjach. Przywództwo w wojsku i jego uwarunkowania. Przywództwo formalne i nieformalne.

Literatura podstawowa:

- Anthony T.M., *Dlaczego? Samobójstwo i inne zagrożenia wieku dorastania*, Warszawa 1994.
 Aronson E., *Człowiek istota społeczna*, Warszawa 1995.
 Aronson E., Wilson T. D., *Psychologia społeczna*, Poznań 1997.

¹⁷ Rozwinięcie dwóch pierwszych tematów jest autorską propozycją prof. dr hab. S.Witkowskiego z Instytutu Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego.

- Aronson E., Wilson T. D., *Psychologia społeczna*, Poznań 1997.
- Akert R.M.,
Boring E.G. (red.), *Psychologia*, Warszawa 1960.
- Caban Z., *Wybrane problemy suicydologii wojskowej*, Łódź 1993.
- Cenin M., *Trening psychologiczny. Analiza efektywności w trudnych sytuacjach zadaniowych*, Wrocław 1993.
- Cenin M., Chełpa S., *Psychologia wojskowa*, Warszawa 1998.
- Chełpa S., Witkowski S., *Psychologia konfliktów*, Warszawa 1995.
- Dyrda M. (red.), *Psychologia w wojsku*, Warszawa 1997.
- Działalność psychologiczna w resorcie Obrony Narodowej (Materiały z I Konferencji psychologów wojskowych)*, Warszawa 1999.
- Gall R., Mangelsdorff
A.D. (red.), *Handbook of Military Psychology*, New York 1991.
- Ilnicki S., *Nerwicowe pułapki*, Warszawa 1991.
- Kanarski L., Pęksa R.,
Żak A.,
Kozielecki J., *Przywództwo wojskowe*, Warszawa 1997.
- Psychologiczne koncepcje człowieka*, Warszawa 1995.
- Le Bon G., *Psychologia tłumy*, Warszawa 1986.
- Mika S., *Psychologia społeczna*, Warszawa 1981.
- Terelak J.F., *Stres psychologiczny*, Bydgoszcz 1995.
- Tomaszewski T. (red.), *Psychologia ogólna*, Warszawa 1992.
- Zimbardo P., Ruch F., *Psychologia i życie*, Warszawa 1994.

4.2.2. Program psychologii na studiach magisterskich w AON

Podstawową przesłanką proponowanych zmian w programach kształcenia z zakresu psychologii w Akademii Obrony Narodowej są przewidywane, radykalne zmiany dotyczące organizacji oraz profilu studiów w tej Uczelni. W perspektywicznym modelu kształcenia na tym poziomie zakłada się, że jej absolwenci uzyskiwaliby w przyszłości tytuł magistra zarządzania. To założenie powoduje konieczność przebudowy, a w odniesieniu do niektórych dyscyplin - tworzenia nowych programów kształcenia, obejmujących niezbędne treści wymagane na tym kierunku.

Zestaw tematów zajęć

Lp	Temat	Orientacyjny czas realizacji	Metoda / forma	Uwagi
1.	Psychologia organizacji w zastosowaniach wojskowych	2	W	
2.	Zachowanie człowieka w organizacji	2	W	
3.	Psychologiczne problemy zarządzania zasobami ludzkimi	2	W	
4.	Przywództwo w organizacji	2	W	
5.	Rozwijanie umiejętności przywódczych (zdolności do przewodzenia)	2	Ć	
6.	Kompetencje społeczne przełożonego	2	W	
7.	Osobowościowe i sytuacyjne uwarunkowania procesów decyzyjnych	2	S	
8.	Motywowanie do działań zorganizowanych	2	K	
9.	Współdziałanie i konflikt w organizacji	4	Ć	
10.	Metody kierowania konfliktami	2	Ć	
11.	Komunikowanie społeczne	2	W	
12.	Poznawanie i ocenianie podwładnych	2	S	
13.	Negocjowanie	4	Ć	
14.	Budowanie zespołów	2	S	
15.	Twórcze wykonywanie zadań służbowych	2	K	
16.	Radzenie sobie ze stresem organizacyjnym	2	K	
17.	Samoocena i samorozwój przełożonego	2	S	
18.	Psychospołeczne uwarunkowania zmian w strukturach wojskowych	2	S	
19.	Psychologiczne problemy potencjalnego pola walki	2	K	
20.	Ograniczenie psychospołecznych zjawisk w działaniach bojowych	2	K	
21.	Psychologiczne przygotowanie wojsk do działań w sytuacjach ekstremalnych	2	K	

Razem

48

Zestawienie godzin:

wykłady	- 12 godz.
konwersatoria	- 14 godz.
ćwiczenia	- 12 godz.
seminaria	- 10 godz.
egzamin	- 2 godz.

Literatura podstawowa:

- Aronson E., Wilson T.D., *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Poznań 1997.
- Akert R. M.,
- Błaut R., *Skuteczne negocjacje*, Warszawa 1995.
- Bryanta P., Colman A., *Psychologia rozwojowa*, Poznań 1997.
- Cenin M., Chełpa S., *Psychologia wojskowa*, Warszawa 1998.
- Chełpa S. Witkowski T., *Psychologia konfliktów*, Warszawa 1995
- Dyrda M.(red.) *Psychologia w wojsku*, Warszawa 1997
- Grzesiuk L, Doroszewicz *Umiejętności menedżera. Psychologia stosowana dla menedżerów*,
K, Stojanowska E., Warszawa 1997.
- Gut J., Haman W., *Docenić konflikt. Od walki i manipulacji do współpracy*, Warsza-
wa 1993.
- Kanarski L., Pęksa *Przywództwo wojskowe. Tradycje - Teoria - Praktyka*, Warszawa
R.,Żak A.Cz., 1998.
- Kozielecki J., *Psychologiczne koncepcje człowieka*, Warszawa 1995.
- Mika S., *Psychologia społeczna*, Warszawa 1982.
- Penc J., *Zarządzanie w praktyce. Menedżerskie myślenie i działanie*, War-
szawa 1998.
- Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Kraków 1996.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Kra-
ków 1988
- Rządca R.A., Wujec P., *Negocjacje*, Warszawa 1998.
- Terelak J., *Podstawy psychologii*, Warszawa 1994.
- Tomaszewski T.(red.), *Psychologia ogólna*, Warszawa 1992.
- Witkowski S., *Psychologiczna prognoza efektywności kierownika. Możliwości i*

ograniczenia, Wrocław 1995.

Zimbardo P., Ruch F., *Psychologia i życie*, Warszawa 1994

Tematy wraz z zagadnieniami i literaturą uszczegóławiają zakres merytoryczny przygotowywanego programu.

Temat 1 Psychologia organizacji w zastosowaniach wojskowych

Zagadnienia:

1. Przedmiot i dziedziny psychologii organizacji.
2. Metody badań psychologii organizacji
3. Kierunki i przykłady aplikacji psychologii organizacji w działaniach wojskowych.

Literatura:

J.Borkowski, M.Dyrda, L.Kanarski, B.Rokicki, *Ludzie w organizacji*, Warszawa 1998.

D.Katz, L.Kahn, *Spoleczna psychologia organizacji*, Warszawa 1978.

Z.Ratajczak, *Psychologia organizacji*, Katowice 1978.

J.F.Terelak, *Stan i perspektywy współczesnej psychologii wojskowej*, [w:] Działalność psychologiczna w resorcie Obrony Narodowej (Materiały z I Konferencji psychologów wojskowych, Warszawa 1999.

S.Tokarski, *Psychologia organizacji*, Gdańsk 1994.

Temat 2 Zachowanie człowieka w organizacji

Zagadnienia:

1. Pojęcie i rodzaje zachowań organizacyjnych.
2. Prawidłowości i osobliwości zachowania się w organizacji.
3. Funkcjonowanie małych grup w organizacji.
4. Deformacje i dysfunkcje.

Literatura:

J.Borkowski, M.Dyrda, L.Kanarski, B.Rokicki, *Ludzie w organizacji*, Warszawa 1998.

D.Katz, L.Kahn, *Spoleczna psychologia organizacji*, Warszawa 1978.

J.Łucewicz, *Socjologiczne spojrzenie na organizację*, Wrocław 1997.

Z.Ratajczak, *Psychologia organizacji*, Katowice 1978.

S.Tokarski, *Psychologia organizacji*, Gdańsk 1994.

Temat 3 Psychologiczne problemy zarządzania zasobami ludzkimi

Zagadnienia:

1. Pojęcie i istota zarządzania zasobami ludzkimi.
2. Elementy procesu zarządzania zasobami ludzkimi w siłach zbrojnych.
3. Wyznaczniki zarządzania zasobami ludzkimi w wojsku.

Literatura:

- J.Borkowski, M.Dyrda, L.Kanarski, B.Rokicki, *Ludzie w organizacji*, Warszawa 1998.
 M.Kostera, *Zarządzanie personelem*, Warszawa 1997.
 C.Levy-Leyboyer, *Kierowanie kompetencjami*, Warszawa 1997.
 P.Lonart, *Kierowanie personelem w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1997.
 A.Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wrocław 1996.
 J.Zasadzka, *Zarządzanie kadrami, Wybrane zagadnienia*, Gdynia 1997.

Temat 4 **Przywództwo w organizacji**

Zagadnienia:

1. Pojęcie przywództwa i postawy przywódczej.
2. Teorie przywództwa
3. Style przewodzenia.
4. Osobowość przywódcza.
5. Przywództwo w wojsku

Literatura:

- J.Borkowski, M.Dyrda, L.Kanarski, B.Rokicki, *Ludzie w organizacji*, Warszawa 1998.
 S.R.Covey, *Zasady działania skutecznego przywódcy*, Warszawa 1998.
 L.Kanarski, R.Pęksa, A.Żak, *Przywództwo wojskowe*, Warszawa 1998.
 L.Kanarski, J.Świniarski, *Przemiany myślenia w wojsku*, Warszawa 1997.
 J.Łucewicz, *Socjologiczne spojrzenie na organizację*, Wrocław 1997.
 I.Majewska -Opiełka, *Umysł lidera*, Warszawa 1998.
 J. Maxwell, *Być liderem czyli jak przewodzić innym*, Warszawa 1994.
 J.Szmagalski, *Przewodzenie małymi grupami*, Warszawa 1998.

Temat 5 **Rozwijanie umiejętności przywódczych**

Zagadnienia:

1. Charakterystyka cech osobowości i umiejętności przywódcy.
2. Możliwości doskonalenia umiejętności przywódczych.
3. Samoocena predyspozycji i umiejętności.

Literatura:

- S.R.Covey, *Zasady działania skutecznego przywódcy*, Warszawa 1998.
 L.Kanarski, R.Pęksa, A.Żak, *Przywództwo wojskowe*, Warszawa 1998.
 J.Łucewicz, *Socjologiczne spojrzenie na organizację*, Wrocław 1997.
 I.Majewska -Opiełka, *Umysł lidera*, Warszawa 1998.
 J. Maxwell, *Być liderem czyli jak przewodzić innym*, Warszawa 1994.
 J.Szmagalski, *Przewodzenie małymi grupami*, Warszawa 1998.

Temat 6 Kompetencje społeczne przełożonego

Zagadnienia:

1. Pojęcie kompetencji społecznych przełożonego.
2. Znaczenie kompetencji społecznych przełożonego.
3. Podstawowe rodzaje umiejętności społecznych.
4. Zasady kształtowania umiejętności społecznych.

Literatura:

- M.Argyle, *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Warszawa 1991.
 G.Bartkowiak, M.Januszek, *Umiejętności kierownicze*, Poznań 1996.
 C.Hannaway, G.Hunt, *Umiejętności menedżerskie*, Warszawa 1994.
 M.Holstein-Beck, *Jak być menedżerem*, Warszawa 1995.
 D.W.Johnson, *Podaj dłoń*, Warszawa 1992.
 L.Kanarski, *Dowódca w sytuacjach społecznych*, Warszawa 1998.
 S.Moscowici /red./, *Psychologia społeczna. Ja i inni*, Warszawa 1998.

Temat 7 Osobowościowe i sytuacyjne uwarunkowania procesów decyzyjnych

Zagadnienia:

1. Pojęcie i rodzaje decyzji.
2. Analiza procesu decyzyjnego.
3. Podmiotowe /osobowościowe/ determinanty podejmowania decyzji.
4. Sytuacyjne uwarunkowania procesu decyzyjnego.

Literatura:

- J.Borkowski, M.Dyrda, L.Kanarski, B.Rokicki, *Ludzie w organizacji*, Warszawa 1998.
 J.Kozielecki, *Psychologiczna teoria decyzji*, Warszawa 1977.

T.Szapiro, *Co decyduje o decyzji*, Warszawa 1986.

J.Penc, *Decyzje w zarządzaniu*, Kraków 1995.

T.Tyszka, *Analiza decyzyjna i psychologia decyzji*, Warszawa 1986.

Temat 8 Motywowanie do działań zorganizowanych

Zagadnienia:

1. Poglądy na motywację w organizacji.
2. Funkcje procesów motywacyjnych.
3. Zasady motywowania podwładnych do pracy.
4. Techniki oddziaływań motywacyjnych.

Literatura:

J.Borkowski, M.Dyrda, L.Kanarski, B.Rokicki, *Ludzie w organizacji*, Warszawa 1998.

A.L.McGinnis, *Sztuka motywacji*, Warszawa 1993.

R.Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996.

J.Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Warszawa 1996.

J.Reykowski, *Teoria motywacji a zarządzanie*, Warszawa 1979.

L.Zbiegień-Maciąg, *Skutecznie motywować*, Kłodzisko 1993.

Temat 9 Współdziałanie i konflikt w organizacji

Zagadnienia:

1. Pojęcie współdziałania i konfliktu organizacyjnego.
2. Przyczyny i przejawy konfliktów społecznych.
3. Osobowość konfliktowa.
4. Kształtowanie umiejętności współdziałania.

Literatura:

J.Borkowski, M.Dyrda, L.Kanarski, B.Rokicki, *Ludzie w organizacji*, Warszawa 1998.

Z.Rummel-Syska, *Konflikt w organizacji*, Warszawa 1992.

A.Słaboń, *Konflikt społeczny i negocjacje*, Kraków 1995.

S.Chelpa, *Psychologia konfliktów*, Warszawa 1995.

Temat 10 Metody kierowania konfliktami

Zagadnienia:

1. Możliwości kierowania konfliktami społecznymi.

2. Etapy procesu rozwiązywania konfliktów.
3. Twórcze stymulowanie konfliktów.
4. Kształtowanie umiejętności rozwiązywania konfliktów.

Literatura:

- J.Borkowski, M.Dyrda, L.Kanarski, B.Rokicki, *Ludzie w organizacji*, Warszawa 1998.
 S.Chełpa, *Psychologia konfliktów*, Warszawa 1995.
 P.J.Dąbrowski, *Praktyczna teoria negocjacji*, Warszawa 1990.
 Z.Rummel-Syska, *Konflikt w organizacji*, Warszawa 1992.
 R.A.Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996.

Temat 11 Komunikowanie społeczne

Zagadnienia:

1. Komunikacja społeczna jako warunek człowieczeństwa.
2. Sposoby niewerbalnego wyrażania emocji.
3. Analiza przykładów autoprezentacji.
4. Trening asertywności.

Literatura:

- M.Argyle, *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Warszawa 1991.
 E.Aronson, *Człowiek istota społeczna*, Warszawa 1995.
 Z.Kosyrz, *Wychowanie interpersonalne*, Warszawa 1993.
 Z.Nęcki, *Komunikowanie interpersonalne*, Wrocław 1992.
 E.Stanisławiak /red./, *Szkice z psychologii społecznej*, Warszawa 1999.
 E.Thel, *Komunikacja niewerbalna*, Wrocław 1996.

Temat 12 Poznawanie i ocenianie podwładnych

Zagadnienia:

1. Istota i prawidłowości poznawania podwładnych.
2. Metody i zasady poznawania podwładnych.
3. Cele i zasady oceniania podwładnych.
4. Analiza procesu oceniania.

Literatura:

- J.Borkowski, *Poznawanie i stymulacja rozwoju osobowości żołnierzy*, Warszawa 1996.
 A.Janowski, *Poznawanie uczniów*, Warszawa 1985.

L.Kanarski, B.Rokicki, *Przełożony i podwładny. Psychospoleczne aspekty relacji*, Warszawa 1998.

M.Kostera, *Zarządzanie personelem*, Warszawa 1997.

Z.Pietrasiński, *Sam sięgaj do psychologii*, Warszawa 1986.

B.Wojciszke, *Procesy oceniania ludzi*, Warszawa 1991.

Temat 13 **Negocjowanie**

Zagadnienia:

1. Sposoby pojmowania negocjacji.
2. Etapy procesu negocjacyjnego.
3. Style prowadzenia negocjacji.
4. Diagnozowanie umiejętności negocjacyjnych.
5. Warsztat negocjacyjny.

Literatura:

J.Borkowski, *Negocjować, ale jak?* Warszawa 1998.

J.Borkowski, M.Dyrda, L.Kanarski, B.Rokicki, *Ludzie w organizacji*, Warszawa 1998.

P.Casse, *Jak negocjować*, Poznań 1996.

W.Mastenbroek, *Negocjowanie*, Warszawa 1996.

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

W.Ury, *Odchodząc od NIE. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji*, Warszawa 1996.

Temat 14 **Budowanie zespołów**

Zagadnienia:

1. Pojęcie i właściwości zespołu /grupy zadaniowej/.
2. Etapy kreowania skutecznego zespołu.
3. Sposoby /techniki/ budowania zespołu.
4. Struktura interpersonalna zespołu zadaniowego.

Literatura:

J.Borkowski, *Skuteczny zespół dowódczo-sztabowy*, "Przegląd Wojsk Lądowych", 7/1997, s.70-71.

Z.Chruścicki, *Zespoły zadaniowe. Zastosowania i doświadczenia*, Warszawa 1989.

K.Kolin, P.Mieri, *Kierować sobą i innymi. Psychologia dla kadry kierowniczej*, Kraków 1998.

J.Łucewicz, *Socjologiczne spojrzenie na organizację*, Wrocław 1997.

J.Szmagalski, *Przewodzenie małym grupom. Działania grupowe*, Warszawa 1998.

Temat 15 **Twórcze wykonywanie zadań służbowych**

Zagadnienia:

1. Charakterystyka twórczej postawy zawodowej.
2. Etapy procesu twórczego rozwiązywania zadań.
3. Sposoby rozwijania potencjału twórczego podwładnych.
4. Bariery działań twórczych.
5. Twórcze kierowanie /dowodzenie/.

Literatura:

J.Borkowski, *Wprowadzenie do psychologii działań twórczych*, Warszawa 1993.

W.Dobrołowicz, *Psychika i bariery*, Warszawa 1993.

W.Dobrołowicz, *Psychodydaktyka kreatywności*, Warszawa 1998.

A.Góralski, *Być nowatorem. Poradnik twórczego myślenia*, Warszawa 1990.

Z.Nęcki, *Trening twórczości*, Olsztyn 1995.

T.Proctor, *Zarządzanie twórcze*, Warszawa 1988.

Temat: 16 **Radzenie sobie ze stresem organizacyjnym**

Zagadnienia:

1. Stresogenna swoistość pracy kierowniczej.
2. Przyczyny i objawy stresu organizacyjnego.
3. Sposoby radzenia sobie ze stresem organizacyjnym.
4. Higiena i kultura pracy kierowniczej.

Literatura:

J.Borkowski, M.Dyrda, L.Kanarski, B.Rokicki, *Ludzie w organizacji*, Warszawa 1998.

M.Cenin, *Trening psychologiczny*, Wrocław 1993.

W.Oniszczenko, *Stres to brzmi groźnie*, Warszawa 1993.

J.Renaud, *Poradnik antystresowy*, Warszawa 1993.

S.Siek, *Walka ze stresem*, Bydgoszcz 1989.

J.Terelak, *Stres psychologiczny*, Bydgoszcz 1995.

Temat 17 Samoocena i samorozwój przełożonego

Zagadnienia:

1. Kierowanie własnym rozwojem /mechanizmy samoregulacyjne/.
2. Pojęcie i właściwości samowiedzy i samooceny.
3. Wewnętrzne umiejscowienie kontroli.
4. Charakterystyka osobowości menedżera rozwijającego się.

Literatura:

M.Armstrong, *Jak być lepszym menedżerem*, Warszawa 1997.

W.Dobrołowicz, *Psychika i bariery*, Warszawa 1993.

M.Kofta/red./, *Psychologia aktywności: zaangażowanie, sprawstwo, bezradność*, Poznań 1993.

K.Obuchowski, *Człowiek intencjonalny*, Warszawa 1993.

Z.Pietrasziński, *Sam sięgaj do psychologii*, Warszawa 1986.

Z.Zaborowski, *Problemy psychologii życia*, Warszawa 1997.

Temat 18 Psychospołeczne uwarunkowania zmian w organizacji

Zagadnienia:

1. Pojęcie i rodzaje zmian organizacyjnych.
2. Kierowanie procesem zmian organizacyjnych w wojsku.
3. Psychospołeczne warunki przygotowania żołnierzy do zmian.
4. Analiza źródeł oporu wobec zmian organizacyjnych.

Literatura:

J.Borkowski, M.Dyrda, L.Kanarski, B.Rokicki, *Ludzie w organizacji*, Warszawa 1999.

L.Clarke, *Zarządzanie zmianą*, Warszawa 1997.

J.Łucewicz, *Socjologiczne spojrzenie na organizację*, Wrocław 1997.

E.Masłyk - Musiał, *Zarządzanie zmianami w firmie*, Warszawa 1996.

Temat 19 Psychospołeczne problemy potencjalnego pola walki

Zagadnienia:

1. Walka jako szczególna forma aktywności człowieka.
2. Walka zbrojna jako sytuacja trudna.
3. Czynniki utrudniające działalność uczestników walki zbrojnej.
4. Przewidywane zachowania żołnierzy na polu walki.

Literatura:

- J.Borkowski /red./, *Psychologia dowodzenia cz.III*, Warszawa 1997.
- J.Cendrowski, S.Swebocki, *Psychologia walki i dowodzenia*, Warszawa 1973.
- M.Cenin, S.Chełpa, *Psychologia wojskowa. Teoria i praktyka*, Warszawa 1998.
- M. Dyrda /red./, *Psychologia w wojsku*, Warszawa 1997.
- R.Gal, A.D.Mangelsdorff /red./, *Handbook of Military Psychology*, Nowy Jork 1991.
- L.Kanarski, Świniarski, *Przemiany myślenia w wojsku*, Warszawa 1997.
- G.Regan, *Błędy militarne*, Warszawa 1992.
- B.Rokicki, *Straty psychologiczne w działaniach bojowych*, „Zeszyty Naukowe AON”, 1995 nr3.
- B.Rokicki, *Wybrane problemy psychologicznego przygotowania żołnierzy do działania na potencjalnym polu walki*, Warszawa 1991.

Temat 20 **Ograniczanie negatywnych psychospołecznych zjawisk w działaniach bojowych**

Zagadnienia:

1. Pojęcie i rozmiary strat psychologicznych w walce.
2. Pokonywanie stresu i zapobieganie panice wojennej.
3. Przewycięzanie następstw stresu walki.
4. Odtwarzanie morale walczących żołnierzy.

Literatura:

- J.Borkowski /red./, *Psychologia dowodzenia cz.III*, Warszawa 1997.
- J.Cendrowski, S.Swebocki, *Psychologia walki i dowodzenia*, Warszawa 1973.
- M.Cenin, S.Chełpa, *Psychologia wojskowa. Teoria i praktyka*, Warszawa 1998.
- R.Gal, A.D.Mangelsdorff /red./, *Handbook of Military Psychology*, Nowy Jork 1991.
- G.Regan, *Błędy militarne*, Warszawa 1992.
- B.Rokicki, *Wybrane problemy psychologicznego przygotowania żołnierzy do działań na potencjalnym polu walki*, Warszawa 1991
- B.Rokicki, R.Zoń, *Zranienia i śmierć podczas działań wojsk jako przedmiot szkolenia psychologicznego w armii niemieckiej*, „Zeszyty Naukowe AON” 1998 nr 2.

Temat 21 Psychologiczne przygotowanie wojsk do działań w sytuacjach ekstremalnych

Zagadnienia:

1. Istota psychologicznego przygotowania do walki.
2. Rodzaje psychologicznego przygotowania do walki.
3. Zasady psychologicznego przygotowania do walki.
4. Metody psychologicznego przygotowania do walki.

Literatura:

J.Borkowski /red./, *Psychologia dowodzenia* cz.III, Warszawa 1997.

J.Cendrowski, S.Swebocki, *Psychologia walki i dowodzenia*, Warszawa 1973.

M.Cenin, S.Chełpa, *Psychologia wojskowa. Teoria i praktyka*, Warszawa 1998.

R.Gal, A.D.Mangelsdorff /red./, *Handbook of Military Psychology*, Nowy Jork 1991.

B.Rokicki, *Wybrane problemy psychologicznego przygotowania żołnierzy do działań na potencjalnym polu walki*, Warszawa 1991.

Z.Rydziński /red./, *Higiena psychiczna a wojsko*, Gdynia 1977.

ROZDZIAŁ V

WYBRANE ZAGADNIENIA METODYKI KSZTAŁCENIA PSYCHOLOGICZNEGO W WYŻSZYM SZKOLNICTWIE WOJSKOWYM

5.1. Ogólne uwarunkowania efektywności kształcenia

Efektywność procesu kształcenia psychologicznego determinują zróżnicowane uwarunkowania dydaktyczne i pozadydaktyczne. Jednym z ważniejszych czynników wpływających na potencjalne efekty zorganizowanego wysiłku edukacyjnego jest przyjęta i dominująca doktryna pedagogiczna oraz polityka oświatowa państwa.¹⁹

Teoretycy i praktycy zajmujący się działalnością dydaktyczno-wychowawczą zgodnie twierdzą, że wielostopniowe kształcenie szkolne, poszkolne i pozaszkolne, wspierane przez kształcenie równoległe, powinno opierać się na idei ciągłego odnawiania, poszerzania, rozwijania, doskonalenia kwalifikacji ogólnych i specjalistycznych. Kształcenie się przez całe życie /ustawiczne/ jawi się jako bezwzględna konieczność, szczególnie w przypadku edukacji wojskowej, której ogólnym celem jest kształtowanie otwartego na nowości, innowacyjnego, antycypującego przyszłość, wszechstronnie kreatywnego specjalisty. W tym ujęciu nauczyciele traktowani są jako "działacze kształcenia kontynuowanego"²⁰. Ustawiczność kształcenia wojskowego wyraża się nie tylko w formie wielostopniowej edukacji szkolnej /szkoły podoficerskie, chorążych, oficerskie, akademie, studia podyplomowe/, lecz także w postaci klimatu konieczności permanentnego samokształcenia pozaszkolnego.

Do ważniejszych szczegółowych warunków określających efektywność kształcenia psychologicznego można zaliczyć²¹:

1. Ogólne i specjalistyczne przygotowanie nauczycieli.
2. Zakres pozytywnych i negatywnych doświadczeń dydaktycznych nauczycieli.
3. Predyspozycje indywidualno-osobowościowe nauczycieli np. osobowość "podnosząca" lub "obniżająca".
4. Poziom motywacji zawodowej nauczycieli.
5. Swoistość minionych doświadczeń zawodowych i osobistych nauczycieli.
6. Dotychczasowy poziom wiedzy ogólnej, humanistycznej i psychospołecznej studentów.

¹⁹ Cz. Kupisiewicz, *Paradygmaty i wizje reform oświatowych*, Warszawa 1985.

²⁰ J. Vial, *Edukacja i edukacja permanentna*, w: M. Debesse, G. Mialaret/red./, *Rozprawy o wychowaniu*, Warszawa 1988, s.297-340.

²¹ Cz. Kupisiewicz, *Podstawy dydaktyki ogólnej*, Warszawa 1984; Ch. Gallowey, *Psychologia uczenia się i nauczania*, t.1i2, Warszawa 1988; J. Jerzak, *Kształcenie psychologiczne nauczycieli*, Warszawa 1988.

7. Swoistość dotychczasowych pozytywnych i traumatycznych doświadczeń rodzinnych, osobistych i zawodowych studentów.
8. Poziom motywacji edukacyjnej studentów.
9. Ogólny i "wojskowy" poziom kultury i higieny psychospołecznej studentów i nauczycieli.
10. Trafność, realność i kreatywność celów kształcenia.
11. Ciekawość, użyteczność treści kształcenia.
12. Przestrzeganie podstawowych zasad kształcenia, zwłaszcza zasady systematyczności, kompleksowości i pogładowości.
13. Właściwy dobór form organizacyjnych nauczania i uczenia się.
14. Komplementarne stosowanie różnych metod kształcenia, zwłaszcza metod aktywizujących, problemowych, interaktywnych.
15. Polisensoryczne podejście do stosowanych środków dydaktycznych, w tym zaawansowanych technologii dydaktycznych np. informatycznych.
16. Integralność celów, treści, zasad, form, metod i środków kształcenia.
17. Adekwatność środowiska dydaktyczno-wychowawczego wobec celów, treści i metod kształcenia.

Reasumując można stwierdzić, że efektywność kształcenia psychologicznego zależy nade wszystko od profesjonalizmu nauczycieli oraz postawy "przewodnika" i opiekuna społecznego; natomiast studenci powinni przejawiać ciekawość wiedzy, systematyczność, pracowitość, otwartość na nowe wartości, inwencję poznawczo-badawczą oraz postawę nieustannego doskonalenia wiedzy i umiejętności.

5.2. Materiały dydaktyczne w edukacji psychologicznej podchorążych i oficerów

Materiały /środki/ dydaktyczne, jeżeli zostaną trafnie dobrane i właściwie wkomponowane w repertuar stosowanych metod i form kształcenia, przyczyniają się do wzrostu efektywności pracy dydaktycznej. Determinują one przede wszystkim realizowanie zasady pogładowości. Usprawniają przebieg trzech integralnie związanych sfer edukacji w szkole wyższej:

- poznania zmysłowego /bezpośredniego/,
- poznania umysłowego /pośredniego/,
- poznania praktycznego.

Materiały dydaktyczne obejmują różne środki materialne i symboliczne, które oddziałują w sposób polisensoryczny na zmysły, intelekt i emocje, ułatwiają przekazywanie i zdoby-

wanie wiedzy i umiejętności.²² Ich znaczenie związane jest z pełnionymi funkcjami, wśród których wymienia się między innymi funkcję informacyjną, motywacyjną, sterującą, i racjonalizującą uczenie się i nauczanie.

W procesie kształcenia psychologicznego w AON przewidujemy możliwość stosowania następujących materiałów dydaktycznych:²³

1. Podręczniki przedmiotowe, np. J.Borkowski, M.Dyrda, L.Kanarski, B.Rokicki, *Ludzie w organizacji*, Warszawa 1999; J.Cendrowski, S.Swebocki, *Psychologia walki i dowodzenia*, Warszawa 1973; R.Gall, A.D.Mangelsdorff /red./, *Handbook of Military Psychology*, New York 1991; M.Cenin, S.Chełpa, *Psychologia wojskowa*, Warszawa 1998.
2. Literatura uzupełniająca, np. M.Dyrda /red./, *Psychologia w wojsku*, Warszawa 1997; Z.Pietrański, *Znakomici szefowie i podwładni*, Warszawa 1994.
3. Skrypty uczelniane, np. *Psychologia dowodzenia*, t. 1-4, Warszawa 1995-1998.
4. *Słowniki i leksykony*, np. W.Szewczuk /red./, *Słownik psychologiczny*, Warszawa 1985; N. Sillamy, *Słownik psychologii*, Warszawa 1994.
5. Środki wizualne, np. schematy, modele, wykresy, zdjęcia, slajdy, foliogramy.
6. Środki nagrywające i odtwarzające dźwięki, np. magnetofon i kasety magnetofonowe.
7. Środki nagrywające i odtwarzające obrazy i dźwięki, np. kamera, odtwarzacz video, kasety video, telewizja dydaktyczna.
8. Środki kształcenia równoległego, np. artykuły prasowe, audycje radiowe i telewizyjne, telewizja kablowa i satelitarna.
9. Narzędzia badań psychologicznych, np. arkusz obserwacji, kwestionariusze osobowości.
10. Testy psychologiczne i dydaktyczne.
11. Scenariusze treningów psychologicznych, np. treningu interpersonalnego, asertywności.
12. Scenariusze stosowanych metod aktywizujących, gier i psychozabaw.
13. Animacje multimedialne /komputerowe/.
14. Konspekty wykładów, ćwiczeń, seminariów i konwersatoriów.
15. Referaty, komunikaty, recenzje, notki bibliograficzne przygotowywane przez studentów.
16. Przewodniki i poradniki przedmiotowe i specjalistyczne, np. L.Kanarski, J.Borkowski, *Być dowódcą*, Warszawa 1998; L.Kanarski, B.Rokicki, *Przełożony i podwładni*, Warszawa 1999; L.Kanarski, *Dowódca w sytuacjach społecznych*, Warszawa 1998.

²² Cz. Kupisiewicz, *Podstawy dydaktyki ogólnej*, Warszawa 1986, s.199-210.

²³ Cz. Kupisiewicz, tamże; T.Nowacki, *Teoretyczne podstawy opracowań metodycznych*, Wrocław 1966.

Znaczenie i użyteczność materiałów dydaktycznych w wymowny sposób uwidacznia się w procesie kształcenia aktywizującego, które jest przeciwieństwem nauczania podającego.²⁴ Istotę metod aktywizujących wyraża następujący schemat: problem – poszukiwanie rozwiązania – uogólnienie. Zakłada on, że studenci zdobywają nową wiedzę, umiejętności, wartości drogą samodzielnego analizowania i rozwiązywania problemów teoretycznych i praktycznych. Rola nauczyciela akademickiego w tak rozumianym procesie kształcenia polega przede wszystkim na towarzyszeniu studentom w toku ich samodzielnego pokonywania trudności.

Stymulacja aktywności rozwija motywacje i aspiracje edukacyjne, indywidualne i zespołowe zdolności kreowania oryginalnych nowych procedur, projektów, idei, wartości itp. w ten sposób samoogranicza się konieczność nadmiernego ingerowania, kontrolowania wysiłku studentów oraz sprawdzania ich osiągnięć.

Do najczęściej używanych metod aktywizujących, które wymagają kompleksowego zastosowania wymienionych środków dydaktycznych należą: metoda problemowa, sytuacyjna, przypadków oraz giełda pomysłów, mikronauczanie oraz gry dydaktyczne.

5.3. Funkcje przewodnika przedmiotowego

Przedstawiona propozycja trójwymiarowego podejścia do kształcenia psychologicznego studentów AON jest próbą odwrotu od jednowymiarowego encyklopedyzmu, wąsko pojętego dydaktyzmu, który w praktyce oznacza skupienie się tylko na przekazie określonej wiedzy oraz biernej jej recepcji przez studentów.

Absolwenci AON jako potencjalni kandydaci na dowódców średniego szczebla kierowania powinni prezentować pełniejsze, wielowymiarowe przygotowanie psychologiczne, które obejmuje także zdolność stałej samooceny podstawowych umiejętności psychospołecznych oraz wybrane kompetencje w zakresie kierowania własnym rozwojem osobistym, zawodowym, życiowym /umiejętności autokreacyjne/.

Współczesny specjalista zajmujący się kierowaniem zespołami żołnierskimi powinien nie tylko pobudzać rozwój swoich kwalifikacji intelektualnych /wiedzy/; jego obowiązkiem wobec siebie i innych jest także nieustanne "monitorowanie" swojej drogi życiowej i zawodowej (poprzez rozszerzanie, uzupełnianie samowiedzy i samooceny) oraz potrzeba permanentnego rozwoju indywidualnej osobowości społecznej i zawodowej. Do przesłanek takiego doboru treści programu, założeń metodycznych i form dydaktycznych zaliczyć można:

²⁴ Zob. W. Okoń, *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*, Warszawa 1998, s. 208 i nast.

- wielowymiarową, holistyczną biopsychospołeczną swoistość homo sapiens;
- konieczność nieustannego doskonalenia kwalifikacji zawodowych;
- potrzebę stałego kształtowania samowiedzy i samooceny;
- konieczność rozwijania umiejętności autokratywnych;
- obowiązek pełnego, wielowymiarowego poznawania osobowości i pobudzania rozwoju podwładnych;
- wielowymiarowość zadań, sytuacji zawodowych oraz dynamiczny charakter zmiennych warunków aktywności zawodowej i życiowej studentów.

Zakładamy, że przygotowany przewodnik przedmiotowy powinien spełniać trzy podstawowe funkcje:

- 1) poznawczo-motywacyjną /informacyjną/,
- 2) samooceniającą,
- 3) autokreacyjną.

Po pierwsze przewodnik będzie obejmować taki zakres informacji, wiedzy, który zapewni wystarczającą orientację w obszarze przedmiotu psychologii organizacji i dowodzenia oraz będzie pobudzać studenta do samodzielnych, nieustających poszukiwań edukacyjnych /funkcja poznawczo-motywacyjna/.

Po drugie treści i forma poradnika stwarza możliwość dokonania wstępnej autodiagnozy, samooceny wybranych cech, predyspozycji osobowościowych /funkcja samoceniająca/.

Po trzecie poszczególne rozdziały będą zawierały rozproszone oraz skatalogowane zestawy propozycji, sugestii ukierunkowujących rozwój kompetencji autokreacyjnych, które z czasem powinny zapewnić Czytelnikowi osiągnięcie statusu eksperta w sprawie własnego rozwoju oraz profesjonalnego doradcy w kwestii rozwoju zawodowego i osobistego podwładnych /funkcja autokreacyjna/.

ROZDZIAŁ VI

PROPONOWANE TREŚCI ORAZ STRUKTURA PRZEWODNIKA PO PSYCHOLOGII ZARZĄDZANIA I DOWODZENIA DLA STUDENTÓW STUDIÓW MAGISTERSKICH AON

Rozdział niniejszy jest próbą egzemplifikacji omówionych wcześniej, ogólnych założeń przedmiotowego przewodnika po psychologii, traktowanego - w proponowanej koncepcji kształcenia - jako podstawowy (obok klasycznego podręcznika) materiał dydaktyczny dla studentów studiów magisterskich, wprowadzanych najprawdopodobniej w 2000 roku w Akademii Obrony Narodowej. Z przedstawionego w rozdziale czwartym rozwiniętego programu psychologii, proponowanego dla tego poziomu kształcenia wybrane zostały celowo dwa tematy. Pierwszy dotyczy poznawania podwładnych, drugi - radzenia sobie ze stresem. Za takim rozwiązaniem przemawiały rezultaty sondażu opinii kadry na temat efektywności obecnego systemu kształcenia psychologicznego w wyższym szkolnictwie wojskowym. Przypomnijmy, że umiejętności poznawania innych oraz skutecznego radzenia sobie ze stresem, tak bardzo potrzebne współczesnemu dowódcy i przywódcy, należą - zdaniem badanych - do najsłabiej rozwiniętych.

Zgodnie z przyjętymi założeniami, każdy z rozdziałów zawiera trzy, mniej lub bardziej wyraźnie wyodrębniające się moduły. **Pierwszy** obejmuje podstawowe, ujęte bardziej syntetycznie i przystępnie niż ma to zwykle miejsce w klasycznym podręczniku, informacje o rozpatrywanym procesie lub zjawisku. Podstawą **kolejnego** modułu są propozycje prostych testów, ułatwiających studentowi rozpoznanie swoich silnych oraz słabiej rozwiniętych obszarów kompetencji dowódczej, preferencji kierowniczych itp. Na treść **ostatniego** modułu składają się ogólne zasady doskonalenia rozpatrywanych umiejętności oraz praktyczne sugestie rozwojowe w tym względzie. Stałymi elementami w strukturze poszczególnych rozdziałów są ponadto zamieszczone na początku informacje o możliwych korzyściach praktycznych, jakie po lekturze określonej partii materiału wynieść może Czytelnik, zestawienia podstawowych terminów oraz pytania ułatwiające ocenę stopnia opanowania treści kształcenia.

6.1. Poznawanie podwładnych



Po zakończeniu lektury tego rozdziału będziesz :

1. Lepiej rozumiał znaczenie i złożoność procesu poznawania osobowości podwładnych
2. Znał ważniejsze prawidłowości i osobliwości rządzące tym procesem
3. Mógł ograniczyć błędy procesu poznawania
4. Mógł wskazać zalety i słabości głównych metod poznawania podwładnych



Terminy kluczowe

- ◆ osobowość
- ◆ prawidłowość poznawania
- ◆ proces poznawania
- ◆ metody poznawania

1. Podstawowe prawidłowości

Dowódca powinien przyjąć pewne założenia, które warto uwzględnić w procesie poznawania zachowań i osobowości żołnierzy. Prawidłowości poznawania człowieka i jego psychiki rozumiemy jako uogólnione i praktycznie sprawdzone normy postępowania poznawczego (badawczego), których przestrzeganie umożliwia osiągnięcie założonych celów. Mogą to być cele teoretyczne i pragmatyczne, ogólne lub szczegółowe, sformułowane z punktu widzenia potrzeb profesjonalnych lub potrzeb codziennego funkcjonowania interpersonalnego w środowisku pracy, zamieszkania czy w rodzinie.

Prawidłowości poznawania innych ludzi określają jak powinien postępować dowódca, aby osiąść rzetelną wiedzę o właściwościach psychicznych i społecznych, walorach i słabościach, zainteresowaniach, zdolnościach, postawach, planach życiowych, rodzinnych i zawodowych, potrzebach oraz uczuciach podwładnych. Podstawowe prawidłowości poznawania żołnierzy

wynikają z dorobku ogólnych teorii i koncepcji psychologicznych²⁵, doświadczenia dowódczego i wychowawczego praktyków oraz dorobku badaczy wojskowych²⁶.

Amerykańscy psychologowie P.G.Zimbardo i F.L.Ruch twierdzą, że wszelka aktywność poznawcza powinna uwzględniać następujące, uniwersalne, dość zgodnie akceptowane tezy²⁷:

1. W przyrodzie, w zachowaniu człowieka występuje pewien porządek, określone prawidłowości, które powtarzają się z pewną regularnością,
2. Można wykryć, pozornie nie powiązane, różne układy systematycznych zależności,
3. Wszelkie zdarzenia, zjawiska i procesy mają swoje przyczyny, które je poprzedzają. Warunki poprzedzające i ich związki z czynnikami następującymi są stałe, a więc poznawalne, co pozwala przewidywać przyszłe zachowania,
4. Jedynym uznawanym rodzajem wiedzy jest wiedza empiryczna, obiektywna, sprawdzalna.

Nauki humanistyczne, w tym psychologia, nie dysponują takimi teoriami, taką wiedzą, która umożliwiałaby wyjaśnianie i przewidywanie wszelkich reakcji i zachowań człowieka. Humanistyka formułuje diagnozy i prognozy w kategoriach probabilistycznych²⁸. Dlatego też dowódca czy nawet psycholog wojskowy może wypowiadać się o osobowości żołnierzy (na podstawie właściwej analizy jego zachowania i działania) tylko językiem nie zawsze określonego prawdopodobieństwa.

Polski badacz B.Zawadzki wymienia trzy zasady poznawania osobowości²⁹:

- 1) Zasada realizmu: świat i zjawiska psychiczne istnieją obiektywnie,
- 2) Zasada determinizmu uniwersalnego: każde zjawisko zachodzi tylko wtedy, kiedy istnieją określone warunki konieczne oraz zawsze wtedy, kiedy występują warunki wystarczające,
- 3) Zasada empiryzmu: przedmiotem poznania powinna być rzeczywista aktywność psychiczna i fizyczna oraz relacje zachodzące między nimi, a także warunki aktywności człowieka.

²⁵ Por. G.S.Hall, G.Lindzey, *Teorie osobowości*, Warszawa; B.Zawadzki, *Wstęp do teorii osobowości*, Warszawa 1970.

²⁶ Por. Z.Markocki, *Przemiany w systemie wychowawczym Wojska Polskiego*, Warszawa 1993; B.Rokicki, *Wybrane problemy przygotowania żołnierzy do działania na potencjalnym polu walki*, Warszawa 1991; M.Dyrda, *Morale - ukryta siła armii*, Warszawa 1998; *Poznawanie osobowości żołnierzy*, praca zbiorowa, Warszawa 1982.

²⁷ Por. P.G.Zimbardo, F.L.Ruch, *Psychologia i życie*, Warszawa 1988, s.17-19.

²⁸ Por. T.Pawłowski, *Tworzenie pojęć w naukach humanistycznych*, Warszawa 1986, s.209.

²⁹ Por. B.Zawadzki, *dział. cyt.*, s.80-81.

Aktywność poznawcza, mimo istnienia norm postępowania, nie jest wysiłkiem prostoliniowym i w wysokim stopniu efektywnym. Znane są różne czynniki deformujące i ograniczające skuteczność poznawania ludzi. Jednym z nich jest działanie praw nieprzyczynowych³⁰. Innym - nadmierny scjentyzm, który przejawia się między innymi w negowaniu jakiegokolwiek wartości poznawczej "wiedzy gorącej", potocznej, intuicyjnej itp., odrzucaniu istnienia zjawisk fenomenologicznych. Na kolejne czynniki zakłócające proces poznawania uwaga zwrócona zostanie w dalszej części rozdziału.

Asymilując propozycję A.Janowskiego odnoszącą się do kwestii poznawania uczniów można powiedzieć, że poznawanie osobowości żołnierzy ułatwiają³¹:

- szczerość i zaufanie interpersonalne,
- okazywanie zrozumienia,
- niwelowanie zbędnego dystansu wobec podwładnych,
- posiadanie autorytetu zawodowego i moralnego,
- utrzymywanie kontaktu i więzi ze wszystkimi podwładnymi,
- zapewnienie zwrotnego przepływu informacji,
- uczenie się postrzegania sytuacji tak jak postrzegają ją podwładni,
- opanowanie sztuki czytania i rozumienia zachowań niewerbalnych,
- wczuwanie się w położenie, uczucia, postawy, przekonania, aspiracje poznawanego żołnierza.

Skuteczność poznawania związana jest z szeroko pojętymi umiejętnościami interpersonalnymi³².

Najszerszy katalog tych umiejętności przedstawia G.Klimowicz³³:

- dostrzeganie i rozpoznawanie emocji drugiego człowieka,
- empatyczne rozumienie drugiego człowieka,
- dostrzeganie i spełnianie potrzeb drugiego człowieka,
- postrzeganie mocnych stron drugiego człowieka,
- zachowanie tolerancji wobec odmienności drugiej osoby,
- spostrzeganie sytuacji z perspektywy drugiego człowieka,
- efektywne komunikowanie się z poznawaną osobą,

³⁰ Por. J.Macnamara, *Logika i psychologia*, Warszawa 1993, s.278-280; T.Mądrzycki, *Deformacje w spostrzeganiu ludzi*, Warszawa 1986, s.33-43.

³¹ Por. A.Janowski, *Poznanie uczniów*, Warszawa 1985, s.28-30.

³² Por. Z.Kosysz, *Wychowanie interpersonalne*, Warszawa 1993, s.105-121; J.Mellibruda, *Ja - Ty - My. Psychologiczne możliwości ulepszania kontaktów międzyludzkich*, Warszawa 1980, s.267-360.

- szanowanie i akceptowanie drugiego człowieka,
- umiejętność rozwiązywania konfliktów,
- umiejętność pomagania innym osobom,
- umiejętność efektywnej współpracy.

Co jest rzeczywistym obiektem poznania, czy osobowość i psychika są bezpośrednim przedmiotem poznawania? Poznawanie osobowości żołnierzy ma swoistość poznania pośredniego. Dowódca, wychowawca poznaje osobowość żołnierzy poprzez obserwację, rejestrację, analizę i interpretację szeroko rozumianego działania i zachowania. Warto wskazać na różnicę między oboma rodzajami aktywności. W działaniu dominują czynności poznawcze, kontrolne i kierujące, zaś w zachowaniu pierwszoplanowe znaczenie mają czynności afektywne (emocjonalne), które przeważają nad czynnościami umysłowymi i racjonalnymi. Na podstawie interpretacji aktywności psychicznej, fizycznej, analizy działania i zachowania można wnioskować o przebiegu i jakości procesów intelektualnych, emocjonalnych, motywacyjnych, o treści zainteresowań, postaw, charakteru itp. oraz opisywać całą osobowość żołnierza. Procesowi temu służą odpowiednie metody badań psychologicznych.

Rozróżnia się dwie grupy działań i zachowań:

- werbalne (wypowiedzi ustne i pisemne, tonacja, barwa głosu itp.),
- niewerbalne (mimika twarzy, gesty, pantomimika, dostrzegalne reakcje psychofizjologiczne - tętno, oddech itp., wytwory, gry itp.).

Orzekanie o występowaniu cech i tendencji osobowościowych odbywa się zgodnie z zasadami prawdopodobieństwa.

W.Szewczuk uważa, że aby poznać i scharakteryzować osobowość człowieka trzeba poszukiwać odpowiedzi na cztery pytania³⁴:

1. Do czego dąży i co czyni?
2. W jaki sposób?
3. Jaki jest dla innych?
4. Jaki jest dla siebie?

Sformułowanie pytań problemowych w dużym stopniu porządkuje i ukierunkowuje wysiłek diagnostyczny i prognostyczny. M.Jarosz przytacza dłuższy, szczegółowy katalog pytań, które powinny wziąć pod uwagę człowiek chcący poznać inną osobę³⁵:

³³ Por. H.Rylke, G.Klimowicz, *Szkoła dla ucznia. Jak uczyć życia z ludźmi*, Warszawa 1982, s.175.

³⁴ Por. W.Szewczuk, *Psychologia*, Warszawa 1990, s.204.

³⁵ Por. M.Jarosz, *Psychologia lekarska*, Warszawa 1988, s.90-92.

1. Do czego człowiek dąży?
2. Czy wyróżnia cele podstawowe?
3. Czy umie rezygnować z doraźnych przyjemności, aby zbliżyć się do odległego celu głównego?
4. Jakimi sposobami dąży do osiągnięcia celów?
5. Jaka jest sprawność jego działania?
6. Czy doznając silnych emocji postępuje zgodnie z sytuacją, czy potrafi kontrolować narastające emocje?
7. Jak zachowuje się w sytuacjach trudnych, czy podejmuje zadania trudne, czy skupia się na nich, czy na tym jak będzie oceniany przez innych?
8. Czy ocenia innych z pozycji własnych korzyści?
9. Czy dostrzega potrzeby innych ludzi i angażuje się w ich realizacji, czy jest egoistą czy też altruistą?
10. Jak dostosowuje się do zmian w środowisku?
11. Czy jego zachowanie w podobnych sytuacjach, obecnie i dawniej, jest zbliżone?

Uogólniając można stwierdzić, że proces poznawania drugiego człowieka, a konkretnie proces poznawania osobowości drugiego żołnierza (podwładnego, przełożonego, członka formalnej i nieformalnej grupy wojskowej) w relacjach pionowych i poziomych obejmuje:

- całą rzeczywistą aktywność psychiczną i fizyczną żołnierza,
- złożoną organizację psychiki żołnierza,
- zakres stosunków społecznych jakie podejmuje żołnierz w wymiarze: interpersonalnym, intragrupowym, intergrupowym oraz pozawojskowym,
- całokształt relacji żołnierza z otoczeniem przyrodniczym i kulturowym (wymiar ekologiczny).

Powyższe obszary aktywności życiowej są z sobą wielowątkowo powiązane, wzajemnie na siebie oddziałują, tworzą razem względnie spójną organizację psychiczną, która rozwija się i dojrzewa poprzez konieczność przezwyciężania przejściowych kryzysów i konfliktów.

Dowódca, wychowawca powinien zmierzać do opisywania osobowości żołnierzy z punktu widzenia:

- przyczyn (genezy) zachowania i występowania cechy osobowości,
 - struktury zachowania i osobowości,
 - dynamiki i warunków zmian zachowania i osobowości,
 - bliższych i dalszych perspektyw rozwoju osobowości,
-

- potrzeb indywidualnych i służbowych.

Poznawania, opisywania i wyjaśniania ogólnych i podmiotowych prawidłowości funkcjonowania psychiki osób wojskowych, nie należy dokonywać, ze względu na realne wymagania praktyki szkolenia i dowodzenia, w kategoriach hermetycznych, ścisłych odniesień teoretycznych. Praktyk zmuszony jest do artykułowania diagnoz i prognoz zachowań żołnierzy językiem wskaźników czytelnych dla jak największej ilości dowódców, wychowawców wojskowych, instruktorów, a także w miarę zrozumiałych dla podwładnych i wychowanków³⁶. Dowódca pododdziału czy oddziału wojskowego zainteresowany rozwojem swoich podwładnych, przedstawiający wobec żołnierzy orientację "podnoszącą" powinien żądać od badaczy sformułowania takich wskaźników zachowania, które:

- mają bezpośredni związek z zewnętrznie obserwowalnym zachowaniem żołnierzy,
- różnicują, rozdzielają struktury osobowości o odrębnej genezie i dynamice rozwoju oraz pozwalają poznawać ewentualne zadatki czy już dostrzegalne przejawy patologii,
- wychwytyją, rejestrują nie tylko uniwersalne elementy osobowości, ale nade wszystko te składniki, które podlegają indywidualnemu rozwojowi,
- ujmują, wskazują te komponenty, które dla osobowości dojrzałej są podstawą autokreacji, a w przypadku żołnierza nie w pełni ukształtowanego stanowią istotny kierunek rozwoju³⁷.

Chodzi o poznawanie mechanizmów, struktur, które są podstawą aktualnego rozwoju zachowań, zaczynem dla określonego przebiegu rozwoju oraz organizowania się osobowości dojrzałej i efektywnej.

2. Zasady poznawania osobowości

Na podstawie analizy opracowań teoretycznych (psychologicznych i wojskowych) oraz doświadczenia praktyków (dowódców, wychowawców, instruktorów, nauczycieli wojskowych) można wyróżnić pewne ogólniejsze normy, prawidłowości postępowania w procesie poznawania osobowości żołnierzy. Proponujemy zaliczyć do nich następujące zasady:

1. Właściwym obiektem poznawania jest indywidualna osobowość (indywidualizacji),
2. Poznawanie przebiega wzajemnie podmiotowo (interpersonalności),
3. Aktywność poznawcza służy określonym celom (celowości),
4. Poznawać należy w rzeczywistych, naturalnych warunkach (naturalności),
5. Uzupełnieniem jest postrzeganie w warunkach swoistych (ekstremalności),

³⁶ Por. J.Bednarek, J.Bieńkowski, R.Stępień, *Proces kształcenia wojskowego*, Warszawa 1994.

³⁷ Por. M.Chłopkiewicz, *Osobowość dzieci i młodzieży. Rozwój i patologia*, Warszawa 1987, s.25.

6. Poznawanie powinno mieć wymiar całościowy (holistyczności),
7. Proces ten nie może być obciążony subiektywizmem (obiektywności),
8. Skuteczniejsze jest poznawanie odpowiednio zorganizowane (metodyczności),
9. Jednorazowe akty poznawcze mają małą wartość (procesualności),
10. Ważnym czynnikiem jest uzupełnianie wiedzy (aktualizacji),
11. Trzeba zrezygnować z kategorycznych ocen poznawczych (niekategoryczności),
12. Poznawania nie może cechować wścibskość (dyskretności),
13. Należy rozpoznawać przyczyny konkretnego zachowania (determinizmu),
14. Poznawanie powinno objąć przeszłość, teraźniejszość i przyszłość (trzech perspektyw),
15. Poznawanie drugiej osoby nie może jej zagrażać (moralności).

Zasada indywidualizacji

Świadomość oczywistej prawdy, że każdy człowiek jest niepowtarzalną, różną od wszystkich indywidualnością, nie zawsze bywa brana pod uwagę w procesie dowodzenia, szkolenia i wychowania. Jedną z poważnych słabości pracy pedagogicznej z żołnierzami, także zawodowymi, jest dążenie, wbrew humanistycznym deklaracjom, do pełnego ujednoczenia, zuniformizowania zachowania i działania podwładnych. Szablonowe, mechaniczne, zgrupowane, kolektywistyczne postrzeganie, ocenianie i kształtowanie ludzi uniemożliwia poznanie tego co najcenniejsze - indywidualności³⁸. Indywidualizacja należy do centralnych norm procesu poznawania osobowości żołnierzy. Pozwala odnotować oryginalne, swoiste walory i niedoskonałości psychiczne, subiektywne potrzeby, przeżycia, indywidualne plany, zainteresowania, zdolności, kwalifikacje, podmiotowy potencjał przystosowawczy i regulacyjny itp. Indywidualizowane widzenie zachowania, problemów podwładnego, wychowanka stanowi nieodzowny warunek wyjściowy kształtowania efektywnej osobowości żołnierza. Podkreślanie, docenianie osobniczej odmienności konkretnego człowieka sprawia, że czujemy się ważni i potrzebni, powoduje, że chcemy coraz więcej dawać z siebie, wywołuje i wzmacnia nastawienie prospołeczne, obywatelskie oraz prożołnierskie.

Zasada interpersonalności

Zasada ta informuje, że proces poznawania przebiega dwu - i wielokierunkowo, ma znamiona sprzężenia zwrotnego, relacji wzajemnego postrzegania, rozumienia, komunikowania i

³⁸Por. Z. Włodarski, *Rozwój i kształtowanie się doświadczenia indywidualnego*, Warszawa 1975.

pomagania sobie³⁹. Powstanie więzi poznawczej między przełożonym i podwładnym, starszym i młodszym, żołnierzem zawodowym i służby zasadniczej, członkami drużyny, plutonu będącymi równieśnikami ma zawsze dwu- i wielostronną naturę, a powinno mieć wymiar wzajemnie podmiotowy. Ten typ relacji poznawczej rozszerza i pogłębia wiedzę personalną (o sobie) i interpersonalną ("ja" publiczne i społeczne), dwustronnie pobudza aktywność samopoznawczą i wzajemnie poznawczą. W proces ten często włączone są osoby "trzecie, czwarte ...", co wydatnie wspomaga poznawanie i rozwój osobowości.

Zasada celowości

Poznawanie drugiego żołnierza zawsze przebiega w pełni intencjonalnie. W działalności dowódczej i wychowawczej czynności poznawcze i pobudzające rozwój osobowości powinny być zdecydowanie podporządkowane osiągnięciu określonych celów⁴⁰. W zależności od przyjętego kryterium, poznawanie osobowości żołnierzy służy różnym celom. Mogą być to cele teoretyczne (naukowe) oraz dwojakiego rodzaju cele praktyczne: poznawanie profesjonalne (przez psychologa) i poznawanie wypływające z natury życia codziennego (zdroworozsądkowe).

Do ogólnych celów procesu poznawania żołnierzy zalicza się:

- opisywanie zachowania i aktywności psychicznej (deskryptywne),
- wyjaśnianie ich problemów, potrzeb, konfliktów, przeżyć, motywów, aktywności umysłowej, przyczyn słabości i dysfunkcji (diagnostyczne),
- przewidywanie rozwoju osobowości i zachowań (prognostyczne),
- modyfikowanie, zmienianie i sterowanie zachowaniami (prakseologiczne): niwelujące, korekcyjne, terapeutyczne,
- ulepszanie życia i służby wojskowej z punktu widzenia potrzeb konkretnego żołnierza oraz zadań obronności państwa.

Jako przykłady szczegółowych celów poznawania osobowości żołnierzy można podać:

- wstępne poznanie żołnierzy, którzy rozpoczynają służbę,
- dokonanie selekcji i doboru na stanowiska i funkcje,
- ocenianie i opiniowanie żołnierzy zawodowych oraz planowanie rozwoju kadrowego,

³⁹ Por. M. Argyle, *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Warszawa 1991, s.66-102; Z. Kosyrz, dzieł. cyt., s.143-155.

⁴⁰ Por. K. Obuchowski, *Człowiek intencjonalny*, Warszawa 1993.

- wspieranie procesów adaptacyjnych poprzez wskazywanie przyczyn i wyjaśnianie zjawisk je zakłócających,
- usprawnianie pracy młodych (niedoświadczonych) i działających zbyt rutynowo, sztywno dowódców.

Zasada naturalności

Poznanie ludzi odbywa się w rzeczywistych warunkach życia, pracy i wypoczynku⁴¹. Poznanie osobowości podwładnego nie powinno przebiegać w sztucznych, wyizolowanych, nienaturalnych sytuacjach, bowiem wówczas nie jest on sobą, zachowuje się nieswojo, sztywno lub gra rolę. Na naturalne warunki funkcjonowania składają się: otoczenie koszarowe (sale żołnierskie, stołówka, pomieszczenia szkoleniowe itp.), środowisko poligonowe, miejsca wypoczynku (klub żołnierski, świetlice, kantyny) oraz otoczenie przykoszarowe (garnizonowe).

Zasada ekstremalności

Z poprzednią normą wiąże się zasada poznawania żołnierzy w warunkach odbiegających od standardów życia i służby, od tego do czego człowiek przywykł, w sytuacjach dalekich od optymalnych⁴².

Postrzeganie zachowania w warunkach normalnych, stabilnych, powtarzalnych pozwala osiągnąć tylko część wiedzy o jego osobowości. W przypadku żołnierzy, istnieje konieczność uzupełnienia, wzbogacenia obrazu jego potencjalnych, nieujawnionych możliwości i ograniczeń. W sytuacjach i warunkach normalnych, optymalnych postępujemy zgodnie z określonym repertuarem zachowań - z relatywnie dużym prawdopodobieństwem można przewidzieć to, co zrobimy. Nieuzewnętrznione, ukryte predyspozycje, dynamizmy, struktury, tendencje, właściwości psychiczne, moralne i fizyczne warto w zorganizowany sposób stymulować. Właśnie w sytuacjach nowych, nietypowych, zaskakujących, ekstremalnych, trudnych i bardzo trudnych ujawniają się różne "silne i słabe strony" osobowości, dotychczas nieznanne możliwości i pewne słabości, ułomności psychiki żołnierza⁴³.

⁴¹ Por. A. Węgrzycki, *O poznaniu drugiego człowieka*, Kraków 1992, s.90-110.

⁴² Por. B. Hołyst (red.), *Człowiek w sytuacji trudnej*, Warszawa 1991.

⁴³ Por. B. Rokicki, *Moralno - psychologiczne przygotowanie wojsk do działań obronnych*, w: *Koncepcja strategicznego użycia sił zbrojnych w działaniach obronnych na terytorium kraju "Obrona"*, Warszawa 1991; B. Rokicki, *Moralno-psychologiczne przygotowanie wojsk do działań obronnych "Obrona 2"*, Warszawa 1992.

Poznanie tych ukrytych zalet i dysfunkcji nie tylko uzupełnia, obiektywizuje wiedzę o innych ludziach, podwładnych oraz samowiedzę, samoocenę, ale także, co jest ważniejsze, umożliwia odpowiednie kierowanie, stymulowanie ich rozwoju, redukowanie słabości i potęgowanie możliwości; ułatwia również samostymulację, samokreację i samoregulację.

Zasada holistyczności

Psychika i osobowość żołnierza składają się nie tylko z pojedynczych, wydzielonych, niezależnych myśli, pragnień, przeżyć czy kompleksów. Każdy człowiek jest czymś więcej niż sumą elementów. Osobowość to niezwykle złożony system organizacyjny. Dlatego należy ją poznawać całościowo, a jej komponenty trzeba widzieć w wielowymiarowej bio-psycho-społecznej przestrzeni. Wszelkie składniki życia są wielorako zdeterminowane⁴⁴.

Zasada metodyczności i obiektywności

Poznanie osobowości podwładnych powinno odbywać się zgodnie z określonymi wymaganiami. Mam na uwadze przede wszystkim odpowiednie przygotowanie i metodyczne zorganizowanie procesu poznawania. Postępowanie metodyczne obejmuje między innymi określenie celów, problemów, wybranie metod i technik poznawania, sprecyzowanie zasad organizacji zbierania informacji, analizy i interpretacji uzyskanych wyników⁴⁵. Przestrzeganie sprawdzonej procedury zdobywania wiedzy o zachowaniu i osobowości wpływa na uzyskanie obiektywnego obrazu psychiki.

Zasada procesualności

Relacje i więzi międzyludzkie przejawiają pewną dynamikę, dojrzewają, podlegają redukcji, zawieszeniu, deformacji, stabilizacji itp. Dlatego poznawanie powinno podążać za rozwojem tych relacji oraz rozwojem osobowości żołnierzy. Zdobywanie wiedzy i formułowanie ocen o podwładnych i przełożonych rozpoczyna się w momencie pierwszego kontaktu społecznego i trwa nieustannie aż do czasu przerwania więzi międzyosobowych. Ściślej mówiąc, owe procesualne relacje poznawcze i wartościujące posiadają swoistą właściwość istnienia i funkcjonowania także po całkowitym zaprzestaniu bezpośrednich związków. Dzieje się tak dzięki pamięci, zwłaszcza długotrwałej, silnemu doświadczeniu emocjonalnemu, wyobraźni, retrospekcji, wspomnieniom.

⁴⁴ Por. J.F.T.Bugental, *W poszukiwaniu autentyczności*, W: Jankowski K.(red.), *Przełom w psychologii*, Warszawa 1987, s.325-329; J.Kozielecki, *O człowieku wielowymiarowym*, Warszawa 1988.

⁴⁵ Por. J.Brzeziński, *Metody badań psychologicznych w zarysie*, Poznań 1975.

Innymi słowy - proces poznawania drugiej osoby przebiega dynamicznie i w zasadzie nigdy się nie kończy. Dlatego bardziej zasadne wydaje się używanie terminu dynamicznego - "poznawanie", ukazującego rozwój relacji poznawczych, możliwości dopełniania wiedzy i ocen interpersonalnych. Jednak dość często, zarówno w mowie potocznej, jak i literaturze fachowej stosuje się formułę statyczną - "poznanie osobowości, poznanie drugiej osoby". Niesie ona treści katagoryczne, definitywne. Rodzi się pytanie: *czy poznanie drugiego człowieka jest w pełni możliwe?* Chyba, że przez poznanie rozumie się "ujrzenie", "zobaczenie". A o wartości człowieka decyduje nie to co jest widoczne na zewnątrz, lecz przede wszystkim, nie do końca dostępna powierzchownemu oglądowi, osobowość.

Zasadę procesualności uzupełniają inne normy poznawania: aktualizowanie i niekatagoryczność opinii, sądów i ocen żołnierzy (podwładnych, przełożonych).

Zasada aktualizacji

Potoczna mądrość mówi, że człowieka nigdy nie można poznać do końca. Trzeba wiele czasu, wspólnych doświadczeń i przeżyć, aby można było powiedzieć, że cokolwiek wiemy o drugiej osobie. Teraźniejsza wiedza o niej zawsze ma charakter tymczasowy, przejściowy, częściowy. Z biegiem czasu poznanie typu "tu i teraz" traci aktualną wartość. W procesie poznawania aktualny obraz osobowości przełożonego, podwładnego, kolegi szybko przekształca się w obraz przeszły⁴⁶. Dlatego tak ważne i konieczne jest ciągłe aktualizowanie poznawczej wiedzy i oceny drugiego człowieka. Osobowość konkretnego żołnierza podlega różnym zmianom osobowościowym (pozytywnym i negatywnym) za którymi poznanie powinno nadążać.

Zasada niekatagoryczności

E.Morin trafnie podkreśla, że *ostatnim kontynentem nie zbadanym przez człowieka jest człowiek*. Wiedza o drugiej osobie obciążona jest znacznym stopniem niepewności, względności, niepełności⁴⁷. Nawet "starzy i dobrzy znajomi" oraz ludzie od dawna związani rodzinnie, emocjonalnie zachowują własne obszary psychiki niedostępne dla innych. Mam na myśli "ja intymne", "ja duchowe" czyli swoiste "ja wyłącznie dla siebie". Z tych i innych względów dużym błędem byłoby formułowanie jednoznacznych, katagorycznych, niezmiennych sądów i ocen osobowości

⁴⁶ Por. A.H.Maslow, *W stronę psychologii istnienia*, Warszawa 1986, s.184-210.

⁴⁷ Por. B.Wojciszke, *Procesy oceniania ludzi*, Poznań 1991, s.239.

poznawanych żołnierzy. Kategoryczne ferowanie ocen skrajnie pozytywnych i skrajnie negatywnych, może rodzić niepożądane skutki pedagogiczne, zwłaszcza jeżeli nie znajdują one adekwatnego potwierdzenia.

Zasada dyskretności

Człowiek nie zawsze postępuje zgodnie z tym, co mówi. W pewnych sytuacjach niektóre osoby przejawiają wyraźną rozbieżność między tym co myślą, mówią i czynią. Ludzie mają skłonność do fantazjowania, tworzenia mitów, iluzji, urojeń itp. oraz do zaniżania lub zawyżania własnej wartości. Człowiek na ogół pragnie, aby jego zachowanie było akceptowane, choć niekiedy postępuje wbrew przyjętym zasadom. Nasze działanie niekiedy odbiega od deklaracji. Biorąc pod uwagę między innymi wspomniane swoistości zachowania badacz lub wychowawca może w uzasadnionych przypadkach skorzystać z techniki ukrytej kamery. Nieujawnione, ukryte poznawanie żołnierzy ogranicza, kontroluje idea moralności poznawczej. Drugą stroną zasady dyskretności jest przejawianie powściągliwości, delikatności, łagodności poznawczej oraz przestrzeganie prawa do prywatności, intymności i odmienności⁴⁸.

Zasada determinizmu

Aby wyjaśnić i zrozumieć swoistość funkcji psychicznych konkretnego człowieka, czy choćby tylko treść pojedynczego czynu należy przyjąć, że każda forma aktywności, każde zachowanie wywołane jest przez jakieś zewnętrzne lub wewnętrzne przyczyny. Czynniki te często są niewidoczne, niejasne, niezrozumiałe. Poszukiwanie związków między różnymi składnikami życia psychicznego, analizowanie ich podnosi wartość interpersonalnego wysiłku poznawczego⁴⁹.

Zasada trzech perspektyw

Poznanie osobowości żołnierza nie może ograniczać się do tego, jaki jest i "co robi" on teraz. Należy je stale dopełniać o wiedzę dotyczącą tego, jaki był i co już osiągnął wcześniej oraz wzbogacać o informacje związane z jego doraźnymi i życiowymi planami, celami bliższymi i ostatecznymi. Postrzeganie i ocenianie drugiej osoby zmierzać powinno do widzenia jej w trójwymiarowej perspektywie osobniczej i społecznej, na którą składa się:

- 1) rekonstrukcja przeszłego etapu życia (retrospekcja),

⁴⁸ Por. *Kodeks etyczny - zawodowy psychologa*, Warszawa 1991, s.4,15.

⁴⁹ Por. P.G.Zimbardo, F.L.Ruch, wyd. cyt., s.18.

- 2) terażniejszy obraz osobowości i zachowania (prezentacja),
- 3) oraz konstrukcja przyszłej tercji życia (prospekcja).

Rzadko są to okresy i obrazy równomierne, harmonijne i w pełni funkcjonalne. Integruje je jakaś względna, niezbędna, przejściowa "osnowa", na której ścierają się wątki negacji i kontynuacji, spójności i dezintegracji, realizmu i idealizmu, mądrości i głupoty, wiedzy i niewiedzy, dobra i zła, łagodności i agresji, radości i smutku, sympatii i antypatii, zdrowia i patologii, zastoju i rozwoju⁵⁰.

Poznanie osobowości konkretnego człowieka obejmuje pełny bieg jego życia⁵¹, a poznawana osoba jest podmiotem niepowtarzalnej biografii. W niej, jak należy przypuszczać, spletają się trzy czasy⁵², wymiary i nieregularne etapy indywidualnego życia:

- "ja minione",
- "ja aktualne",
- "ja nadchodzące".

Zasada moralności

Ostatecznym przesłaniem poznawania psychologicznego jest zrozumienie i zaakceptowanie oraz bezinteresowne udzielanie pomocy, wsparcia w przewycięzaniu różnych problemów, konfliktów, a także znoszenie poczucia szeroko rozumianego, indywidualnego zagrożenia żołnierza⁵³. Chodzi o prezentowanie altruistycznych, prospołecznych postaw poznawczych, o czynienie dobra, redukcję i eliminowanie zła. Wielce naganne jest instrumentalne, manipulacyjne traktowanie podwładnych. W środowisku wojskowym ugruntowana została powszechna tendencja do nieustannego oceniania żołnierzy. Ma ona określone obiektywno - subiektywne podłoże. Nierzadko poznanie i ocenianie wojskowe odbywa się zgodnie z "uproszczoną, płaską" arystotelesowską logiką dwuwartościowania: prawda albo fałsz, dobry albo zły, mądry albo głupi itp. A wiadomo, że życie jest bogatsze, że istnieją wartości "trzecie, czwarte ..." i różne stany pośrednie. Dlatego dowódcy, wychowawcy, rodzice, przyjaciele powinni pamiętać o logice i optyce trój - i wielowartościowej⁵⁴. Ponadto przyjmuje się, że utrwalony nawyk oceniania wszystkich i wszystkiego dewaluje wartość człowieka, a dyskwalifikuje psychologa⁵⁵. Oceny zawsze są zawodne.

⁵⁰ T. Płużański, *Przyjaciel mądrości*, Warszawa 1993, s.229 i nast.

⁵¹ M. Tyszkowa (red.), *Rozwój psychiczny człowieka w ciągu życia*, Warszawa 1988.

⁵² Arystoteles, *Kategorie. Hermeneutyka*, Warszawa 1975, s.61-62.

⁵³ *Kodeks...*, *dział. cyt.*, s.7-14.

⁵⁴ Por. E. Grodziński, *Filozoficzne podstawy logiki wielowartościowej*, Warszawa 1989, s.11-31.

⁵⁵ Por. A. Kępiński, *Poznanie chorego*, Warszawa 1985, s.20-30,37-52.

Godniejsza humanisty jest postawa: poznaję - staram się zrozumieć - aby skuteczniej wspierać, wspomagać rozwój drugiego człowieka.

Zaprezentowane wyżej ważniejsze normy, prawidłowości postępowania w procesie poznawania osobowości żołnierzy, innych ludzi (z rodziny, środowiska zamieszkania itp.) są ze sobą ściśle związane, wzajemnie od siebie zależne. Należy je analizować i realizować w sposób komplementarny. Niedoceniając jednej z nich może utrudnić zastosowanie innych. Im więcej zasad poznawania osobowości będziemy brać pod uwagę, tym lepsze efekty osiągniemy. Mamy świadomość, że w tej kwestii mogą wystąpić różnice zdań. Niektórzy praktycy są przekonani, że im mniej warunków stawia się działaniu, tym lepiej. Przedstawiony indeks kilkunastu zasad można by pragmatycznie zredukować do kilku pierwszoplanowych, które wchłaniałyby treść pozostałych. Potrzeby analityczno - dydaktyczne oraz przesłanki idealizacyjne uzasadniają jednak rozwiniętą prezentację. Ponadto możliwe są inne odmienne próby podejścia do tego problemu.

Sądzymy, że omówione wskazówki poznawcze są na tyle uniwersalne, że nadają się do szerszego użytku. Ich realizacja zależna jest od podmiotowych i środowiskowych warunków poznawania. Poszczególnym zasadom w określonych warunkach należy nadawać odpowiednią i swoistą treść.

Wymienione zasady, wyłączając dyskretność są również poznawczo wartościowe w przypadku procesu samopoznawania.

W procesie poznawania żołnierzy, i przełożeni i podwładni, i wychowawcy i wychowankowie popełniają różnorakie błędy. Do najczęstszych błędów i deformacji poznawczych należą:

- okazjonalność,
- sztuczność,
- subiektywizm,
- jednowymiarowość,
- chaotyczność,
- przypadkowość,
- kategoryczność,
- schematyzm,
- uprzedzanie się,
- zaleganie i powracanie opinii,
- asytuacyjność,
- powierzchowność,
- kierowanie się pierwszym wrażeniem,
- afektywność (obciążenie emocjonalne),
- przypisywanie lub odmawianie cech,
- faworyzowanie,
- potwierdzanie hipotezy,
- instrumentalność (makiawelizm).

Brzmiały one dość komunikatywnie, dlatego zrezygnujemy z ich omawiania. Związane są z treścią zasad poznawania osobowości, ściśle mówiąc powstają w wyniku pomijania i niedocenia

ich treści. Błąd poznawania (sposrzegania) występuje wówczas, gdy stwierdza się, przy pomocy obiektywnych kryteriów, jego nieadekwatność w stosunku do rzeczywistości. Pojęciem szerszym jest deformacja poznawania, która bywa utożsamiana nie tylko z nieadekwatnością, ale nade wszystko z nietrafnością (niedokładnością) poznawania.

3. Metody poznawania podwładnych

Z. Skorny uważa, że do metod poznawania psychiki podwładnych, nie wymagających specjalistycznego przygotowania, a jedynie praktycznej umiejętności posługiwania się nimi, należą:

- **obserwacja zachowań;**
- **rozmowa;**
- **analiza wytworów działania.**

Metodami tymi można uzyskać odpowiedzi na dwa zasadnicze pytania:

1. Jak zachowuje się oraz jakie cechy osobowości przejawia osoba, którą staramy się poznać?
2. Jakie są psychospołeczne uwarunkowania jej zachowania się i struktura osobowości?⁵⁶

Obserwacja zachowań

Obserwacja -to zdaniem Z. Pietraśińskiego - najważniejsza z metod poznawania indywidualności drugiego człowieka, szczególnie ta odnosząca się do zachowań w konkretnych sytuacjach życiowych⁵⁷. Największą zaletą tej metody jest łatwość jej stosowania. Jednak wysoka użyteczność obserwacji zależy od stopnia wykorzystania różnorodnych uwarunkowań zarówno samej metody, jak i innych czynników jej towarzyszących. Obserwacja polega na postrzeganiu określonych przedmiotów lub zjawisk. Nie jest nią jednak przypadkowe, niezamierzone tzw. "gapienie się" wywołane jakąś niezwykłością zdarzeń wzbudzających zainteresowanie. To aktywność, której celem jest poznanie i zrozumienie ludzkich zachowań /grupy lub pojedynczych osób/. Obserwacja może przybierać rozmaite postacie w zależności od przyjmowanych kryteriów jej podziału.

Ze względu na typ kontaktu obserwatora z obserwowanymi możemy mówić o **obserwacji pośredniej lub bezpośredniej**. Szczególnym przypadkiem tej ostatniej jest obserwacja uczestnicząca.

Kryterium liczebności obserwowanych obiektów /zołnierzy, zdarzeń/ pozwala wyróżnić **obserwację jednostkową i grupową**. W pierwszym wypadku obiektem obserwacji

⁵⁶Z. Skorny, *Problemy samopoznania i samorozwoju*, Wrocław 1993, s. 26.

⁵⁷Z. Pietraśiński, *Znakomici szefowie i ich podwładni*, Warszawa 1994, s.124.

jest jeden żołnierz, jedno zdarzenie czy zjawisko, np. bójka, szarpanina, kłótnia między podwładnymi. Natomiast przedmiotem obserwacji grupowej może być mniejsza lub większa grupa osób czy grupa zjawisk i zdarzeń np. rodzaj stosunków między grupami młodego i starego rocznika żołnierzy, sposób współdziałania żołnierzy różnych wcieleń w konkretnej sytuacji zadaniowej.

Czas prowadzenia obserwacji powoduje określenie jej jako **ciągłej**, tzn. dokonywanej bez przerwy przez pewien okres (np. tygodnia) oraz **doraźnej**, dokonywanej w ustalonym z góry, stałym terminie /w konkretnych dniach, o określonych godzinach.

Kryterium zakresu treściowego pozwala wyróżnić obserwację **całościową i częściową**, zwaną też wycinkową. Obserwacja całościowa ma dać obraz możliwie najpełniejszy, stąd obejmuje najczęściej wszystkie elementy składające się na daną całość. Taki wymiar miałyby obserwacja, której przedmiotem byłyby stosunki interpersonalne, nie zaś ich wybrane elementy i która objęłaby nie tylko zachowania żołnierzy (zarówno indywidualne jak i grupowe), ale także sytuacje, formy wzajemnego komunikowania, współdziałania, niesienia pomocy, formy podporządkowania się, stosowania przymusu, wygląd zewnętrzny żołnierzy itd. W obserwacji częściowej można natomiast ograniczyć się do wybranych elementów całości i obserwować np. sposób zachowania się poszczególnych grup żołnierzy /czy nawet pojedynczego żołnierza/ w czasie zajęć, przerw, prowadzonych prac gospodarczych czy prac na sprzęcie. Ta ostatnia postać prowadzonej obserwacji zależy od potrzeb i możliwości jej wykorzystania.

Jednym z warunków przystąpienia do obserwacji jest ustalenie jej przedmiotu. Inaczej mówiąc jest to określenie obiektu obserwacji. Wykorzystywana do celów praktycznych spełni swoje zadanie wówczas, gdy umożliwi bliższe poznanie konkretnego zjawiska /osoby, grupy osób/. Uwzględniając zaś wybiórczy charakter obserwacji, konieczne jest jej ukierunkowanie: co ma być obserwowane i na jakie szczegóły trzeba zwrócić uwagę. Wskazane jest więc zawężenie i skonkretyzowanie celu obserwacji przez ograniczenie go do określonych zachowań lub sytuacji.

Prowadzenie obserwacji może ułatwić wcześniejsze sformułowanie dyspozycji lub postawienie pytań. Taki charakter może mieć obserwacja podwładnego podczas prowadzonej z nim pierwszej rozmowy.

Postawa : wyprostowana, przygarbiona, skurczona;

Sposób siedzenia: sztywny, regulaminowy, swobodny; lekceważący;

Spojrzenie: patrzy w oczy, unika patrzenia w oczy, opuszcza oczy, spogląda skrycie, spogląda niepewnie;

Sposób mówienia: płynnie, szybko, pewnie, z przerwami, powoli, niepewnie;

Głos: donośny, średni, cichy;

Dykcja: wyraźna, zniekształcona;

Okazywane emocje: śmieje się, żartuje, okazuje lęk, złość, denerwuje się.

Bywa, że początkiem systematycznej i selektywnej obserwacji jest przypadkowy incydent, niepokojące wydarzenie - pozornie bez znaczenia. Dopiero skojarzenie kilku faktów w czasie lub miejscu daje sygnał do dalszych działań i poszukiwania odpowiedzi na wiele pytań i wątpliwości.

Podane wskazówki określają jedynie ramy prowadzenia obserwacji. Ich szczegółowa treść musi być jednak dostosowana do konkretnych warunków, sytuacji i zapotrzebowania, które trafnie może określić jedynie przełożony.

Rozmowa i wywiad

Poznanie indywidualnych właściwości podwładnego, jego problemów i spraw osobistych może odbywać się podczas prowadzenia z nim rozmów. Rozmowa i wywiad to znane od dawna metody zbierania informacji. Bardzo często obu terminów używa się zamiennie, gdyż uważa się, że wywiad to tyle co kierowana rozmowa. Powszechność wykorzystywania rozmowy i wywiadu do zbierania informacji powoduje, że szczegółowy opis tych metod wydaje się zbędny. Ze względu na specyfikę informacji, jakie zamierzamy uzyskać, warto przedstawić cechy obu metod sprzyjające temu zadaniu.

W rozmowie ma się do czynienia z osobą, która bezpośrednio przedstawia swoje problemy, prezentuje własną aktywność, interpretuje fakty i zdarzenia, określa swój stosunek do nich i opisuje własne przeżycia oraz doświadczenia. Dlatego nikt inny nie jest w stanie dostarczyć przełożonemu tak szerokiego i różnorodnego materiału jak sam podwładny. Trzeba z całą mocą podkreślić, że warto rozmawiać z żołnierzami dowodzonego pododdziału. Każda rozmowa sprzyja bowiem nawiązaniu bliższego kontaktu emocjonalnego rozmówców, daje możliwość lepszego poznania się, określenia wzajemnych oczekiwań i wyraźnego przedstawienia "reguł gry". Rozmowy są niezbędnym elementem współpracy i zachęcanie do nich jest naturalną konsekwencją przekonania o konieczności zespołowego działania w wojsku.

Dobrym zwyczajem, spotykanym u wielu dowódców, jest prowadzenie rozmów z żołnierzami służby zasadniczej przy każdej nadarzającej się okazji. Rozmowy takie, mimo swojej przypadkowości, stanowią czasami istotne źródło informacji o sprawach i kłopotach podwładnych, które mogą mieć charakter problemów nie tylko osobistych. Spotkania takie dają możliwość porównania własnych sądów i przekonań z poglądami i sądami podwładnych, tworząc klimat zaufania i porozumienia.

Nieco inny przebieg mają rozmowy wcześniej przygotowane. Powinny one mieć z góry określony charakter i cel, stanowić przemyślany i możliwy do wielokrotnego powtórzenia sposób zbierania interesujących nas informacji.

Właśnie tego typu rozmowy mają istotne znaczenie w procesie poznawania podwładnych. Powinny one obejmować przede wszystkim żołnierzy:

- nowo wcielonych do pododdziału /rozmowy o charakterze informacyjno- zapoznawczym/,
- mających problemy ze szkoleniem, dyscypliną /rozmowy o charakterze profilaktyczno-wyjaśniającym/,
- nieformalnych przywódców tzw. fali /rozmowy profilaktyczno-uprzedzające/,
- uczestników różnorodnych incydentów, sprawców i ewentualnych poszkodowanych /rozmowy wyjaśniające/,
- wykazujących przygnębienie, oznaki braku snu, zmęczenie, niepokojący wygląd lub zachowanie /rozmowy wyjaśniające/.

Jak wynika z praktyki, najczęściej są stosowane rozmowy o charakterze wyjaśniającym. Służą one wyjaśnianiu wszystkich wątpliwości związanych z przebiegiem służby. Ich celem jest wyeliminowanie lub zmiana wadliwych postaw, źle obranych celów oraz pomoc w konstruowaniu dalszego etapu służby. Ich zadaniem jest również łagodzenie napięć, udzielanie rad, poszukiwanie najlepszych rozwiązań w danej sytuacji. W sytuacjach trudnych jest to sposobność szukania ich przyczyn i dróg wyjścia. Rozmowy prowadzone z żołnierzami na temat ich stanów emocjonalnych i problemów należą do trudnych.

Skuteczność wielu rozmów można zwiększyć uwzględniając następujące sugestie:

1. Wyjaśnić cel spotkania, rozmowy.
2. Wyjawić podwładnemu, że pewne jego zachowania budzą nasze obawy,
a spotkanie jest następstwem naszej troski i odpowiedzialności
3. Stworzyć klimat i możliwości do dzielenia się podwładnego ze swoimi

- problemami i kłopotami, a przełożonego - spostrzeżeniami i uwagami.
4. Okazywać reakcje na emocje, uczucia i zachowania podwładnego.
 5. Dążyć do uporządkowania udzielonych przez podwładnego informacji i odczuć.
 6. Chcieć zrozumieć to, co podczas rozmowy jest wypowiediane przez rozmówcę i dlaczego.

Czasami przekazywaniu informacji przez rozmówcę towarzyszy wielość wątków, przerywanie wypowiedzi, ich zawieszanie lub niekończenie. W takich sytuacjach można posłużyć się wybranymi technikami aktywnego słuchania, takim jak **parafrazowanie** czy **konkretyzowanie**.

Pierwsza z nich polega na sprawdzeniu rozumienia intencji i treści wypowiedzi rozmówcy przez powtórzenie własnymi słowami kluczowych jego sformułowań.

Zwykle parafrazą są wypowiedzi w rodzaju:

Z tego co mówisz zrozumiałem, że ...

Jeżeli dobrze Ciebie zrozumiałem, to twierdzisz, że ...

Parafrazowanie wypowiedzi rozmówcy umożliwia potwierdzenie poprawności rozumienia treści i podtrzymuje temat. Jest jednocześnie sygnałem dobrej woli przełożonego, ułatwia kontakt emocjonalny i stwarza atmosferę bezpieczeństwa. Rozmówca nabiera poczucia, że jest dobrze rozumiany, staje się bardziej otwarty i pogłębia temat.

Konkretyzowanie to umożliwienie uszczegółowienia wypowiedzi, wydobycia sedna problemu czy zjawiska, powrót do istotnych kwestii.

Oto przykłady takich zabiegów:

To rozumiem, ... chciałbym jednak wrócić do problemu ...

Zaraz, chwileczkę! Chciałbym to lepiej zrozumieć. Czy to co mówisz oznacza, że...

Opowiedz mi bardziej szczegółowo, co tam naprawdę miało miejsce ...

Rozmowy bywają trudne szczególnie wówczas, gdy cel, jaki zamierzamy osiągnąć jest w ocenie rozmówców sprzeczny z ich interesami. Często zdarza się, że samo zasygnalizowanie tematu rozmowy wywołuje wyraźne napięcie emocjonalne u rozmówcy. Niekiedy objawia się to niewielkim skrępowaniem lub zakłopotaniem bądź zaskoczeniem i zdziwie-

niem, stosunkowo łatwo przewyżczanym przez większość rozmówców. Bywa jednak, że pojawia się silny lęk spowodowany koniecznością - lub tylko możliwością - ujawnienia jakichś intymnych zdarzeń. Różne reakcje żołnierzy wynikają z odmiennej wrażliwości, kultury, nawyków i doświadczeń. To od prowadzącego rozmowę zależy, jaki będzie ona miała przebieg i jakie przyniesie wyniki. Jej ostateczna pomyslność zależy od taktu dowódcy, jego umiejętności interpersonalnych, wiedzy o problemie i o rozmawiających z nim podwładnych. Sprawdź jaki preferujesz styl prowadzenia rozmów.



Test 1. Styl prowadzenia rozmowy⁵⁸

Zamieszczone stwierdzenia opisują różne zachowania się uczestników rozmowy.

Spróbuj ocenić, w jakim stopniu stwierdzenia te opisują Twoje zachowanie się w rozmowie z innymi ludźmi. Jeśli stwierdzenie odnosi się do Ciebie:

w pełni - to zakreśl kółkiem liczbę 3,

w pewnym stopniu - to zakreśl kółkiem liczbę 2,

raczej nie - to zakreśl kółkiem liczbę 1,

wcale nie - to zakreśl kółkiem liczbę 0.

1. Na ogół to właśnie ja rozpoczynam i kończę rozmowę	3	2	1	0
2. Narzucam innym temat rozmowy	3	2	1	0
3. Przerywam drugiej osobie, gdy chcę coś powiedzieć	3	2	1	0
4. Zdarza się, że nie pamiętam, o czym przed chwila mówił mój rozmówca	3	2	1	0
5. Rozmawiam na tematy, które są dla mnie interesujące	3	2	1	0
6. W rozmowie sugeruję i doradzam rozmówcy co powinien zrobić	3	2	1	0
7. Nie zwracam dużej uwagi na sprawy, które porusza mój rozmówca	3	2	1	0
8. Staram się tak długo z kimś rozmawiać, aż przekonam go, że mam rację	3	2	1	0
9. Sam rzadko daję się innym przekonać	3	2	1	0
10. Zdarza się, że kończąc rozmowę, nie wiem czego chciał ode mnie mój rozmówca.	3	2	1	0
11. Nie mam pewności, czy mój rozmówca zrozumiał to, co do niego mówiłem	3	2	1	0

Styl partnerski _____

Styl autorytatywny _____

0 5 10 15 20 25 30 33

Znaczną użyteczność, szczególnie w początkowym okresie poznawania podwładnych /pierwsze dni pobytu w pododdziale/, może dostarczyć wypełniona przez żołnierza ankieta. Jednak treść zawartych w niej pytań musi być dobrze przemyślana, a ewentualna odpowiedź użyteczna dla przełożonego. W ankiecie należy raczej rezygnować z pytań oczywistych albo takich, na które odpowiedź /bardziej wiarygodną/ można uzyskać z innych źródeł. Również mało zasadne będzie umieszczanie pytań zbyt osobistych, gdyż stosowniej /gdy jest to konieczne/ jest zadać je w czasie rozmowy indywidualnej z podwładnym. Oto kilka przykładowych pytań ankietowych.

Jak układały się Twoje stosunki w środowisku cywilnym /podkreśl właściwą odpowiedź/

a/ w szkole:

Często opuszczałem zajęcia	Tak	Nie
Lubiłem nauczycieli, którzy mnie uczyli	Tak	Nie
Bardzo lubiłem przedmioty ścisłe	Tak	Nie
Bardzo lubiłem przedmioty humanistyczne	Tak	Nie
Miałem wielu kolegów	Tak	Nie
Miałem wpływ na kolegów	Tak	Nie

b/ w rodzinie:

Jest atmosfera szczerości	Tak	Nie
Ojciec jest moim przyjacielem	Tak	Nie
Czy masz rodzeństwo	Tak	Nie
Wychowywali mnie	Matka	Ojciec
Nadużywali alkoholu	Matka	Ojciec
Jest na zasiłku dla bezrobotnych	Matka	Ojciec

c/ w pracy:

Wykonywana praca sprawiała mi przyjemność	Tak	Nie
Miałem dobrego przełożonego	Tak	Nie
Miałem przyjaciół w pracy	Tak	Nie
Byłem wyróżniany	Tak	Nie
Korzystałem z zasiłku dla bezrobotnych	Tak	Nie

⁵⁸ Zob. . B. Kozusznik (red.), *Psychologia w pracy menedżera*, Katowice 1994, s.88

Po zakończeniu służby chcę powrócić do poprzedniej pracy	Tak	Nie
--	-----	-----

d/ wśród kolegów:

Mam kolegów	Tak	Nie
Koledzy uczą się	Tak	Nie
- pracują zawodowo	Tak	Nie
- otrzymują zasiłek	Tak	Nie

e/ Czy byłeś karany w cywilu? Jeżeli tak, to przez kogo?

Sąd	Tak	Nie
Kolegium d/s wykroczeń	Tak	Nie
Policję /mandatem/	Tak	Nie

Analiza wytworów działania

Dobłą metodą poznawania podwładnych jest analiza ich wytworów działania. Wytworami działania są wykonywane przez podwładnego zadania, prace, polecenia, których zarówno efekt końcowy, jak i ich przebieg decydują o ocenie jego predyspozycji. Dostarczają one informacji o jego kwalifikacjach /wiedzy, umiejętnościach, doświadczeniu/, zdolnościach, sprawności /intelektualnej i fizycznej/, staranności, sumienności, pomysłowości, a pośrednio - także o zainteresowaniach, motywacji, uporze, cierpliwości, relacjach z otoczeniem. Często zdarza się, że dopiero konkretne działanie, trudna sytuacja umożliwiają poznanie rzeczywistej wartości i psychicznych predyspozycji niektórych żołnierzy.

**PYTANIA SPRAWDZAJĄCE:****Spróbuj odpowiedzieć na następujące pytania:**

1. Jakie znaczenie ma proces poznania osobowości?
2. Wymień podstawowe zasady poznawania osobowości?
3. Na czym polega zasada trzech perspektyw?
4. Wymień ważniejsze metody poznawania osobowości?
5. Opisz jedną z nich
6. Jakie znasz ważniejsze cele poznawania osobowości podwładnych?
7. Jakie błędy najczęściej popełniają przełożeni w trakcie poznawania osobowości podwładnych?

6.2. Stres i radzenie sobie ze stresem



Po zakończeniu lektury tego rozdziału będziesz:

1. Lepiej rozumiał istotę stresu oraz prawidłowości przebiegu reakcji stresowej.
2. Potrafił trafniej rozpoznawać objawy stresu u siebie i u innych osób.
3. Mógł określić w przybliżeniu poziom własnego stresu.
4. Lepiej rozumiał istotę i skuteczność różnych strategii i stylów radzenia sobie ze stresem.
5. Umiał je identyfikować oraz dostosowywać do potrzeb konkretnej sytuacji.



Terminy kluczowe

- ◆ stres
- ◆ sytuacja trudna
- ◆ radzenie sobie
- ◆ styl radzenia sobie
- ◆ strategia radzenia sobie

Wprawdzie samo pojęcie *stres* pojawiło się stosunkowo niedawno, w istocie zawsze towarzyszył on człowiekowi prowadząc zarówno do pozytywnych, jak i negatywnych skutków. Wraz z rozwojem cywilizacyjnym zmieniała się nie tyle intensywność stresu, ile jego treść. Jednostkowe oraz społeczne skutki stresu są dotkliwie odczuwane także współcześnie. Przybliżeniu istoty oraz źródeł tego powszechnie występującego zjawiska poświęcony jest niniejszy rozdział. Przedstawiamy w nim również uwarunkowania oraz niektóre ze sposobów radzenia sobie z nadmiernym stresem w działaniu dowódcy i jego podwładnych.

1. Istota stresu

Termin stres, używany zwykle w kontekście zachowania się człowieka, jego funkcjonowania na poziomie fizjologicznym i psychologicznym w sytuacjach trudnych jest rozumiany wieloznacznie. Można wyróżnić co najmniej trzy, spotykane nie tylko w języku potocznym, lecz niekiedy także w literaturze psychologicznej sposoby ujmowania istoty tego zjawiska.

Podejście pierwsze, inspirowane między innymi wynikami badań fizjologicznych B.Cannona nad niekorzystnym wpływem niektórych bodźców na organizm, ujmuje stres jako

pojedynczy czynnik lub zespół zewnętrznych bodźców sytuacyjnych i zdarzeń odznaczających się zdolnością do wywoływania niekorzystnych zmian w zachowaniu człowieka. W takim znaczeniu pojęciem stres posługiwali się także autorzy pionierskiej pracy poświęconej analizie zachowań żołnierzy pod wpływem stresogennych czynników walki zbrojnej.⁵⁹ Spośród psychologów polskich zbliżony punkt widzenia prezentuje J.Reykowski, który w jednej ze swoich wcześniejszych prac traktuje stres jako (...) *klasę czynników zakłócających tok czynności, zagrażających osobnikowi i względnie uniemożliwiających mu zaspokojenie potrzeb.*⁶⁰

Charakterystycznym przykładem takiego pojmowania stresu i jego psychosomatycznych następstw jest koncepcja stresu życiowego. Jednym z podstawowych jej założeń jest teza, że stresogeny charakter mają wszelkie, także pozytywne zmiany sytuacji egzystencjalnej człowieka. Każda zmiana prowadzi bowiem do zaburzenia względnej równowagi fizjologicznej i osłabienia mechanizmów odpornościowych organizmu, a tym samym - zwiększa jego podatność na różnego rodzaju choroby. Przykładem poszukiwań badawczych idących w tym właśnie kierunku może być opracowana w latach 60 - tych przez T.H.Holmesa i R.Rahea (m.in. na podstawie analizy kart chorobowych marynarzy amerykańskich) lista zdarzeń życiowych poprzedzających chorobę lub wypadek. Lista, poddana ocenom sędziów kompetentnych stała się podstawą skonstruowanej przez autorów skali służącej do pomiaru stresu oraz jego możliwych następstw. Stresogenną wartość niektórych spośród rozpatrywanych przez autorów zdarzeń życiowych (w skali od 0 do 100 punktów) obrazuje poniższe zestawienie.⁶¹

Śmierć współmałżonka.....	100
Rozpad małżeństwa i separacja.....	65
Śmierć członka bliskiej rodziny.....	63
Choroba lub uraz fizyczny.....	53
Pojawienie się nowego członka rodziny.....	39
Zmiana rodzaju pracy.....	36
Śmierć przyjaciela.....	36
Zmiany w ilości obowiązków zawodowych.....	29
Niezwykłe osiągnięcia osobiste.....	28
Zmiana swych przyzwyczajzeń.....	25
Problemy w relacjach z przełożonym.....	23

⁵⁹ R. B. Grinker, J.P.Spiegel, *Men under stress*, New York 1945. Praca ta w znacznym stopniu przyczyniła się do wzrostu zainteresowania problematyką stresu.

⁶⁰ J.Reykowski, *Funkcjonowanie osobowości w warunkach stresu psychologicznego*, Warszawa 1966, s. 209.

⁶¹ Por. J.F.Terelak, *Stres psychologiczny*, Bydgoszcz 1995, s. 193 - 194.

Drobne naruszenia prawa.....11

Nietrudno zauważyć, że na przytoczonej liście znajdują się przede wszystkim zdarzenia oceniane powszechnie jako niekorzystne. Jak już wspomniano, stres rodzić mogą również takie, obiektywnie pozytywne zdarzenia, jak: zawarcie związku małżeńskiego, odczuwalna zmiana (także korzystna) sytuacji materialnej, zbliżające się święta czy urlop. Każda zmiana pociąga bowiem za sobą konieczność przystosowania się do nowych uwarunkowań sytuacyjnych, uruchomienia odpowiednich mechanizmów zaradczych oraz wykorzystania jakiejś części własnych zasobów. Inna rzecz, że do zmiany spowodowanej, na przykład, nieoczekiwaną wygraną w loterii bądź awansem służbowym na ogół łatwiej jest się dostosować, niż np. do sytuacji powstałej po utracie pracy czy kradzieży większej gotówki.

Druga grupa koncepcji, w których stres traktowany jest jako stan podwyższonej aktywacji organizmu na jakiekolwiek stawiane mu wymagania, wiąże się z teorią stresu fizjologicznego H. Selyego. Autor posługuje się pojęciem stres przede wszystkim dla oznaczenia nieswoistej, czyli niezależnej od natury bodźca, reakcji organizmu na działanie szkodliwych czynników. Czynniki te nazywane są stresorami. Reakcja adaptacyjna polegająca na uruchomieniu i wykorzystaniu zasobów organizmu, określana przez H. Selye terminem *Ogólny Syndrom Przystosowania*, obejmuje następujące fazy: 1) stadium alarmowe, wyrażające się ogólną mobilizacją sił obronnych organizmu; 2) stadium odporności, w którym dzięki wykorzystaniu głębokich rezerw przystosowawczych organizm skutecznie przeciwstawia się stresowi; 3) stadium wyczerpania zasobów adaptacyjnych pojawiające się w sytuacji działania zbyt silnego lub utrzymującego się przez długi czas stresora. Rozwijając swoją koncepcję, H. Selye wyróżnił dwa rodzaje stresu - ze względu na znaczenie sytuacji stresowej dla życia i funkcjonowania człowieka, mianowicie : stres dobry (eustres) oraz stres zły (dystres).

W ramach trzeciego podejścia, inspirowanego badaniami R.Lazarusa i Folkman⁶² i przyjmowanego przez większość współczesnych psychologów, stres definiowany jest najczęściej jako proces, którego przyczyną jest relacja między aktualnymi zasobami jednostki a wymaganiami, jakie stawia jej otoczenie lub które stawia sama sobie. Przebieg tego procesu jest zatem uwarunkowany nie tylko obiektywną trudnością wymagań, lecz także właściwościami podmiotu. Składają się na nie takie czynniki, jak: ogólny stan zdrowia, wiedza o otoczeniu i o sobie samym, zdolności adaptacyjne, właściwości intelektu, natężenie motywacji, styl poznawczy, wzorce reagowania itp. Stanowiska zwolenników omawianego poznawczego podejścia do stresu łączy traktowanie relacji stresowej w kategoriach realnie istniejącego lub przewidy-

⁶² R.S.Lazarus, S. Folkman, *Stress, appraisal and coping*, New York 1984.

wanego zakłócenia równowagi pomiędzy zewnętrznymi lub wewnętrznymi wymaganiami a możliwościami jednostki w zakresie radzenia sobie z nimi.

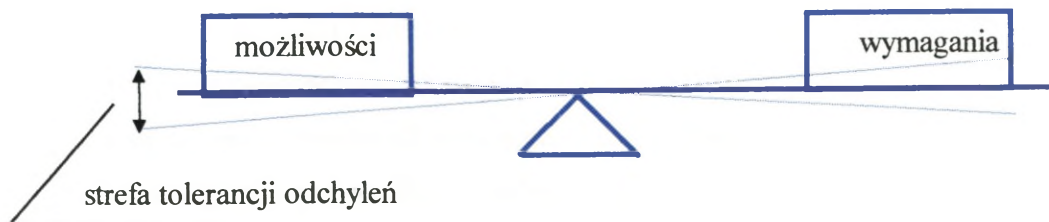
Na przebieg i rezultaty konfrontacji z określoną sytuacją wpływają nie tylko jej obiektywne właściwości, lecz także to, jak jest ona postrzegana i oceniana przez podmiot. Złożony proces oceny poznawczej obejmuje ocenę pierwotną, dotyczącą znaczenia danej sytuacji (zdarzenia) dla własnego położenia oraz wtórną, w której wartościowaniu podlegają szeroko rozumiane zasoby (możliwości) radzenia sobie. Ze stresem psychologicznym mamy do czynienia tylko wówczas, gdy sytuacja jest oceniana przez podmiot jako sygnał szkody (krzywda/ strata, zagrożenie lub wyzwanie).

STRES

- szkodliwe czynniki oraz niekorzystne zdarzenia życiowe
- reakcja organizmu na stawiane mu wymagania
- relacja między zasobami podmiotu a stawianymi mu wymaganiami

2. Przyczyny oraz przebieg reakcji stresowej

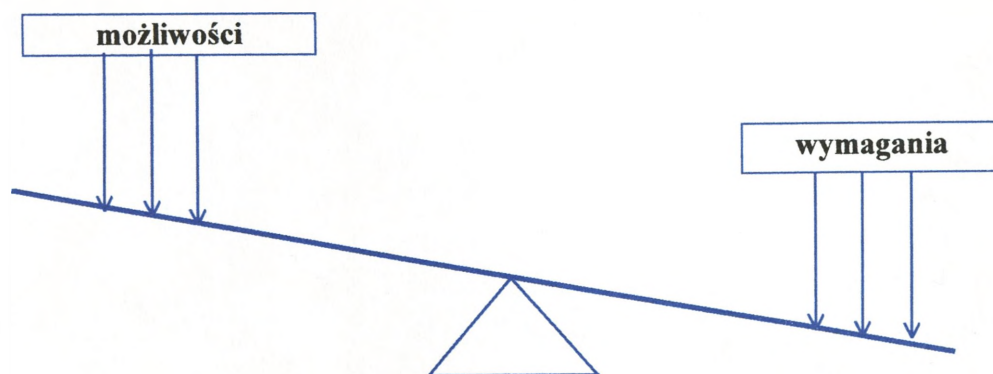
Przypomnijmy, że dla normalnego funkcjonowania człowieka charakterystyczny jest stan równowagi między jego możliwościami i wymaganiami, jakie stawia konkretna sytuacja. Nie musi to być, oczywiście równowaga absolutna. Idealne „dopasowanie” jej elementów składowych (celów, metod ich realizacji, warunków wewnętrznych i zewnętrznych) występuje bardzo rzadko. Stanem typowym jest raczej równowaga względna, czyli taki układ składowych sytuacji, który człowiek jest jeszcze w stanie tolerować, nie obniżając przy tym poziomu wykonywanych zadań. (rys.1).



Rys. 1. Sytuacja normalna (możliwości odpowiadają wymaganiom).

Sytuacje w których wymagania, które człowiek stawia sobie sam lub jakie stawiane są przez jego otoczenie, pozostają w wyraźnej dysproporcji do jego możliwości (stanu zdrowia i wydolności fizycznej, wiedzy, umiejętności, aktualnego stanu motywacji itp.) określane są zwykle mianem **trudnych** lub **stresujących** (rys. 2) Chodzi tu, oczywiście o taki stopień niezrównoważenia wymienionych czynników, przy którym szansa realizacji celu podstawowej aktywności zmniejsza się w sposób znaczący. Stan ogólnej mobilizacji sił organizmu oraz towarzyszącego jej wzmożonego napięcia emocjonalnego człowieka, który znalazł się w sytuacji trudnej oznacza się zwykle, jak już wspomniano, terminem **stres**.

Bogactwo rozmaitych trudnych sytuacji z jakimi spotyka się człowiek można, przy pewnym uproszczeniu, sprowadzić do następujących klas⁶³. Pierwszą stanowią sytuacje **zagrożenia**. Powstają one wówczas, gdy podmiot uświadamia sobie różnego rodzaju niebezpieczeństwa związane z możliwością utraty życia, zdrowia, pozycji zawodowej, dobrego imienia oraz innych, istotnych dla niego wartości.



Rys.2. Sytuacja trudna (wymagania znacznie przekraczają możliwości podmiotu).

Drugim rodzajem sytuacji trudnych są sytuacje **deprywacji**, w których człowiek pozbawiony jest możliwości zaspokojenia ważnych dla życia i funkcjonowania społecznego potrzeb, jak potrzeba pokarmu, snu, bezpieczeństwa, własnej wartości, przynależności itp. .

Często przyczyną trudności stają się różnego rodzaju **przeciążenia**. Z sytuacjami takimi mamy do czynienia wówczas, gdy przez dłuższy czas zmuszeni jesteśmy do realizacji zadań na górnej granicy swych możliwości fizycznych bądź psychicznych.

Jeśli natomiast możliwość wykonania zadań zostaje zmniejszona z powodu pojawienia się w polu sytuacji jakichś czynników zbędnych bądź nieobecności elementów koniecznych do ich realizacji, mówimy o różnego rodzaju **utrudnieniach** (przeszkodach lub brakach). Tak

⁶³ Zob. T.Tomaszewski (red.), *Psychologia*, Warszawa 1978, s 32

rozumiane przeciążenia i utrudnienia występują w toku służby wojskowej powszechnie. Co więcej, z myślą o jak najlepszym przygotowaniu żołnierzy do wykonywania - w razie potrzeby - złożonych zadań obronnych są one często celowo i w sposób kontrolowany wprowadzane do procesu szkolenia.

Ostatnią grupę sytuacji trudnych w przyjętej klasyfikacji stanowią sytuacje **konfliktowe**. Pojawiają się one wtedy, gdy poddawani jesteście siłom o podobnej wielkości, lecz skłaniającym do diametralnie różnych zachowań. Przykładem może być sytuacja zdyscyplinowanego, świadomego swych obowiązków żołnierza, zmagającego się z pokusą bezprawnego, „przedłużenia” sobie atrakcyjnie zapowiadającej się przepustki.

W praktyce wymienione rodzaje sytuacji trudnych bardzo rzadko występują w „czystej” postaci. Zagrożenie, na przykład, jest w istocie właściwością niemal każdej sytuacji trudnej, różnią się one jedynie przedmiotem zagrożenia. Podobnie, gdy idzie o wspomniany konflikt motywacyjny, w którym przeszkoda na drodze do zaspokojenia określonej potrzeby jest jednocześnie odbierana zwykle przez podmiot jako swoiste zagrożenie.

Podkreślić trzeba, że stopień trudności każdej sytuacji zawsze należy rozpatrywać z punktu widzenia konkretnego człowieka, będącego jej podmiotem. Dla przebiegu reakcji stresowej istotne jest bowiem, jak wspomniana wyżej relacja między wymaganiami a własnymi możliwościami jest przezeń spostrzegana i oceniana. Opisana sytuacja mogłaby być zatem dla jednego dowódcy rzeczywiście trudną, inny zaś potraktowałby ją, być może, jako normalną, wpisaną w codzienność służby.

O tym, czy sytuacja jest spostrzegana w kategoriach rodzącego lęk zagrożenia, czy też przeciwnie - staje się dla człowieka mobilizującym wyzwaniem, decydują również rezultaty oceny własnych możliwości radzenia sobie. Na zapowiedź kontroli w pododdziale inaczej zareaguje dowódca wysoko oceniający swoje kompetencje zawodowe oraz poziom wyszkolenia podwładnych, inaczej zaś przełożony, który zdaje sobie sprawę z własnych słabości oraz niedomagań występujących w dowodzonym przez siebie batalionie. Zdaniem wielu psychologów o stresie można mówić dopiero wtedy, gdy człowiek oceniający sytuację dochodzi do wniosku, że przy obecnych zasobach nie jest w stanie poradzić sobie z jej wymaganiami.

PRZYCZYNY REAKCJI STRESOWEJ

- nadmierne wymagania
- niedostateczne zasoby
- błędna ocena relacji między wymaganiami a własnymi możliwościami.

Pomimo znacznych różnic indywidualnych, w przebiegu każdej reakcji stresowej wyróżnić można następujące fazy:

1. Faza mobilizacji procesów psychicznych,
2. Faza rozstrojenia,
3. Faza destrukcji.⁶⁴

Uświadomiona w fazie mobilizacji konieczność przystosowania się do zwiększonych wymagań spełnia zwykle funkcję pożyteczną. Pod wpływem stresu dokonuje się ogólna mobilizacja organizmu, aktywizowane są potencjalne możliwości, z których istnienia często nie zdajemy sobie sprawy. Sprawniej przebiegają procesy myślenia i pamięci, zwiększa się zwykle wydolność, wzrasta motywacja oraz ogólna zdolność do działania - organizm przygotowuje się do walki ze stresem. Znajdując się w tej fazie reakcji stresowej dokonujemy rzeczy, które w normalnych warunkach często wydawały się nieosiągalne.

Jeśli jednak uruchomione zasoby powierzchniowe okazują się niewspółmierne do utrzymujących się, lub - co gorsza - rosnących wymagań, jaki stawia sytuacja, stopniowo pogarszają się intelektualne funkcje psychiczne, wzrasta natomiast napięcie emocjonalne. Zgodnie z ukształtowaną przed tysiącami lat fizjologiczną, niejako automatyczną reakcją człowieka na różnego rodzaju stresory, powinno być ono rozładowane w drodze fizycznej konfrontacji z nimi bądź fizycznej ucieczki z pola zagrażającej sytuacji. Współcześnie, taki sposób redukcji pobudzenia wywołanego stresem daje się zastosować jedynie wyjątkowo. Nie sposób, na przykład, dochodzić swych racji w konflikcie z przełożonym atakując go fizycznie, ani też uciec - w dosłownym znaczeniu - od nękających nas problemów zawodowych czy trudności pojawiających się w życiu rodzinnym. Przewlekły, działający przez dłuższy czas stres prowadzi do wyczerpania się energii przystosowawczej, a w konsekwencji do wyraźnego spadku efektywności działania. Nie rozładowana gotowość do zwiększonej aktywności staje się ponadto przyczyną chorób psychosomatycznych lub zaburzeń osobowości.

Skromną ilustracją prawidłowości przebiegu reakcji stresowej może być opis następującej sytuacji:

Przychodzisz rano do pododdziału, przyjmujesz meldunek od podoficera dyżurnego i dowiadujesz się, że dwóch żołnierzy nie powróciło z przepustki. Ponieważ należą do najlep-

⁶⁴ Por. J. .Reykowski, *Funkcjonowanie osobowości w warunkach stresu psychologicznego*, Warszawa 1966, s. 250 i nast.

szych żołnierzy w kompanii i nigdy dotąd nie zawiedli twego zaufania, zastanawiasz się, co mogło się zdarzyć? Zaczyna „pracować” wyobraźnia.

Twój niepokój wzrasta, gdy uświadamiasz sobie, że obaj - zgodnie z twoim rozkazem - mieli w dniu dzisiejszym przyjąć służbę wartowniczą. Czy wrócą w terminie i w stanie pozwalającym ją objąć? Co zrobić, jeśli nie wrócą na czas? Możliwość wyznaczenia do służby innych żołnierzy z pododdziału jest niewielka. .. Jaka będzie reakcja dowódcy batalionu, tym bardziej, że jest to już drugi przypadek w tym miesiącu?

Zaczynasz się denerwować .Nie bardzo możesz skupić się na codziennych czynnościach wynikających z życia kompanii.... Dzwoni telefon. Podnosisz słuchawkę, oczekując cierpkich, ja zwykle w takich sytuacjach, uwag przełożonego. Okazuje się jednak, że chodzi „tylko” o nie planowany wcześniej, służbowy wyjazd na kilka dni do N.. Po raz kolejny trzeba będzie przełożyć rodzinną uroczystość...

Pobudzony emocjonalnie, ostro reagujesz na niedociągnięcia, które w innej sytuacji najprawdopodobniej uszłyby twojej uwadze. Narastający gniew wyładowujesz na dowódcę plutonu, którego konspekt do zajęć uznajesz za niezadowalający... Przy okazji dostaje się szefowi kompanii. Chociaż wysoko cenisz sobie jego pracę, dziś wydaje ci się mało zaradny...Kiedy gorączkowo poszukujesz rozwiązania powstałego problemu - żołnierze wracają. Ulga....Po zapoznaniu się z przyczyną spóźnienia i ujawnionymi przez nich problemami osobistymi wyznaczasz termin bardziej szczegółowej rozmowy. Powoli spada napięcie emocjonalne, umysł zaczyna pracować normalnie, możesz wrócić do swoich codziennych zadań. .Po kilku godzinach niemal zupełnie zapominasz o całym wydarzeniu.

Podczas swej służby prawdopodobnie spotkałeś się wielokrotnie z sytuacjami podobnymi do opisanej, a być może nawet znacznie trudniejszymi. Jak wpływały one na rezultaty twojej pracy zawodowej? Czy rzeczywiście nie pozostawiają żadnych śladów w organizmie i psychice, zwłaszcza gdy występują z dużą częstotliwością? Jak na skuteczność szkolenia w pododdziale wpływają trudności służbowe oraz problemy osobiste Twoich podwładnych? W jaki sposób możesz zredukować własny stres oraz pomóc go opanować podwładnym?

Biorąc za podstawę możliwe przyczyny stresu M. Armstrong wyróżnia cztery jego podstawowe kategorie:⁶⁵

1. *Stres związany z czasem.* Przykładem może być sytuacja, w której mamy świadomość, że nawet przy największej aktywizacji nie będziemy w stanie wykonać w założonym czasie określonych zadań.

⁶⁵ M.Armstrong, *Jak być lepszym menedżerem*, Warszawa 1997, s.384.

2. *Stres związany z oczekiwaniem.* Niektóre z nadchodzących zdarzeń wywołują nieokreślony, często nie mający racjonalnych uzasadnień lęk i niepokój. Tego rodzaju stres może być udziałem dowódcy, którego podwładni po raz pierwszy pełnią służbę wartowniczą lub stają przed koniecznością wykonania znanych im zadań szkoleniowych podczas zapowiedzianej kontroli.
3. *Stres związany ze spotkaniami.* Doświadczany jest przez osoby, które czeka na przykład przykra rozmowa z przełożonym lub które zmuszone są wystąpić przed nieznanym, a zwłaszcza ocenianym jako nieprzychylnym audytorium.
4. *Stres sytuacyjny.* Stan stresu jest wywoływany w tym wypadku omówionymi wcześniej przełomowymi zdarzeniami życiowymi lub zawodowymi.

Świadomość stresogenności różnych zdarzeń życiowych (nawet gdy uwzględnimy, że przypisywana im wartość ma jedynie orientacyjny charakter) jest dla dowódcy istotna z dwóch powodów. Przede wszystkim - wyczuwa na możliwe ich konsekwencje dla własnego funkcjonowania zawodowego, a ponadto - pozwala w pewnych granicach przewidywać oraz rozumieć zachowania podwładnych, których tego rodzaju zdarzenia dotknęły. Stanowi również ważną przesłankę skutecznej pomocy tym, którzy sami nie są w stanie uporać się z trudnościami i wywołanym przez nie napięciem.

Oprócz jednorazowych zdarzeń o dużej sile, system adaptacyjny człowieka obciążać mogą także drobne, pozornie mało znaczące wydarzenia, nie rozwiązane problemy, powtarzające się jednak i drążące - niczym spadająca kropla wody skałę - jego psychikę. W tym przypadku mamy do czynienia ze stresem przewlekłym. Jego skutki mogą być nie mniej groźne, niż wówczas, gdy system odpornościowy zmuszony jest reagować na jednorazowe, ciężkie przeżycia.

Wiele trudności wiąże się z pracą zawodową, z rolą jaką człowiek pełni w organizacji. Szczególnie silnym obciążeniem psychicznym poddawani są ludzie zajmujący stanowiska kierownicze. Odpowiedzialność prawna i materialna, intensywność czynności kierowniczych, dylematy decyzyjne, rywalizacja zawodowa oraz konieczność łączenia roli kierownika z innymi funkcjami i obowiązkami - to tylko niektóre z czynników mogących prowadzić do nadmiernego stresu. Dla podkreślenia ich swoistości coraz częściej używa się takich określeń, jak stres kierowniczy lub menedżerski.

W pracy dowódcy, podobnie jak w każdej działalności kierowniczej, przyczyną stresu stać się mogą m.in.:

- fizyczne i organizacyjne warunki wykonywania zadań służbowych (szybkie tempo oraz często wydłużony czas pracy, nadmiar zadań, niedobór środków, konieczność wykonywania zadań szkoleniowych w warunkach wymagających znacznego wysiłku fizycznego itp.);
- rola zawodowa (niejasność celów i oczekiwań, nadmierne bądź sprzeczne wymagania przełożonych prowadzące do przeciążenia roli, trudność godzenia wymagań roli zawodowej z obowiązkami głowy rodziny);
- odpowiedzialność za podwładnych oraz za rezultaty działalności szkoleniowo - wychowawczej;
- relacje interpersonalne (trudności z delegowaniem odpowiedzialności, niedostateczne wsparcie ze strony przełożonych oraz podwładnych, konflikty w relacjach pionowych i poziomych);
- klimat służby (ograniczanie aktywności i inicjatywy, zbyt mały udział w decydowaniu, nieadekwatna ocena rezultatów działalności służbowej);
- warunki rozwoju osobistego oraz bezpieczeństwa zawodowego (zbyt wolny lub za szybki rozwój zawodowy, brak perspektyw, niepewność pracy, dezaktualizacja posiadanej wiedzy).

3. Indywidualny poziom stresu

Dość powszechne jest przekonanie, że zawsze jesteśmy w stanie określić przyczynę naszego stresu oraz uchwycić moment, od którego zaczynamy z jego powodu cierpieć. W rzeczywistości, ustalenie faktycznych przyczyn stresu nie jest sprawą łatwą. Często zdarza się, że objawy stresu są lekceważone. Fakt dłuższego ich utrzymywania się stępnia naszą wrażliwość, sprawia, że są traktowane w kategoriach normy. Z braku stosownych działań zaradczych, stan ten prowadzić może do psychicznego, a często także fizycznego wyczerpania i w konsekwencji do rozmaitych zaburzeń psychosomatycznych.

Możliwe skutki nadmiernego stresu

- pogorszenie jakości procesów psychicznych (percepcja, uwaga, pamięć, myślenie itd.)
- stałe napięcie psychiczne, przewlekły lęk
- zaburzenia snu i bezsenność
- spadek jakości wykonywanych czynności oraz pogorszenie funkcjonowania zawodowego
- zakłócenia i konflikty w relacjach interpersonalnych (w służbie i w życiu rodzinnym)
- obniżona samoocena, utrata energii życiowej, objawy wypalenia zawodowego
- choroby psychosomatyczne (choroba wrzodowa żołądka i dwunastnicy, nadciśnienie tętnicze, choroba wieńcowa itp.) oraz zwiększona podatność na inne choroby
- nerwice i inne zaburzenia psychiczne
- niewymierne pośrednie koszty materialne i społeczne

Warto zatem - w trosce o kondycję zdrowotną - sprawdzać okresowo poziom swojego stresu. Mając na względzie fakt, że często jego przyczyną są istotne, zwłaszcza nieoczekiwane zmiany w stylu życia oraz w osobistej sytuacji zawodowej, zaleca się, by czynić to zwłaszcza wtedy, gdy znajdziemy się w takiej właśnie sytuacji.



Test 1

Przybliżoną odpowiedź na pytanie, jak bardzo stresującą jest twoja praca zawodowa możesz uzyskać korzystając z zamieszczonego niżej kwestionariusza.⁶⁶ Zawiera on listę stwierdzeń, którym należy przyporządkować jedną z odpowiedzi najlepiej odzwierciedlających prawdę o tobie: **zawsze, czasami, rzadko, nigdy**. Nie zastanawiaj się zbyt nad ich trafnością. Praktyka dowodzi, że adekwatna jest zwykle pierwsza, nasuwająca się odpowiedź.

1. *Kończę dzień pracy czując zadowolenie z tego, co zrobiłem.*
2. *Czuję, że kieruję swoim życiem.*
3. *Doświadczam zawrotów głowy lub palpacji*
4. *Czuję zmęczenie lub brak energii*
5. *Mam kłopoty z zaśnięciem.*
6. *Jestem pewny jutra.*
7. *Mam słaby apetyt.*
8. *Z błahych powodów tracę panowanie nad sobą.*
9. *Mogę polegać na swojej rodzinie lub przyjaciółach w razie potrzeby.*
10. *Mam za mało czasu w stosunku do zadań, jakie powinienem wykonać.*
11. *Mam poczucie, że jestem tak dobry, jak ktokolwiek inny w mojej pracy.*
12. *Czuję oparcie w przełożonych.*
13. *Lubię chodzić do pracy.*
14. *Nie wiem, jaki jest właściwie cel mojej pracy.*
15. *Trudno mi się zrelaksować wieczorem.*
16. *Spoczywa na mnie zbyt duża odpowiedzialność.*
17. *Piję za dużo alkoholu.*
18. *Potrafię się odciąć od myślenia o problemach.*
19. *Uważam, że dobrze gospodaruję czasem.*
20. *Wiem, jak odmówić wzięcia dodatkowej pracy, jeśli jest to potrzebne.*

Wyniki: Obliczając wyniki posłuż się następującym kluczem:

a) w pytaniach: **1, 2, 6, 9, 11, 12, 13, 18, 19, 20** wpisz sobie:

1 punkt za każdą odpowiedź *zawsze*;

2 punkty za odpowiedź *czasami*

3 punkty za odpowiedź *rzadko*;

⁶⁶ A. Lipowska -Teutsch, *Rodzina a przemoc*, Warszawa 1995, s.100 i nast.

4 punkty za odpowiedź *nigdy*.

b) w pozostałych pytaniach. przyporządkuj odpowiedziom następujące wartości punktowe:

zawsze - 4 punkty;

czasami - 3 punkty ;

rzadko - 2 punkty

nigdy - 1 punkt.

Jeżeli szczerze odpowiedziałeś na wszystkie pytania, łączna ilość uzyskanych punktów (20 - 80) może być traktowana jako orientacyjny, względny wskaźnik twojego stresu zawodowego. Warto również porównać wyniki z inną osobą, narażoną - z racji pracy na tym samym stanowisku - na podobne stresory organizacyjne. Przyjmuje się, że wynik:

70 - 80 punktów świadczy, że poziom stresu, z którym musisz sobie radzić jest bardzo wysoki.

Niewielu ludzi doświadcza tego poziomu stresu. Należałoby zatem podjąć zdecydowane działania by go obniżyć.

60 - 70 punktów wskazuje, że doświadczasz stresu o takiej intensywności, jaka jest udziałem około 20% ludzi pracujących zawodowo. Zważywszy, że im dłużej będziesz pozo sta wał w stresie o takim natężeniu, tym trudniej będzie się z nim uporać, powinienes możliwie szybko podjąć odpowiednie działania zaradcze.

40 - 60 punktów - to wynik odpowiadający średnio normalnemu poziomowi stresu charakteryzującego większość ludzi pracujących zawodowo. Warto sprawdzić, czy rzeczywiście utrzymuje się na tym poziomie.

20 - 40 punktów zdaje się świadczyć, że stres, jakiego doświadczasz jest niewielki. Jeśli szczerze odpowiedziałeś na pytania, można ci pozazdrościć.

Jeszcze raz jednak podkreślić należy, że do oceny uzyskanych wyników należy podchodzić **bardzo ostrożnie**. Ten sam wynik uzyskany przez dwie osoby niekoniecznie oznacza, że poziom ich stresu jest identyczny. Choćby z powodu różnic w samoocenie, różni ludzie odpowiadać mogą inaczej na poszczególne pytania.

Wprawdzie każdy człowiek reaguje na stres inaczej, jednak o tym, że sam znajdujesz się w stresie, bądź że doświadczają go twoi podwładni, świadczyć mogą takie, widoczne w zachowaniu oraz psychiczne jego objawy (sygnały ostrzegawcze), jak:⁶⁷

- izolowanie się od otoczenia, spadek zainteresowania własnym wyglądem,
- nieprzewidywalne zmiany nastroju, brak poczucia humoru

⁶⁷ Zob. m.in.: G.Witkin, *Stres męski*, Poznań 1997, s. 84 i nast.; W.Reichmann, O.Siwiński, *Za pięć dwunasta*, Kraków 1997, s.233; H.Jones. *Nie mam czasu na stres*, Warszawa 1998, s. 60 i nast.

- spadek aktywności bądź odwrotnie - wzmożona aktywność zawodowa lub społeczna, łącząca się jednak często z niezdolnością do kończenia rozpoczętych zadań,
- nadmierny krytycyzm wobec siebie oraz innych,
- skłonność do irytacji i poczucie stałego rozdrażnienia,
- lęki i stany depresyjne,
- zachowania agresywne oraz autoagresja,
- szorstki, nadmiernie krytyczny sposób zwracania się do osób z najbliższego otoczenia,
- ospałość lub kłopoty z zasypianiem i snem,
- zwiększone spożycie leków,
- wypalanie coraz większej liczby papierosów dziennie,
- spożywanie większej niż zazwyczaj ilości alkoholu ,
- błędy podczas wykonywania nawet stosunkowo prostych czynności,
- zwiększona podatność na drobne wypadki i urazy.

W sferze somatycznej sygnałami nadmiernego, destrukcyjnego stresu mogą być m.in:

- bóle w klatce piersiowej,
- bóle i okresowe zawroty głowy,
- napięcie oraz bóle mięśni,
- bóle żołądka, ustępujące zwykle po spożyciu posiłku lub zażyciu lekarstw,
- częste biegunki lub obstrukcje,
- wzrost ciśnienia krwi,
- większe niż zwykle pocenie się,
- podatność na choroby infekcyjne (przeziębienie, grypa itp.)

Ponieważ powyższe objawy nie zawsze są wyraziste, a ponadto nasilają się zwykle stopniowo, często ich nie dostrzegamy bądź, przyzwyczajając się do nich, bagatelizujemy je. Tym samym nie wykorzystujemy szansy, jaką stwarza uświadomienie sobie, że w istocie nie jesteśmy już w stanie dłużej panować nad stresem. Zamiast sprzyjać naszym poczynaniom, zaczyna dezorganizować aktywność służbową oraz życie rodzinne, obniżając jednocześnie wydolność naszego organizmu. Im wcześniej zatem owe sygnały ostrzegawcze zostaną dostrzeżone i właściwie ocenione, tym większe prawdopodobieństwo zapanowania nad stresem, uniknięcia sytuacji, w której może on doprowadzić do znacznego osłabienia, a w skrajnym przypadku -wyczerpania adaptacyjnych możliwości organizmu .

4. Radzenie sobie ze stresem

Jest oczywiste, że łatwiej zapobiegać niepożądanemu stresowi, niż ograniczać jego jednostkowe i społeczne skutki. Nie zawsze jednak jest to możliwe. W sytuacji, gdy nie udaje się stresu uniknąć, ludzie odwołują się do najrozmaitszych, niekiedy nawet irracjonalnych sposobów radzenia sobie z nim, bywa też, że o pomoc zwracają się do innych.

Terminem *radzenie sobie ze stresem* określa się zwykle w psychologii ogół form aktywności poznawczej oraz działań podejmowanych w sytuacji stresowej i ukierunkowanych na przywrócenie równowagi pomiędzy zewnętrznymi lub wewnętrznymi wymaganiami a możliwościami jednostki. Aktywność ta służyć ma dwom podstawowym celom:

- 1) zmianie struktury sytuacji stresogennej poprzez oddziaływanie podmiotu na otoczenie lub zmianę własnego działania;
- 2) redukcji dotkliwie odczuwanego napięcia emocjonalnego.

Termin *radzenie sobie* nie przesądza o skuteczności świadomych i nieświadomych wysiłków zaradczych i jest używany zarówno w odniesieniu do procesów kończących się rozwiązaniem określonej sytuacji jak i wówczas, gdy ich rezultatem jest pogorszenie się pierwotnej relacji stresowej. Ważnym czynnikiem określającym przebieg i wyniki procesu radzenia sobie jest, dokonywana nieprzerwanie przez podmiot poznawcza ocena znaczenia sytuacji (ocena pierwotna) oraz własnych możliwości w zmaganiu się ze stresem (ocena wtórna).

Przebieg procesu radzenia sobie zależy nie tylko od zmiennych sytuacyjnych (rodzaj i siła stresora, okoliczności występowania itp.), lecz także od właściwości podmiotu. Charakterystyczna dla danej osoby, względnie stała tendencja do uruchamiania określonych form zachowania się w sytuacjach stresowych nazywana jest **stylem radzenia sobie**. Styl obejmuje różne, będące w dyspozycji jednostki, sposoby radzenia sobie, określane zwykle **strategiami**.

Przyjmując za podstawę podziału stosunek do informacji wiążących się z sytuacją stresową, wyróżnia się dwie grupy strategii radzenia sobie: konfrontacyjne oraz unikowe. Pierwsze mogą być skierowane na zmianę zewnętrznych wyznaczników sytuacji bądź na wzbogacanie własnych zasobów do walki ze stresem (poszukiwanie i przetwarzanie informacji potrzebnych do rozwiązania problemu, doskonalenie niezbędnych umiejętności, zmiana nieskutecznego sposobu działania, poszukiwanie realnej pomocy u innych osób itp.)

Strategie unikowe służą natomiast przede wszystkim redukcji niekorzystnych emocji i mogą polegać np. na unikaniu, zaprzeczaniu i wypieraniu informacji o wydarzeniu stresowym, reinterpretacji sytuacji (np. dostrzeganie w niej aspektów pozytywnych) oraz odwracaniu uwagi od stresogennej sytuacji poprzez zmianę rodzaju aktywności. Temu celowi służą po-

nadto różnego rodzaju metody samodoskonalenia oraz ćwiczenia umożliwiające obniżanie niekorzystnych emocji i uczuć. Najbardziej znanymi są umiejętnie dozowane ćwiczenia fizyczne oraz techniki relaksacyjne. Te ostatnie polegają - najogólniej mówiąc - na uczeniu się świadomej kontroli napięcia mięśniowego utrzymującego się w stanie stresu. Jego redukcja - na zasadzie sprzężenia zwrotnego - prowadzi do stopniowego wygasania szkodliwego napięcia emocjonalnego. Niektóre z metod relaksacyjnych zwiększają ponadto zdolność człowieka do kontrolowania procesów wegetatywnych (oddechu, rytmu serca itp.) Mogą być wykorzystywane nie tylko do łagodzenia następstw, lecz także w profilaktyce stresu.⁶⁸

Głównie redukcji przykrych emocji służą także tzw. metody wewnątrzpsychiczne, traktowane niekiedy jako odrębna grupa metod służących opanowywaniu stresu. Należą do nich takie, zwykle nieświadomie uruchamiane przez człowieka mechanizmy obronne, jak racjonalizacja (*nie mogłem przecież w tej sytuacji postąpić inaczej...*) zaprzeczanie (*nie stało się nic strasznego...*) czy projekcja (*to nie ja, lecz X jest odpowiedzialny za moje niepowodzenia*). Podobną rolę pełnią również rozmaite metody i techniki poznawcze obliczone na zmianę nastawienia wobec zagrożeń i trudności oraz dotychczasowego sposobu widzenia siebie i innych ludzi. Unikanie polegać może również na powstrzymaniu się od reakcji na stresujące zdarzenia i pozostawianiu ich własnemu biegowi (*lepiej się nie angażować, bo można jeszcze pogorszyć swoje położenie..., może sytuacja sama jakoś się rozwiąże... itp.*)

Słabością większości metod zaliczanych do unikowych strategii radzenia sobie ze stresem jest to, że w istocie nie sięgają do jego rzeczywistych przyczyn. Nie usuwając źródeł, mogą łagodzić jedynie ostrość i dolegliwość doznań stresowych. Niebezpieczeństwo polega również na tym, że nadmiernie, nieumiejętnie tłumione emocje mogą po pewnym czasie zaktywizować się z jeszcze większą siłą.

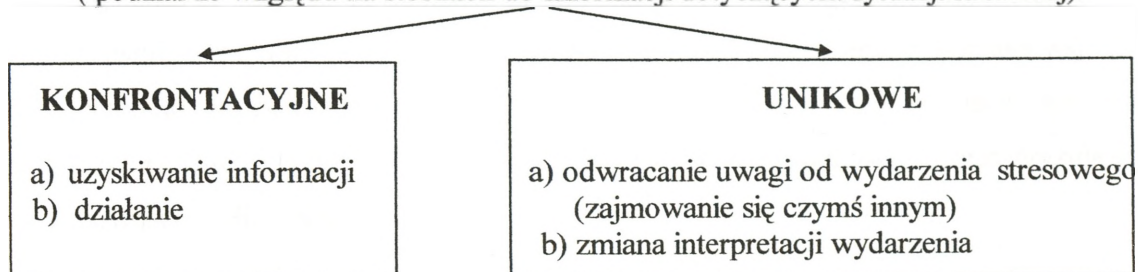
W konkretnej sytuacji, w zależności od jej obiektywnych wyznaczników oraz rezultatów oceny poznawczej, uruchamiane są tylko niektóre strategie składające się na potencjał zaradczy jednostki. Nie ma przy tym jednego, niezawodnego sposobu radzenia sobie. W zależności od sytuacji, cech jednostki (wiedza, inteligencja, osobiste doświadczenia w zmaganiu się ze stresem) oraz czasu, jakim dysponuje, skuteczne mogą się okazać metody składające się na każdy z wymienionych stylów radzenia sobie. Nawet powstrzymanie się od działania, traktowane dość powszechnie jako sposób najmniej skuteczny, w niektórych sytuacjach może okazać się rozwiązaniem optymalnym. Tak właśnie postąpił dowódca pododdziału w opisaney na

⁶⁸ Czytelnikom zainteresowanym technikami relaksacyjnymi polecamy następujące opracowania: S. Grochmal (red.), *Teoria i metodyka ćwiczeń relaksowo - koncentrujących*, Warszawa 1986; Ch. Schenk, *Relaksacja. Sposób na stres*, Warszawa 1996.

początku niniejszego rozdziału podrozdziału sytuacji, odkładając rozmowę z podwładnymi na późniejszy termin. Jej rezultaty byłyby prawdopodobnie znacznie mniejsze, gdyby zdecydował się na jej przeprowadzenie natychmiast, w stanie znacznego podenerwowania.

STRATEGIE RADZENIA SOBIE⁶⁹

(podział ze względu na stosunek do informacji dotyczących. sytuacji stresowej)



Na wybór określonej strategii wpływa m.in. tzw. umiejscowienie kontroli. Osoby z wewnętrznym umiejscowieniem kontroli, wykazujące tendencję do przypisywania sobie odpowiedzialności za rezultaty działania, stosują częściej (zwłaszcza w sytuacjach niejednoznacznych) strategie przystosowawcze ukierunkowane na rozwiązanie problemu. Osoby mające poczucie niewielkiego wpływu na przebieg zdarzeń (zewnątrzne umiejscowienie kontroli), koncentrują się zwykle na redukcji emocji.

Innym wyznacznikiem skuteczności przedstawionych strategii radzenia sobie jest kontrolowalność sytuacji stresowej. Im obiektywnie większe są możliwości wpływania na nią podmiotu, tym bardziej przydatne okazują się strategie konfrontacyjne. W sytuacjach niekontrolowalnych większą użytecznością odznaczają się zwykle strategie unikowe. W praktyce, ze względu na obiektywną trudność jednoznacznego określenia stopnia kontrolowalności danej sytuacji oraz jej zmienność w czasie, największe szanse przystosowawcze zapewnia posiadanie wielu strategii radzenia sobie oraz ich wykorzystywanie stosownie do właściwości konkretnej sytuacji.

Czynnikiem wpływającym na przebieg i rezultaty radzenia sobie w sytuacji zadaniowej jest również rodzaj dominującej motywacji. Jeśli zadanie, nawet bardzo trudne, jest podejmowane z myślą o sukcesie, zwiększa się prawdopodobieństwo jego wykonania, łatwiej jest również znieść stres, jaki może mu towarzyszyć. Natomiast gdy wykonawca jest zorientowany przede wszystkim na to, by uniknąć ewentualnej porażki, typową reakcją jest usuwanie się z

⁶⁹ Schemat opracowano na podstawie: I. Heszen - Niejodek, *Stres psychologiczny* [w:] W. Szewczuk (red.) *Encyklopedia psychologii*, Warszawa 1998, 867 i nast.

poła sytuacji trudnej, „uciekanie” od bardziej ambitnych zadań, a w konsekwencji - odczuwalny spadek aktywności życiowej i zawodowej.

Interakcja różnych składników osobowości oraz temperamentu określa charakterystyczny dla jednostki, względnie trwały sposób jej zachowania się w różnych sytuacjach. Wy różnia się dwa przeciwstawne wzorce zachowań, określane osobowością typu A oraz osobowością typu B. Pierwszą charakteryzują: wzmożona aktywność, bardzo wysokie aspiracje życiowe i zawodowe, tendencje rywalizacyjne oraz chęć jak najszybszego wykonania wszystkich zadań. Naturalną konsekwencją stałego funkcjonowania „na wysokich obrotach” jest przede wszystkim zwiększone ryzyko chorób serca. Odmienne wzorce zachowań charakteryzują drugi typ osobowości. Jeśli zatem:

- jesteś bardzo ambitny,
- najważniejszym celem uczestnictwa w różnych formach rywalizacji jest dla ciebie wygrana,
- trudno jest ci rozmawiać o swoich uczuciach,
- większość czynności starasz się wykonać jak najszybciej,
- zwykle zajmujesz się wieloma sprawami na raz,
- nie cierpisz kolejek, „korków” na ulicach,
- denerwują cię ludzie nie umiejący zwięźle wyrażać swoich myśli,
- jesteś tak bardzo skoncentrowany na pracy zawodowej, że nie masz czasu na inne formy aktywności życiowej. - **jest prawdopodobne**, że masz osobowość typu „A”.⁷⁰

Jeżeli jednocześnie prowadzisz niehigieniczny tryb życia (palisz papierosy, jesteś mało aktywny ruchowo itp.), a ponadto masz pewne skłonności dziedziczne - zagrożenie może być t na tyle duże, że powinno cię skłonić do wprowadzenia radykalnych zmian w stylu życia i pracy zawodowej.

Jak już wspomniano, próbując uporać się ze stresem odwołujemy się - nie zawsze zresztą świadomie - do metod ukierunkowanych zarówno na zmianę obiektywnych wyznaczników stresu, jak i na redukcję niekorzystnych emocji, będących jego następstwem.⁷¹ Warto jednak zastanowić się, czy któraś z nich nie stała się jedynym sposobem opanowywania stresu, a jeśli tak - jak oceniasz jej skuteczność?

⁷⁰ Por. H.Jones, *Nie mam czasu...* wyd. cyt., s.48.

⁷¹ Sugestie w zakresie wzmocnienia kondycji antystresowej oraz łagodzenia ostrości przejawiania się rzeczywistego stresu znaleźć można m.in. w pracach: M.J.Dyrda (red.), *Psychologia w wojsku*, Warszawa 1997; L.Kanarski, *Dowódca w sytuacjach społecznych*, Warszawa 1997.



Test 2.

O charakterystycznym dla ciebie stylu radzenia sobie świadczą typowe zachowania w obliczu różnych trudności. Zapoznaj się z przedstawionym niżej opisem niektórych zachowań charakteryzujących poszczególne style i spróbuj odpowiedzieć, który z nich w największym stopniu odzwierciedla twój osobisty sposób radzenia sobie w trudnych sytuacjach?

A. Koncentracja na zadaniach:

- analizujesz zaistniałą sytuację, rozpatrujesz ją z różnych punktów widzenia;
- zastanawiając się, jak rozwiązać problem, odwołujesz się do własnych doświadczeń z podobnymi problemami;
- nie chowasz głowy w piasek udając, że nic się nie dzieje, lecz przystępujesz do konkretnego działania, ukierunkowanego na zmianę stresogennej sytuacji;
- starasz się swoją aktywnością wpływać na przebieg zdarzeń, „zapanować” nad sytuacją;
- wykorzystujesz trudną sytuację do tego, by wykazać sobie i otoczeniu, że masz dość siły, by sobie z nią poradzić.

B. Koncentracja na emocjach

- w obliczu trudności odczuwasz stałe napięcie psychiczne;
- w trudnej sytuacji koncentrujesz się przede wszystkim na swej kondycji psychicznej oraz stanie zdrowia;
- z góry zakładasz, że nie poradzisz sobie z trudną sytuacją;
- winisz siebie, że nie wiesz co zrobić, jak się zachować.
- swoje niezadowolenie i złość wyładowujesz na innych.

C. Unikanie

- w trudnych chwilach wracasz myślą do czasów, gdy twoja sytuacja była korzystniejsza;
- usiłujesz nie myśleć o problemach i trudnościach lub starasz się zasnąć;
- próbujesz zapomnieć o zmartwieniach, szukając rozrywki;
- informujesz inne, zwłaszcza znaczące dla ciebie osoby o swoich kłopotach, spędzasz czas w ich towarzystwie;
- starasz się „dowartościować”, kupując sobie coś, na co od dawna miałeś ochotę.

Czy jesteś w stanie określić, jak najczęściej radzisz sobie ze stresem? Jaki styl radzenia sobie charakteryzuje twoich bezpośrednich podwładnych? Zastanów się, czy nie byłoby dobrze - wspólnie z nimi - coś zmienić w tym względzie.

W profilaktyce stresu, a także w łagodzeniu jego niekorzystnych skutków jednostkowych oraz organizacyjnych przydatne mogą okazać się następujące ogólne zalecenia i sugestie:⁷²

- spróbuj określić hierarchię własnych celów, a następnie sprawdź czy właściwie gospodarujesz czasem przeznaczanym na realizację każdego z nich;
- przygotuj się do spotkania z możliwymi trudnościami (m.in. drogą treningu bądź pozytywnego przeżywania trudnych sytuacji w wyobraźni);
- planuj swój dzień pracy i staraj się go rozpoczynać od tego, co ważne i nieprzyjemne. Zamiast myśleć z niepokojem o zadaniach, które powinieneś wykonać lub o problemach wymagających rozwiązania, przystąp do działania (po prostu zrób to !);
- koncentruj się na aktualnie wykonywanych zadaniach i nie zakładaj z góry możliwości niepowodzenia;
- łącz konsekwencję w działaniu z otwartością na nowe rozwiązania;
- realistycznie oceniaj szanse oraz rezultaty własnej aktywności (*lepiej mnie ale lepiej*), dostrzegaj i naucz się cieszyć nawet pozornie mało znaczącymi osiągnięciami;
- w rozwiązywaniu problemów osobistych i zawodowych korzystaj z pomocy innych; twórz w pododdziale (oddziale) oraz buduj własny system wsparcia społecznego; wraz ze wzrostem dojrzałości kierowanego przez Ciebie zespołu rozszerzaj zakres odpowiedzialności podwładnych za rezultaty wspólnych działań ;
- rozwijaj umiejętność rozdzielania zadań (większość ludzi chce czuć się niezbędnymi);
- wzmacniaj poczucie osobistego wpływu na przebieg zdarzeń;
- bądź asertywny, otwarcie wyrażaj swoje racje, opinie i oczekiwania;
- staraj się panować nad swymi emocjami (ugryź się w język zanim wybuchniesz);
- rozwijaj zainteresowania pozazawodowe;
- dbaj o własne zdrowie i kondycję fizyczną, wystrzegaj się używek i nie nadużywaj leków;
- znajdź czas na relaks i odpoczynek, wypracuj najkorzystniejszy dla Ciebie sposób regenerowania zasobów energii życiowej (niezbyt wyczerpujące ćwiczenia fizyczne, trening relaksacyjny, jogging, hobby itp.);

⁷²Por. m.in.: J.Borkowski, *Kształowanie kompetencji antystresowej żołnierzy* [w:] B.Rokicki (red), *Psychologia dowodzenia*, cz. II, Warszawa 1996; C.McKenzie, *Doskonała kontrola stresu*, Poznań 1999. L.Kanarski, B.Rokicki, *Przełożony i podwładni. Psychospołeczne aspekty relacji*, Warszawa 1998 s.78 - 79.(Opracowanie to było podstawą doboru oraz układu treści niniejszego podrozdziału).

- zachowuj rozsądny dystans do problemów służbowych i osobistych, staraj się osiągnąć względną równowagę między własnymi potrzebami, pracą zawodową i rodziną;
- w razie potrzeby korzystaj sam oraz zachęcaj podwładnych do korzystania z profesjonalnej pomocy psychologicznej (w wielu jednostkach wojskowych mogą jej udzielić konsultanci dowódców ds. psychoprofilaktyki).



PYTANIA SPRAWDZAJĄCE

Spróbuj odpowiedzieć na następujące pytania:

1. Co to jest sytuacja trudna i jakie są jej podstawowe rodzaje?
2. Jak współcześnie rozumiany jest stres?
3. Jak wpływa stres na Twój organizm oraz funkcjonowanie społeczne?
4. Jakie jest natężenie stresu doświadczanego przez Ciebie w pracy zawodowej?
5. Co ewentualnie powinieneś zmienić w swoim życiu oraz w pracy zawodowej, by obniżyć poziom osobistego stresu?
6. Czym jest styl, a czym strategia radzenia sobie ze stresem?
7. Na czym polegają podstawowe strategie radzenia sobie?
8. W jaki sposób najczęściej sam radzisz sobie ze stresem?
9. Czy odczuwasz potrzebę i możliwość jakichś zmian w tym względzie?

BIBLIOGRAFIA

- Anderson J.R., *Uczenie się i pamięć*, Warszawa 1998.
- Aronson E., *Człowiek istota społeczna*, Warszawa 1995.
- Aronson E., Wilson T. D., Akert R.M., *Psychologia społeczna*, Poznań 1997.
- Błaut R., *Skuteczne negocjacje*, Warszawa 1995.
- Borkowski J, Dyrda M., Kanarski L., Rokicki B., *Ludzie w organizacji*, Warszawa 1998.
- Borkowski J. *Poznawanie i stymulacja rozwoju osobowości żołnierzy*, Warszawa 1993.
- Borkowski J., *Wprowadzenie do psychologii działań twórczych*, Warszawa 1991.
- Bryanta P., Colman A., *Psychologia rozwojowa*, Poznań 1997.
- Cendrowski J., Swebocki S., *Psychologia walki i dowodzenia*, Warszawa 1973.
- Caban Z., *Wybrane problemy suicydologii wojskowej*, Łódź 1993.
- Cieślarczyk M., Dębska A., *Czynniki warunkujące działalność szkoleniowo-wychowawczą w pododdziałach i oddziałach, WIBS*, Warszawa 1995.
- Cenin M., *Trening psychologiczny. Analiza efektywności w trudnych sytuacjach zadaniowych*, Wrocław 1993.
- Cenin M., Chęłpa S., *Psychologia wojskowa*, Warszawa 1998.
- Charakterystyki osobowo-zawodowe absolwentów wyższych szkół oficerskich, Zarząd Szkolnictwa Wojskowego Sztabu Generalnego WP*, Warszawa 1995.
- Chęłpa S., Witkowski S., *Psychologia konfliktów*, Warszawa 1995.
- Debese M., Mialaret G., *Rozprawy o wychowaniu*, Warszawa 1988.
- Dyrda M. *Morale –ukryta siła armii*, Warszawa 1998.
- Dyrda M. (red.), *Psychologia w wojsku*, Warszawa 1997.
- Działalność psychologiczna w resorcie Obrony Narodowej (Materiały z I Konferencji psychologów wojskowych)*, Warszawa 1997.

- Gall R., Mangelsdorff A.D. (red.),
Galloway Ch., *Hendbook of Military Psychology*, New York 1991.
Psychologia uczenia się i nauczania, Warszawa 1988.
- Grzesiuk L., Doroszewicz K., Stojanowska E., *Umiejętności menedżera. Psychologia stosowana dla menedżerów*, Warszawa 1997.
- Gut J., Haman W.,
Ilnicki S., *Docenić konflikt. Od walki i manipulacji do współpracy*, Warszawa 1993.
Nerwicowe pułapki, Warszawa 1991.
- Janowski A., *Poznawanie uczniów*, Warszawa 1985.
- Jerzak J., *Kształcenie psychologiczne nauczycieli*, Warszawa 1988.
- Jura J., *Szkoła funkcjonalna*, Warszawa 1994.
- Kanarski L., *Dowódca w sytuacjach społecznych*, Warszawa 1997.
- Kanarski L., Rokicki B., *Przełożony i podwładni. Psychospołeczne aspekty relacji*, Warszawa 1998.
- Kanarski L., Pęksa R., Żak A., *Przywództwo wojskowe*, Warszawa 1997.
- Kozielecki J., *Psychologiczne koncepcje człowieka*, Warszawa 1995.
- Kruszewski K., *Kształcenie w szkole wyższej*, Warszawa 1973.
- Kruszewski K. (red.), *Sztuka nauczania. Czynności nauczyciela*, Warszawa 1994.
Kształcenie humanistyczne w szkolnictwie wojskowym, DSS MON, Warszawa 1995.
- Kupisiewicz Cz., *Paradygmaty i wizje reform oświatowych*, Warszawa 1985.
- Kupisiewicz Cz., *Podstawy dydaktyki ogólnej*, Warszawa 1984.
- Le Bon G., *Psychologia tłumu*, Warszawa 1986.
- Markocki Z., Stępień R., *Kształcenie i wychowanie w wojsku w toku przemian. Materiały z konferencji naukowej 16 listopada 1993 r.*, Warszawa 1994.
- W.Mastenbroek, *Negocjowanie*, Warszawa 1996.
- Materska M., Tyszką T., *Psychologia i poznanie*, Warszawa 1992.
- Mika S., *Psychologia społeczna*, Warszawa 1981.

- Nowacki T., *Teoretyczne podstawy opracowań metodycznych*, Wrocław 1966.
- Oficer. Dowódca. Wychowawca.*, (Materiały z konferencji nt.: Edukacja humanistyczna w wykształceniu dowódcy. 13-14 czerwca 1996 roku – Toruń WSO im. Gen. J.Bema, Warszawa 1996.
- Pilch T., *Zasady badań pedagogicznych*, Warszawa 1995.
- Podstawy projektowania programów kształcenia w perspektywie integracji z NATO*, Departament Kadry i Szkolnictwa Wojskowego, Warszawa 1997.
- Pólturzycki J., *Dydaktyka dorosłych*, Warszawa 1991.
- Rokicki B., *Wybrane problemy psychologicznego przygotowania żołnierzy do działania na potencjalnym polu walki*, Warszawa 1991.
- Spoleczne aspekty skrócenia zasadniczej służby wojskowej. Materiały z konferencji naukowej zorganizowanej w AON w dniu 19 listopada 1998 r.*
- Stępień R., Bednarek J., *Stan i kierunki badań umiejętności dowódczych i wychowawczych studentów AON (sprawozdanie z badań)*, AON, Warszawa 1994.
- Terelak J.F., *Stres psychologiczny*, Bydgoszcz 1995.
- Tomaszewski T. (red.), *Psychologia ogólna*, Warszawa 1992.
- Witkowski S., *Psychologiczna prognoza efektywności kierownika. Możliwości i ograniczenia*, Wrocław 1995.
- Wójcicka M., *Problemy edukacji ustawicznej w środowiskach kadry zawodowej WP, WIBS, Warszawa 1994.*
- Zaczyński W., *Uczenie się przez przeżywanie. Rzecz o teorii wielostronnego kształcenia*, Warszawa 1990.

Psychologia w programach kształcenia wyższych uczelni wojskowych

Powstanie psychologii wojskowej łączone jest z nazwiskiem J.M. Yerkesa, który wraz z innymi amerykańskimi psychologami ustanowił w 1919 r. ważny precedens. Skonstruowali oni bowiem lub zaadoptowali szereg testów psychologicznych dla 1,7 miliona żołnierzy (w tym 42000 oficerów) w celu jak najlepszego wykorzystania ich predyspozycji i zdolności. W ten sposób psychologowie wojskowi w Armii Stanów Zjednoczonych uzyskali akceptację dowództwa dla swoich profesjonalnych działań. Obecny rozwój psychologii wojskowej jest ściśle powiązany z wyzwaniem narzucanymi żołnierzom poprzez nowoczesne doktryny wojenne i wyrafinowane technologie. Wymusza to edukowanie kandydatów na oficerów w daleko szerszym zakresie niż było to czynione dotychczas.

1. Psychologiczne aspekty dowodzenia.

II wojna światowa spowodowała niezwykle wzrost zainteresowania problematyką przywództwa oraz sposobów jego kształtowania, szczególnie w odniesieniu do małych grup zadaniowych. Problematyka ta jest niezmiernie aktualna w Wojsku Polskim i powinna znaleźć swoje miejsce jako przedmiot nauczania. Ze względu na wagę tej problematyki proponuje się następujące bloki programowe:

- model optymalnego przywództwa w małych grupach zadaniowych,
- sposoby identyfikacji cech przywódczych,
- metody kształtowania i treningu cech przywódczych,
- przywództwo w warunkach wojny i pokoju,
- psychologiczne aspekty przewodzenia na wyższych szczeblach dowodzenia.

2. Indywidualne i grupowe zachowania się żołnierzy.

Ta problematyka ma ścisły związek z psychologią społeczną i stara się ustalić możliwie pełną listę czynników, które są istotne w prognozowaniu zachowań się żołnierzy jako członków zwartych pododdziałów wojskowych. Mogą tu w grę wchodzić następujące tematy:

- morale, zwartość i zasady honorowe pododdziału jako funkcja i jako rezultat sukcesu w działaniach wojskowych,
- sposoby oceniania i podnoszenia poziomu morale,

- czynniki socjalne i kulturalne w wojsku,
- zachowania indywidualne i grupowe w sytuacjach zagrożenia.

3. Stres w warunkach walki.

Współczesna wojna ma lub będzie miała zupełnie inne oblicze niż przeszłe batalie wojenne. Będzie się odbywała nie tylko na polach bitew, ale także na wielu innych płaszczyznach. Współczesne massmedia towarzyszące żołnierzowi w walce powodują, że w pewnym wirtualnym sensie uczestnikami walki stają się także członkowie całego społeczeństwa. Dlatego też wygrywanie wojen polegać będzie na zwyciężeniu fizycznym przeciwnika, ale także, a być może przede wszystkim na zwyciężaniu psychologicznym, które polega na złamaniu ducha narodu do dalszego oporu. Problematyka stresu wojennego obejmuje ogromną przestrzeń tematyczną, w której najważniejsze ogniwa to:

- reakcje stresowe w warunkach zagrożenia wojennego,
- czynniki fizyczne i psychologiczne wywołujące reakcję stresową,
- stres chroniczny,
- przeciwdziałanie powstawaniu reakcji stresowych i sposoby ich leczenia,
- reakcje stresowe żołnierzy nie związane z działaniami bojowymi,
- konsekwencje patologiczne stresu o ekstremalnym nasileniu.

4. Psychologiczne aspekty prowadzenia ćwiczeń wojskowych z uwzględnieniem zasad treningu realistycznego.

Na dowódcach pododdziałów lub liderach małych grup zadaniowych spoczywa szczególna odpowiedzialność w dostarczaniu tzw. wsparcia psychologicznego dla żołnierzy własnego pododdziału. Dlatego też niezwykle wskazane jest edukowanie podchorążych w następujących obszarach:

- wprowadzanie do treningu wiedzy teoretycznej na temat stresu i sposobów jego opanowywania,
- pewność, że każdy żołnierz zna praktycznie przynajmniej jedną technikę opanowywania stresu,
- troska o dobre samopoczucie żołnierzy w aktualnych warunkach środowiskowych,,
- umiejętność nawiązania kontaktu z żołnierzem w celu wczesnego rozpoznawania symptomów stresu,

- zrozumienie, że stres nie jest niczym niezwykłym, ale raczej zjawiskiem immanentnie związanym ze służbą wojskową,
- kreowanie ducha zwyciężania w najcięższych warunkach bojowych.

Aby te zasady mogły być wcielane w życie, najważniejszą zasadą prewencyjną jest wprowadzanie tzw. treningu realistycznego. Ma on zapewnić żołnierzom maksymalne zaufanie do swoich możliwości i kompetencji dowódców. Podstawą takiego treningu jest nauczenie się zachowań polegających na:

- upewnieniu żołnierzy, że trening któremu są poddawani jest najlepszy z możliwych,
- umożliwienie zrozumienia przez żołnierzy zjawiska stresu bojowego,
- troska o dobro żołnierzy przed swoim własnym,
- zapewnienie wsparcia logistycznego, medycznego i psychologicznego,
- utrzymanie morale żołnierzy na wysokim poziomie.

Działania antystresowe są świadomym elementem treningu w nowoczesnej armii. Prewencja zjawiska stresu wymaga doświadczenia. Dlatego też radzenie sobie ze stresem jest praktykowane poprzez symulacje zadań bojowych o wielkim podobieństwie do rzeczywistych sytuacji bojowych. Zdolność pododdziału do radzenia sobie ze stresem bojowym w głównej mierze zależy od rygorystycznie i konsekwentnie prowadzonego, realistycznego treningu.

5. Czynniki środowiskowe i ich wpływ na poziom wykonania czynności operatorskich żołnierzy.

Współczesna armia zmuszona jest działać w każdych warunkach pogodowych i klimatycznych. Powoduje to konieczność posiadania wiedzy na temat konsekwencji przebywania człowieka w niesprzyjających warunkach. Można nawet powiedzieć, że żołnierz staje się najsłabszym ogniwem systemu wojennego. Ta problematyka wymaga omówienia szerokiego kręgu zagadnień:

- ciepło i zimno w działaniach wojskowych,
- wpływ obniżonego ciśnienia powietrza (związanego z przebywaniem na wysokości) na sprawność psychiczną żołnierza,
- psychologiczne aspekty przeżycia w nie sprzyjających warunkach środowiskowych,
- zmęczenie jako konsekwencja działań bojowych o przedłużonym charakterze (cykle dobowe snu i czuwania, rytmy biologiczne, wypoczynek w krótkim okresie czasu, osłabienie koncentracji uwagi),

- strategię przeciwdziałania negatywnym konsekwencjom psychicznym działań bojowych o przedłużonym charakterze,
- wykonywanie zadań w warunkach działania przyspieszeń, wibracji, promieniowania, hałasu o dużym natężeniu.

6. System człowiek - maszyna. Zastosowania wojskowe i konsekwencje

Tematyka ta dotyczy zagadnień ergonomicznych koncentrujących się na optymalizacji warunków pracy człowieka współpracującego z wybranym typem urządzenia. Wiąże się także z psychologią inżynierską. Specyfika służby wojskowej wskazuje na wiele obszarów, w których decydującą rolę odgrywa efektywne współdziałanie systemu. Problematyka ta może być rozbita na następujące działy:

- systemy człowiek - maszyna w wojsku,
- ograniczenia człowieka w przetwarzaniu informacji operatorskiej,
- charakterystyka i konsekwencje błędów systemu,
- model integracyjny systemu: człowiek - maszyna.

7. Rola żołnierzy w misjach pokojowych i sytuacjach kryzysowych innych niż wojna

Naukowcy, ale także dowódcy stwierdzili, że psychologiczne aspekty funkcjonowania w warunkach misji pokojowych przybierają zupełnie inny wymiar niż w przypadku innych działań. Tego rodzaju aktywność militarna nazywana jest: *operacje inne niż wojna* (Operations Other Than War). Stwierdzono, że jednym z najważniejszych problemów dowódców jest konieczność poradzenia sobie ze znacznie wyższym poziomem frustracji wśród podległych żołnierzy. Frustracja ta jest wynikiem zablokowania możliwości aktywnej działalności o charakterze militarnym (żołnierze misji pokojowych nie są bowiem stroną konfliktu i mają obowiązek zachowania całkowitej bezstronności). Rekomendacje psychologiczne zyskuje więc rola dowódcy jako „*sensemaker*” czyli autorytetu przywracającego porządek i sens rzeczom, które zdają się być dla podległych żołnierzy bezsensowne. Następujące tematy wydają się interesujące z punktu widzenia edukacji podchorążych:

- możliwe reakcje żołnierzy na pełnienie służby w warunkach misji pokojowych,
- sposoby przezwycięzania stresu grupowego,
- izolacja kulturowa jako ważny czynnik stresowy,
- zasady organizowania wsparcia psychologicznego jako powinność dowódcy,
- sposoby budowania autorytetu,

- zasady prowadzenia negocjacji z porywaczami.

8. Rola kobiet w wojsku. Psychologiczne aspekty współpracy mężczyzn z kobietami w wojsku.

Przez lata kobiety nie pełniły służby wojskowej, ale wypełniały role pomocnicze, takie jak: pielęgniarki, kucharki, praczki. Polska tradycja wojskowa łączy się ze wspomnieniem kobiety w Powstaniu Warszawskim bohatersko wypełniającej rolę sanitariuszki lub łączniczki. Obecnie jednak zarysowała się tendencja do pełniejszego udziału kobiet w armii z uwzględnieniem wyższych szczebli dowódczych. Narzuca to konieczność uwzględniania w programach kształcenia szkół oficerskich psychologicznych problemów związanych z funkcjonowaniem kobiet w armii. Jednym z podstawowych problemów jest możliwy udział kobiet w działaniach o charakterze bojowym, a także zakres obowiązków wojskowych kobiet w porównaniu z mężczyznami. Następujące zagadnienia należałoby uznać za interesujące:

- znaczenie różnic płciowych w zakresie obowiązków nakładanych przez przełożonych,
- ustanowienie i przestrzeganie procedur prawnych związanych z funkcjonowaniem kobiet w armii,
- niebezpieczeństwa wynikające z pełnienia służby wojskowej przez kobiety (molestowanie seksualne, wpływ na morale oddziałów, zmiana procedur medycznych, stworzenie nowych standardów w zakresie efektywności pracy, różnice w motywacji do służby wojskowej).

9. Wojna psychologiczna, metody jej prowadzenia i psychologiczne przygotowanie żołnierzy do wojny.

Pojęcie wojny psychologicznej oznacza zastosowanie reguł propagandy i dezinformacji w celu, z jednej strony podniesienia morale własnych żołnierzy lub - szerzej narodu, a z drugiej złamanie ducha oporu w wojskach przeciwnika. Problematyka ta może zostać podzielona na następujące działy:

- zasady prowadzenia propagandy specjalnej,
- wykorzystanie zdobyczy psychologii społecznej do skutecznego dezinformowania przeciwnika,
- charakterystyka psychologicznego przygotowania żołnierzy do walki (straty w ludziach, izolacja społeczna i kulturowa, motywacja do kontynuowania walki),
- rola opanowania rzemiosła wojskowego w przygotowaniu psychologicznym do walki.

