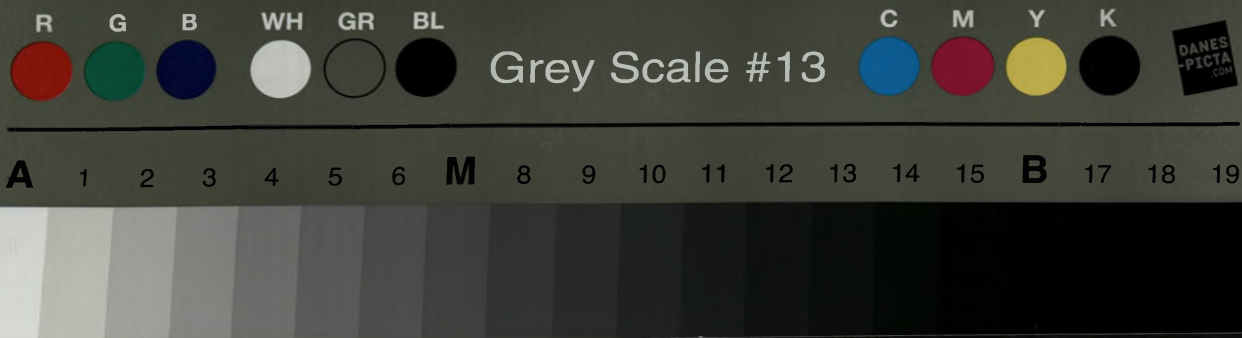




AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

Ppłk dr Leszek KANARSKI
Płk dr Edward POMYKAŁA

KOMUNIKOWANIE SPOŁECZNE W WOJSKU. DIAGNOZOWANIE KOMPETENCJI INTERPERSONALNYCH

~~Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej~~

~~S 3753~~



05-003753-002-0

WARSZAWA

68860





Pplk dr Leszek KANARSKI

Plk dr Edward POMYKAŁA

**KOMUNIKOWANIE SPOŁECZNE W WOJSKU.
DIAGNOZOWANIE KOMPETENCJI
INTERPERSONALNYCH**



Recenzent:

płk prof. dr hab. Jerzy KUNIKOWSKI

Autorzy poszczególnych fragmentów sprawozdania:

ppłk dr Leszek KANARSKI: 1.1; 1.2; 2.1; 2.8; 3.1; 3.4.

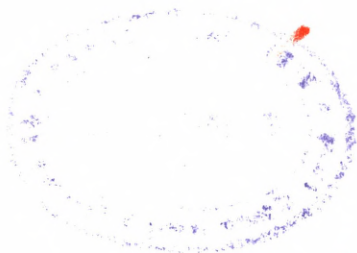
płk dr Edward POMYKAŁA: 1.1; 1.2; 1.3; 2.2; 2.3; 2.4; 2.5; 2.6; 2.7; 2.9; 2.10; 3.1; 3.2; 3.4.
(kierownik pracy)

Redaktor techniczny:

Beata KLAROWSKA

Grażyna KURANT

Korekta autorska



SPIS TREŚCI

Wstęp	3
1. Kompetencje społeczne współczesnego dowódcy	6
1.1. Psychospołeczne uwarunkowania przywództwa w dowodzeniu	6
1.2. Kompetencje komunikacyjne – ustalenia terminologiczne	23
1.3. Etyczne aspekty kompetencji komunikacyjnych	31
2. Analiza wybranych umiejętności interpersonalnych dowódcy	37
2.1. Predyspozycje przywódcze	37
2.2. Analiza sytuacji interpersonalnej	42
2.3. Umiejętność spostrzegania ludzi	48
2.4. Umiejętności werbalne	56
2.5. Komunikowanie niewerbalne	60
2.6. Umiejętność skutecznego słuchania	64
2.7. Umiejętności motywacyjne	66
2.8. Umiejętność kierowania konfliktami	73
2.9. Umiejętności negocjowania	84
3. Diagnozowanie umiejętności interpersonalnych	91
3.1. Możliwości diagnozy	91
3.2. Ocena	93
3.3. Samoocena	110
3.4. Samooceny umiejętności interpersonalnych	119
Zakończenie	127
Bibliografia	130
Załączniki	133

WSTĘP

Badania dotyczące komunikowania społecznego w wojsku autorzy niniejszego sprawozdania rozpoczęli w 1995 r. Efektem pierwszego etapu było opracowanie szczegółowych kwestii dotyczących analizy współczesnych ustaleń teoretycznych i empirycznych komunikowania werbalnego i niewerbalnego z uwzględnieniem specyfiki i wynikających stąd prognostycznych potrzeb środowiska wojskowego.

W drugim etapie badań – 1996 rok – dokonano szerokiej analizy sytuacji komunikacyjnych w wojsku i na tej podstawie określono zakres umiejętności interpersonalnych oficerów¹.

W kolejnym – trzecim etapie badań – za główne cele przyjęto:

1. Uzyskanie podstawowej wiedzy o cechach osobowościowych rzutu-
jących na sprawność interpersonalną dowódców.
2. Opracowanie narzędzi diagnostycznych umożliwiających dokonywanie
oceny i samooceny umiejętności interpersonalnych.

Natomiast główne problemy badawcze sformułowano następująco:

P1. Jakie umiejętności interpersonalne dowódców wyznaczają ich spraw-
ność przywódczą?

P2. Jakie narzędzia badawcze mogą być pomocne dowódcy w uzyskiwa-
niu samowiedzy o umiejętnościach interpersonalnych?

Na podstawie tak sformułowanych problemów głównych opracowano
pytania bardziej szczegółowe:

P11. Jaki jest katalog umiejętności interpersonalnych niezbędnych dla
skuteczności dowodzenia i wychowania?

P12. Jaka jest struktura określonych umiejętności interpersonalnych?

¹ Zob. K. Burakowski, L. Kanarski, E. Pomykała, *Komunikowanie społeczne w woj-
sku. Szkic problematyki*, AON, 1995, s.140 oraz: *Komunikowanie społeczne w wojsku. Umie-
jętności interpersonalne*, AON, 1996, s.221.

P13. Jak poszczególne umiejętności interpersonalne dowódcy mogą wpływać na efektywność oddziaływań szkoleniowych i wychowawczych?

P21. Dlaczego dowódcy powinni systematycznie dokonywać samooceny swoich umiejętności?

P22. Jakie narzędzia mogą być pomocne w dokonywaniu trafnej autodiagnozy umiejętności interpersonalnych?

W pracy, przyjęto hipotezę o wielkiej doniosłości umiejętności społecznych dowódców i ich istotnym wpływie na optymalizację dowodzenia, szkolenia i wychowania.

Główną metodą badawczą konsekwentnie stosowaną na tym etapie badań, była metoda analizy i syntezy literatury przedmiotu oraz dokumentów normatywnych. Uznaliśmy bowiem, że abstrakcyjny rozkład przedmiotu badań – zwłaszcza wybranych umiejętności – na jego części składowe a następnie całościowe jego ujęcie, pozwoli na wyznaczenie istotnych kryteriów poszczególnych cech osobowościowych oraz umiejętności interpersonalnych. Jako metody pomocnicze stosowano obserwację zachowań językowych oficerów (głównie podczas zajęć dydaktycznych i spotkań okolicznościowych) oraz wywiad. Szczególnie przydatna – w fazie opracowania narzędzi samooceny – okazała się także metoda „sędziów kompetentnych”.

Sprawozdanie z badań nt.: *Komunikowanie społeczne w wojsku. Diagnozowanie kompetencji interpersonalnych* składa się ze wstępu, trzech rozdziałów, bibliografii, zakończenia i załączników.

W rozdziale pierwszym przedstawiono dotychczasowe, węzłowe ustalenia badawcze dotyczące ewolucji koncepcji przywództwa, uporządkowano kwestie terminologiczne: kompetencje kulturowe, kompetencje społeczne, kompetencje komunikacyjne, umiejętności interpersonalne. W nawiązaniu do kompetencji komunikacyjnych, realizacyjnych i interpretacyjnych przedstawiono najważniejsze reguły etyczne mieszczące się w obszarze komunikowania społecznego.

W rozdziale drugim dokonano możliwie wyczerpującej analizy wybranych umiejętności interpersonalnych dowódcy. Przedstawione dyspozycje nie tworzą zamkniętego katalogu. Jego profilowanie zależy od wielu czynników wyznaczających przede wszystkim specyfikę zajmowanego stanowiska służbowego.

Trzeci rozdział dotyczy podstawowych kwestii związanych z diagnozowaniem rzeczywistości społecznej, sztuką oceny podwładnych oraz oceny samego siebie. W ostatnim podrozdziale – tego rozdziału – przedstawiono węzłowe problemy samooceny umiejętności interpersonalnych oraz syntetycznie ich ujęcie w postaci tabeli.

W kolejnej części pracy – załączniki – zaprezentowano różne rozwiązania dotychczasowych ustaleń badawczych dotyczących problematyki umiejętności interpersonalnych, oceny i samooceny. Załączono także – z uwagi na dużą użyteczność i wartości poznawcze – *Instrukcję opiniowania służbowego żołnierzy zawodowych*.

Do bibliografii włączono pozycje książkowe, które wykorzystano w trakcie badań.

1. KOMPETENCJE SPOŁECZNE WSPÓŁCZESNEGO DOWÓDCY

1.1. Psychospołeczne uwarunkowania przywództwa w dowodzeniu

Dowodzenie wymaga wiedzy ogólnowojskowej i specjalistycznej oraz wielu umiejętności, których przydatność poddana jest szkoleniowej i wychowawczej weryfikacji. Już dziś autokratyzm dowódcy, odwoływanie się do aury stopnia wojskowego i stanowiska jest niewystarczające. Taki model oddziaływań na podwładnych różni się bowiem ze społecznymi oczekiwaniami i demokratyczną wizją armii. Coraz bardziej widoczna staje się potrzeba poszukiwania społecznie efektywniejszych wzorów zachowań w działaniach zorganizowanych wojska. Obecnie, jedną z bardziej popularnych koncepcji wydaje się ta, która odwołuje się do idei przywództwa wojskowego. Jest w niej wiele wartości, norm i form działania, które mogą usprawnić dowodzenie.

Współczesne ustalenia badawcze – teoretyczne oraz empiryczne – zwłaszcza z dziedziny teorii organizacji i zarządzania złożoną problematykę umiejętności przywódczych traktują jako podstawowy i oczywisty warunek skutecznego spełnienia funkcji kierowniczych oraz dowódczych.

Jak zatem obecnie należy rozumieć specyfikę przywództwa? Jak można doskonalić swoje umiejętności przywódcze? Odpowiedzi na te zasadnicze pytania można uzyskać przede wszystkim na drodze analizy koncepcji oraz cech przywódcy. Wynikiem tych analiz powinno być określenie zasad i funkcji przywództwa. Jest to podstawowy zakres wiedzy umożliwiający sprawowanie władzy w sposób świadomy, to znaczy poprzedzony refleksją: kiedy należy postępować w taki a nie inny sposób? Dlaczego takie działanie jest efektywne? Jak wpływać na zachowania innych ludzi?

Analizując specyfikę przywództwa, większość autorów rozpatruje je w trzech głównych aspektach. Po **pierwsze** w aspekcie oddziaływania na innych ludzi; po **drugie** w płaszczyźnie oddziaływania na grupę, której przewodzi; po

trzecie w aspekcie celów, które grupa powinna osiągnąć. Istotą przywództwa są interakcje, jakie zachodzą między członkami grupy lub instytucji w procesie realizacji jakichś celów. Przywództwo jest zatem procesem oddziaływania lidera na innych członków określonej grupy w sposób pozytywnie motywujący ich do angażowania posiadanych zdolności, wiedzy i doświadczenia w osiąganiu celów organizacji.

Bardziej szczegółową analizę cech przywódczych warto poprzedzić syntetycznym przeglądem ewolucji poglądów na interesujące nas zjawisko.

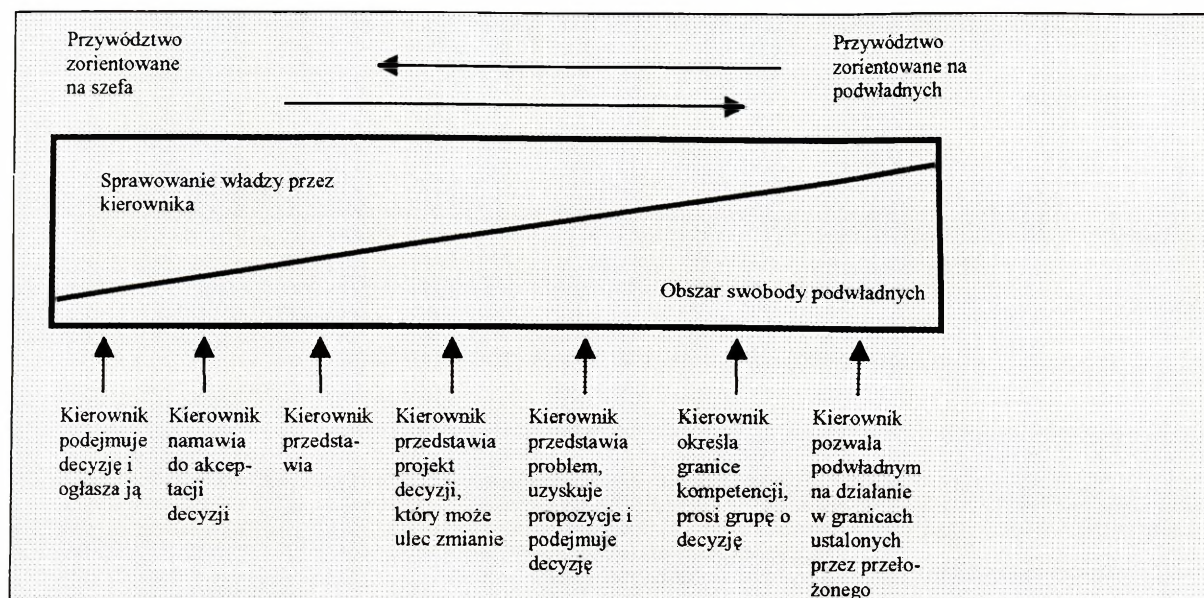
Otóż do końca lat czterdziestych naszego stulecia utrzymywano, że przywódcą trzeba się urodzić a zdolność przewodzenia wynika z cech charakteru danej osoby. Według głównych założeń teorii cech idealnego przywódcę sytuowano w trzech obszarach:

- cech fizycznych - wzrost, waga, aparycja, wiek, płeć;
- zdolności i umiejętności - inteligencja, wiedza, sposób komunikowania się i przekonywania, analizowanie i rozwiązywanie problemów, podejmowanie decyzji;
- cech osobowości – ekstrawertyzm, introwertyzm, konserwatyzm, wrażliwość, asertywność, stabilność emocjonalna, wiara w siebie¹.

Przywódcą, według tej teorii, to człowiek wyróżniający się nastawieniem na zadania, aktywnością, odpowiedzialnością, inicjatywą, pewnością siebie, zdolnością wpływania na innych ludzi. Późniejsze badania naukowe nie potwierdziły założenia, że liderem trzeba się urodzić, natomiast koncepcje przywództwa nawiązywały do wymienionych wyżej cech.

W latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych badacze, rozpatrując zagadnienia przywództwa, poszukiwali tzw. idealnego stylu kierowania. Zakładano, że należy zidentyfikować efektywne sposoby postępowania, a następnie trenować tego typu zachowania u osób zajmujących się kierowaniem pracą innych, podnosząc w ten sposób efektywność ich przywództwa. Styl kierowania interpretowano jako zespół specyficznych dla danego lidera

¹ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Ossolineum, 1996, s. 83.



Źródło: Robert Tannenbourn, Warren, H. Schmidt, *How to Choose a Leadership Pattern*, „Harvard Business Review” 1973, no 3.

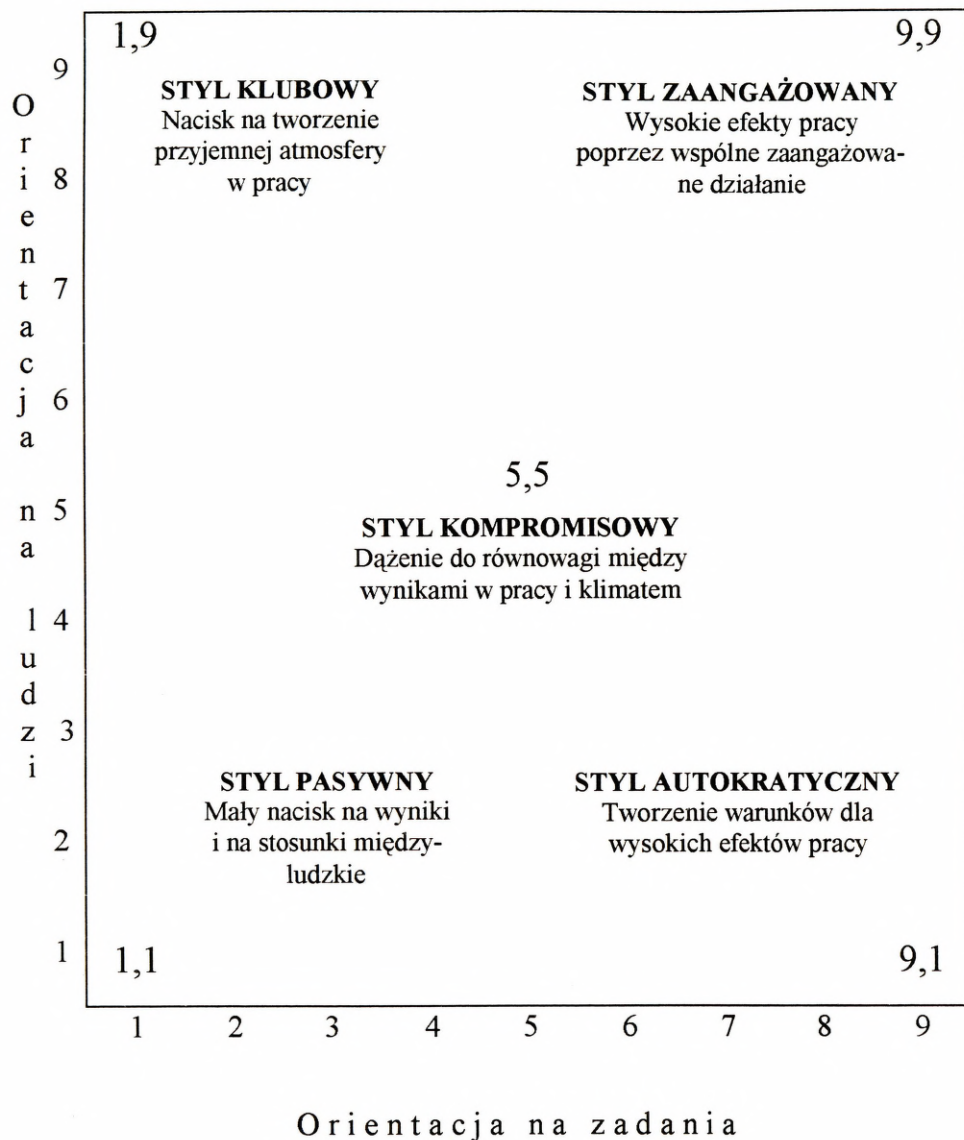
Rys. 1. Ciągła skala zachowań przywódczych

sposobów postępowania i stosowanych metod działania. W literaturze, zwłaszcza z dziedziny organizacji i zarządzania, socjologii i psychologii, znaną klasyfikacją stylów kierowania jest ich usytuowanie na kontinuum wyznaczonym przez zakres wpływu przełożonego z jednej strony, a z drugiej – przez zakres swobody podwładnych. Skala ta identyfikuje siedem szczebli przywództwa pomiędzy skrajnymi przypadkami przywództwa zorientowanego na szefa i przywództwa zorientowanego na podwładnego.

Inną interesującą koncepcją stylów kierowania, mających ważne znaczenie dla praktyki dowodzenia i kierowania w wojsku, jest koncepcja siatki kierowniczej R. Blake’a i J. Mouton’a². Wyznaczono tu dwie formy zachowania przywódczego: troskę o ludzi (**orientacja na ludzi**) oraz troskę o produkcję (**orientacja na zadania**). W obu tych formach intensywność orientacji na zadania lub na ludzi określana jest w dziewięciopunktowej skali: wysoka – niska, wyróżniając w ten sposób 81 stylów zarządzania.

² Zob. R. Blake, J. Mouton, *The Managerial Grid III*, Hoston 1985, s. 12.

Na siatce kierowniczej – rys. 2 – zaznaczono pięć stylów kierowania.
Witold Kieżun interpretuje je jako:



Źródło: A. Pocztowski, wyd. cyt., s. 99.

Rys.2. Siatka kierownicza

- styl „anemiczny” (1.1); odznacza się pełną swobodą podwładnych, będąc odpowiednikiem stylu „laissez faire”. Kierownik nie wykazuje dużego zainteresowania zarówno produkcją, jak i sprawami ludzkimi, unika sytuacji wymagających podejmowania trudnych decyzji;

- styl „klub społeczny” (1.9); kierownik mało interesuje się sprawami zawodowymi, dba natomiast o jak najlepsze stosunki międzyludzkie, zaspokajanie potrzeb i klimat współpracy;

- styl „autokratyczny” (9.1); kierownik koncentruje się niemal wyłącznie na realizacji zadań. Problemy personalne rozwiązuje pod kątem interesu zakładu pracy;

- styl „pośredni” (5.5); odznacza się średnim poziomem zainteresowania produkcją i równie średnim zainteresowaniem sprawami załogi – pozwalającym na unikanie sytuacji konfliktowych;

- styl „pracy zespołowej” (9.9); w sposób maksymalny zorientowany jest zarówno na produkcję, jak i na stosunki międzyludzkie. Zespół pracuje w atmosferze dbałości zarówno o interes zakładu pracy, jak i interes osobisty pracowników. Jest to styl idealny, do którego należy dążyć, ale którego nie można w pełni osiągnąć³.

Kolejna koncepcja stylów kierowania, znana w literaturze przedmiotu, jako ewolucyjna teoria przywództwa zakłada, że skuteczność przywództwa zależy od „dojrzałości” podwładnych. Autorzy tej koncepcji - Paul Hersey i Keneth H. Blanchard - interpretują dojrzałość jako pragnienie osiągnąć, gotowość do brania na siebie odpowiedzialności oraz doświadczenie i umiejętności związane z zadaniem. Wspomniani badacze twierdzą, że stosunki między kierownikiem a podwładnymi przechodzą przez cztery fazy i w miarę rozwoju oraz „dojrzewania” podwładnych kierownicy powinni zmieniać styl przywództwa odpowiednio do każdej z nich.

W **początkowym okresie**, gdy pracownicy legitymują się krótkim stażem w organizacji, najwłaściwsza jest duża orientacja na zadania, ponieważ trzeba nauczyć ich technologii wykonywania zadań oraz zapoznać z obowiązującymi przepisami i procedurami.

³ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Warszawa 1997, s. 159.

W **drugiej fazie**, pomimo że podwładni znają swoje zadania i potrafią je wykonywać, zadaniowa orientacja kierownictwa jest nadal potrzebna, ponieważ większość podwładnych nie chce jeszcze przejmować pełnej odpowiedzialności, np.: z powodu niepewności, skromnego doświadczenia, braku zaufania do kolegów itp.

W **kolejnej fazie**, gdy pracownicy legitymują się dużymi umiejętnościami, rośnie także ich motywacja do odpowiedzialności, zachowują się zatem w sposób aktywny i odpowiedzialny. Kierownik powinien wówczas zrezygnować ze stylu dyrektywnego i częściowo delegować uprawnienia.

W **fazie czwartej**, w miarę nagromadzenia wiedzy, umiejętności i doświadczenia oraz nabrania pewności siebie podwładni nie oczekują dyrektywnych i częstych stosunków z kierownikiem, ponieważ są już wystarczająco samodzielni. Rola kierownika powinna ograniczyć się do inspirowania, zachęcania do innowacyjności i nagradzania.

Omawiana teoria przywództwa wzbudziła znaczne zainteresowanie, gdyż zaleca dynamiczny i elastyczny styl przywództwa. Uwzględnia wiedzę, umiejętności, motywacje i doświadczenie podwładnych, co pozwala na wybór najodpowiedniejszego stylu kierowania. Ideę ewolucyjnej teorii przywództwa ilustruje rys. 3.

Kolejną koncepcją przywództwa w organizacji jest podejście sytuacyjne, autorstwa F. Fiedlera. Specyfiką tej koncepcji jest założenie, że efektywność stylu kierowania zależy od określonej sytuacji. Oznacza to, że przywódca powinien style kierowania dostosowywać do zmieniających się warunków. Traktowanie sytuacji jako zmiennej warunkującej zachowania kierownika stanowi istotny wkład podejścia sytuacyjnego w badaniach nad uwarunkowaniami skutecznego kierowania ludźmi.

W **modelu przywództwa sytuacyjnego** wyróżnia się trzy zasadnicze elementy sytuacji warunkujące wybór jakiegoś stylu przewodzenia. Są to:

sko (dokumenty normatywne - dop. E.P.) czy *autorytet*. Z drugiej strony kierownik, którego podwładni nie lubią lub mu nie ufają, ma mniejsze możliwości nieformalnego przewodzenia i będzie musiał uciekać się do dyrektyw dla zrealizowania zadań grupy⁵.

Drugą, co do ważności, zmienną sytuacji roboczej jest struktura zadania. Może być ono wysoce ustrukturyzowane, czyli szczegółowo opisane w zakresie parametrów technicznych i technologicznych.

Kolejnym elementem sytuacji determinującej styl przewodzenia jest zakres władzy lidera. Szeroki, ułatwia wpływanie na podwładnych przez przywódcę, natomiast wąski przeciwnie, wpływy te ogranicza.

Na początku lat siedemdziesiątych powstał nowy kierunek badań nad przywództwem w organizacji, określany jako przywództwo transakcyjne. Badacze swoje zainteresowania skupili na stosunku wymiany między liderem a członkami kierowanego przez niego zespołu. Wymiana ta polega na tym, że pracownicy wykonują zadania stawiane przez kierownika w zamian za wynagrodzenie, prestiż i inne gratyfikacje. Układ taki umożliwia kierowanie grupą, chociaż między liderem a członkami zespołu brak jest więzi i poczucia wspólnoty, która inspirowałaby ich do realizacji misji⁶ organizacji. Jakość przywództwa transakcyjnego zależy od wiedzy lidera o motywach działania pracowników oraz ich umiejętnościach. Pozwala to na dobór wachlarza odpowiednich nagród i wzmocnień oraz wzajemne dostosowanie poszczególnych pracowników do określonych zadań.

Za szczególnie ważne elementy sytuacji działania lidera uznaje się w koncepcji przywództwa transakcyjnego: rodzaj wykonywanego zadania, system wynagradzania, strukturę organizacyjną oraz cechy pracowników⁷.

⁵ J.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1994, s. 394.

⁶ **Misja** jest to przedmiot aspiracji, czyli trwałych dążeń organizacji (systemu), określony zwykle w akcie erekcyjnym w statucie jako zakres jej społecznie pożądanych działalności, L. Krzyżanowski, *Postawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Warszawa 1994, s. 181.

⁷ Zob. A. Pocztowski, *Zarządzanie...*, wyd. cyt. s. 93.

Koncepcja przywództwa transakcyjnego opiera się na założeniu, że w sytuacjach względnie ustabilizowanych i normalnych reakcje między przywódcami formalnymi (tytułarnymi) a grupą, odbywają się w oparciu o układ pewnych transakcji. Przywódca stale i dokładnie określa zadania i ustala co, kto i jak robi. Grupa (podwładni lub współpracownicy) uzyskują jasność, czego się od nich wymaga i co można zyskać wykonując zadanie, a co ewentualnie stracić nie wykonując go wcale lub wykonując źle. Przywódca dysponuje rzeczywistą możliwością nagradzania, jak i karania. W takim układzie, w pewnym sensie, przywódca formalny stale „handluje” ze swoimi ludźmi (podwładnymi bądź współpracownikami), oferując określone procedury, role, kary i nagrody w zamian za posłuszeństwo, wysiłek i wykonywaną pracę. Procedura opisana w tej teorii ma jednak wiele mankamentów.⁸ Szczególnie wykazuje ograniczone możliwości mobilizowania, pozyskiwania czy zjednywania ludzi do nadzwyczajnego wysiłku i poświęcenia, przejawiania inwencji, odpowiedzialności i innowacyjności w działaniu. Przywódcy tacy mają szczególne trudności w sytuacjach wymagających od ludzi czegoś więcej niż tylko ograniczania się do ściśle określonych zakresu obowiązków i czynności. Kłopotów dostarczają nie tylko ochotnicy, którzy nie czują się zmuszeni do kontynuowania pracy, ale nade wszystko podwładni czy współpracownicy o wysokich kwalifikacjach, którzy czują potrzebę uczestnictwa w podejmowaniu decyzji. Trudności stwarza także młodzież, która z natury skłonna jest odrzucać formalne tytułarne przywództwo i także autorytety.⁹ Można wreszcie, w odniesieniu również do wojska, dodać, że te kłopoty zwielokrotnia formalno-prawny przymus odbywania służby wojskowej przez żołnierzy, który wyznacza zakres i możliwości współdziałania i realizacji zadań nie z ochotnikami. W pewnym sensie jest to więc przywództwo ograniczone, wyznaczające pewne granice możliwości i mobilizowania ludzi.

Odrębnego potraktowania wymaga koncepcja przywództwa transformacyjnego, określana przez niektórych autorów jako „**nowe przywództwo**”, przy-

⁸ Zob. np. K. Obłój, *Mikroszkółka zarządzania*, Warszawa 1994, s. 131-132.

⁹ Por. J. C. Maxwell, *Być liderem*, Warszawa b.r.w., s. 21-22.

wództwo charyzmatyczne, inspirujące, symboliczne i transformacyjne. Przywódca transformacyjny wyróżnia się tym, że posiada wizję, do której potrafi przekonać członków grupy. Zachęca ich do doskonałości, umie skutecznie motywować do wspólnej realizacji zamierzeń¹⁰ i misji. Członków grupy, której przewodzi, traktuje w sposób podmiotowy. Istotą przywództwa transformacyjnego jest to, że **wywiera ono wpływ na kulturę organizacyjną poprzez zmiany w systemach wartości pracowników, ich aspiracjach, strukturze potrzeb i celach, do których dążą.**

W odniesieniu do dowodzenia, warto od razu podkreślić, szczególnie dwa aspekty tego przywództwa. Po pierwsze, dominują w nim niezależnie od sytuacji poszanowanie innych, zaufanie, uczciwość i dążenie do wspólnego sukcesu. Po drugie, wytycznymi zachowania przywódcy staje się zmiana i szybkość działania. Testem skuteczności przywódcy transformacyjnego jest więc szybkie dopasowywanie się do zmian w otoczeniu i zmiennych działań, konkurencji, rywali czy przeciwnika. W odniesieniu do wojska teoria ta zakłada takie oddziaływanie dowódcy na podwładnych, aby oni zechcieli przekraczać bariery własnych interesów i działać na rzecz i korzyść dowódcy, drużyny, plutonu czy jednostki. Jest to jednocześnie takie wpływanie na postawę podwładnych, aby ci rezygnowali ze swoich własnych partykularnych interesów i zajęli się doskonaleniem i rozwojem samego siebie. Idea tej koncepcji nawiązuje w samej treści do teorii cech, charakteryzując umiejętności i predyspozycje dowódców zdolnych realizować transformacyjny model przywództwa.

Na podstawie badań i obserwacji wielu karier i dróg życiowych dowódców armii amerykańskiej stwierdzono, że jednym z podstawowych elementów

¹⁰ **Zamierzenie** można zinterpretować jako określony przedmiotowo, przyszły, pożądany stan lub rezultat działania organizacji, możliwy i przewidziany do osiągnięcia w jakiejś na ogół dłuższej, bliżej nie sprecyzowanej perspektywie czasu. Zob. L. Krzyżanowski, wyd. cyt.

decydujących o skutecznym przewodzeniu transformacyjnym są cechy osobiste dowódcy i nabyte umiejętności¹¹. Wśród nich można wyróżnić:

- zachowanie i postawę dowódcy;
- odwagę fizyczną i moralną;
- stanowczość;
- niezawodność;
- pewność siebie budząca zaufanie;
- wytrwałość w działaniu;
- wytrzymałość na trudy działania;
- entuzjazm;
- inicjatywę;
- prawość i uczciwość oraz wiarygodność;
- obiektywizm w osądzaniu podwładnych i sytuacji;
- rozsądek w podejmowaniu decyzji;
- sprawiedliwość;
- lojalność;
- takt;
- bezinteresowność.

*Wskazano, że
niektóre z tych
cech są
niezbędne do
skutecznego
przewodzenia*

Powyższe walory, umiejętnie wykorzystywane w praktyce szkoleniowej, w znacznej mierze pomagały dowódcom osiągnąć sukcesy w przewodzeniu podległymi żołnierzami. Pododdział pod wpływem dowódcy, który posiadał znaczną ilość tych cech i stosował je umiejętnie w praktyce, wykazywał posłuszeństwo i dużą chęć działania. Uczestniczył aktywnie w realizacji wszelkich zadań, szanował jego polecenia i z dużym respektem odnosił się do wszelkich jego działań, współpracując w pełnym przekonaniu, że wszystko co robi jest słuszne i prowadzi do realizacji wspólnie oczekiwanych celów.

¹¹ Zob. *Military Leadership*, Headquarters Department of the Army, Washington 31 June 1990; *Military Leadership*, Department of the Army Field Manual, Washington 6 June 1961.

**PORÓWNANIE PRZYWÓDZTWA TRANSAKCYJNEGO Z PRZYWÓDZTWE
TRANSFORMACYJNYM**

Podstawy przywództwa	Przywództwo transakcyjne	Przywództwo transformacyjne
Źródło władzy	Stopień, funkcja, stanowisko służbowe	Charakter, kompetencje
Reakcje podwładnych	Uległość	Przyjęcie zobowiązania z przekonaniem
Czas działania	Działanie krótkotrwałe	Działanie długotrwałe
Wzmocnienia (motywatory)	Nagroda, awans	Zaszczyt, zadowolenie, szacunek dla siebie
Kontrola	Ważna	Mało ważna
Skupienie oddziaływań	Zmiana zachowania podwładnego	Rozwój podwładnego
Ukierunkowanie zmian	Naśladowanie zachowań oczekiwanych	Naśladowanie wartości
W czym tkwi istota przywództwa	W zachowaniu przywódcy	W sercu (duszy) podwładnego

Punktem zwrotnym dla właściwego rozumienia teorii przywództwa transformacyjnego jest upatrywanie władzy dowódcy w jego osobowości i kompetencjach nie zaś w stopniu i stanowisku służbowym. Początkiem zaś jej wdrażania w praktyce jest umiejętne przedstawianie podwładnym wizji wspólnego działania, wizja ta musi być nośna i porywająca, to ona może stanowić podstawę wspólnego wysiłku. **Przywódca tworzy i przekazuje wizję.** Ważne jest i jedno, i drugie. Trzeba mieć taką wizję, (dotyczącą pracy, służby, szkolenia, organizacji zajęć, perspektyw rozwojowych dla siebie i podwładnych, dla dowodzonego pododdziału, oddziału czy zespołu ludzi, jak również dla każdego z osobna) i umieć ją wyrazić. Nośna wizja jest w stanie nadać niejednokrotnie sens nawet jednostajnym, monotonnym zajęciom i czynnościom. Wizja musi nieść w sobie to, czego ludzie potrzebują, czego szukają, krótko mówiąc, to co jest dla nich ważne. Tak konstruowane wizje ludzie zaakceptują i uznają za własne.

Podczas II wojny światowej produkowano tysiące spadochronów. Z punktu widzenia robotników, było to zajęcie nudne i męczące, polegające na garbieniu się dziesięć godzin dziennie nad maszyną do szycia i łączeniu nie kończących się płatów szarej tkaniny. Bezpośrednim rezultatem tego wysiłku była bezkształtna kupa szmat. Powtarzano jednak co rano, że każdy ścieg przyczynia się do ratowania komuś życia. Uzmysławiano pracującym, że spadochron, który szyją, może uratować męża, brata, syna. W ten sposób, chociaż praca była ciężka, a czas się dłużył, kobiety i mężczyźni pracujący rozumieli swój wkład w większą całość¹².

Umiejętność inspiracji przydać się może również w szkoleniu poligonowym, kiedy dowódca podczas ćwiczeń potrafi przekazać wizję zgodną z zasadą **„myśl tak, jakby naprawdę była wojna”** i nakazać wykonanie określonych czynności zgodnie z tym myśleniem i przeświadczeniem. Przywódca transformacyjny w tych wizjach przedstawia także duże wymagania i oczekiwania wobec podwładnych, jak i wyraża zaufanie do ich umiejętności, kompetencji, odpowiedzialności. Niejednokrotnie nie jest to rzecz łatwa, zważywszy możliwość ciągłej wymiany czy uzupełniania stanów osobowych. Przywódca transformacyjny **wykazuje troskę nie tylko o kondycję całego pododdziału, ale także o losy i samopoczucie poszczególnych żołnierzy**. Przykłady Juliusza Cezara i Napoleona, którzy znali wielu żołnierzy po imieniu, pytali o rodziny, samopoczucie, wzmacniają jedynie sugestię o potrzebie tworzenia więzi z podwładnymi. Przywódca zgodnie z tą teorią **okazuje poświęcenie i zaangażowanie w realizacji danej wizji, podejmuje ryzyko, gdy jest ono niezbędne, aby przekonać podwładnych, że sam wierzy w to, co głosi**¹³.

Ta, z konieczności krótka charakterystyka obu teorii i fragmentaryczna próba przenoszenia ich idei na grunt armii, wskazuje jednoznacznie kierunek

¹² D. Waitley, R.L. Witt, *The Joy of Working*, New York 1985, przytaczam za: J.C. Maxwell, wyd. cyt., s. 187.

¹³ K.S. Donohue, L. Wong, wyd. cyt., s. 28-30.

dalszego doskonalenia przywództwa w zorganizowanych działaniach wojsk. Obecnie, szczególnie mocno akcentowana jest w przywództwie potrzeba doskonalenia umiejętności oddziaływania na ludzi, czy też inaczej mówiąc umiejętność postępowania z nimi. Najszerzy kontekst predyspozycji osobowościowych i charakterologicznych jak i umiejętności wyuczonych zakreśla idea kompetencji społecznych w dowodzeniu. Zwracając uwagę na społeczne i ludzkie koszty procesów kierowania i dowodzenia, wskazuje na preferencje wobec efektywności społecznej, nie zaś jedynie skuteczność zadaniowa w tych procesach.

Współczesne dociekania teoretyczne i badania empiryczne nad „nowym przywództwem” skupiają się wokół problematyki dotyczącej: ideału – rozumianego jako stan lub rezultat, którego nie można osiągnąć, lecz ku któremu można i powinno się zmierzać; motywowania i inspirowania, kierowania zmian i gotowości do innowacyjnego działania, zaangażowania pracowników w sprawy organizacji; delegowania i dzielenia się zadaniami oraz odpowiedzialnością; inspirowania do dążenia do doskonałości w wykonywaniu zadań itd.

Analiza dotychczasowych ustaleń badawczych, teoretycznych i empirycznych – przede wszystkim w dziedzinie organizacji zarządzania – prowadzi do konkluzji, że umiejętności efektywnego przewodzenia ludźmi są zjawiskiem o dużym stopniu złożoności i posiadają interdyscyplinarny charakter. Zatem styl i skuteczność kierowania uzależnione będą od wielu wzajemnie powiązanych i uzupełniających się czynników, m.in. typu organizacji, struktury zarządzania oraz celów i zadań realizowanych przez grupę.

Podstawowe znaczenie dla efektywności oddziaływań lidera na grupę mają trzy „wymiarzy modelu kwalifikacyjnego”:

- 1) **pożądany zakres wiedzy;**
- 2) **preferowane umiejętności (zdolności);**
- 3) **osobowość kierownika.**

Dawid A. Whetten i Kim S. Cameron badając ponad czterystu efektywnych menedżerów zauważyli, że podstawowe znaczenie dla optymalizacji kie-

rowania mają dwie grupy czynników. Pierwsza dotyczy *zdolności personalnych*, czyli zdolności do:

- 1) rozwijania samoświadomości, zwłaszcza zaś umiejętności identyfikacji oraz formułowania własnych wartości i priorytetów; uzupełniania wiedzy i stosowania jej w praktyce, innowacyjności i zmian;
- 2) kierowania stresem, tj. określania i umiejscowiania czynników stresotwórczych i eliminowania ich, szybkiego redukowania napięcia oraz zarządzania czasem i delegowania uprawnień;
- 3) twórczego rozwiązywania problemów wiążących się z myśleniem racjonalnym i kreatywnym.

Drugą grupę podstawowych „wewnętrznych uwarunkowań” sukcesów kierowników tworzą *umiejętności interpersonalne*. Są to:

- 1) umiejętności „podtrzymującego” komunikowania się, czyli: uzdolnienia retoryczne, uzdolnienia do logicznego wyrażania myśli na piśmie, słuchania, umiejętności konwersacyjne oraz doradzania i instruowania;
- 2) umiejętność powiększania własnej władzy, posługiwania się wpływem społecznym oraz przekazywania swojego autorytetu innym;
- 3) umiejętność motywowania innych;
- 4) umiejętność kierowania konfliktem¹⁴.

Zdaniem Moniki Kostery i Stanisława Kownackiego¹⁵ (...) *niezwykle ważne znaczenie dla efektywności menedżerów ma zdolność myślenia perspektywicznego (wykraczającego w przyszłość) i strategicznego, umiejętność formułowania celów i artykulacji wizji, zdolność dostrzegania ogólnych prawidłowości (uogólniania) i istotnych szczegółów, zdolności do podejmowania szybkich i zarazem trafnych decyzji, tendencja do podejmowania „bezpiecznego” ryzyka, umiejętność tworzenia*

¹⁴ Zarządzanie, teoria i praktyka, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Warszawa 1995, s. 284-285.

¹⁵ Tamże, s. 285.

zespołów i pracy w grupie oraz umiejętność efektywnego uczestnictwa w społecznej grze zarządzania i - ewentualnie sterowanie nią¹⁶.

Warto odnotować, że wspomniani badacze zauważają, iż zdolności, umiejętności i osobowość odgrywają w wielu wypadkach ważniejszą rolę w sukcesach kierowników, przywódców, polityków oraz osiągnięciach osób i grup im podległych, niż wiedza. Dodać w tym miejscu trzeba, że między wiedzą a umiejętnościami występuje tylko jednokierunkowa zależność, tzn. pułap umiejętności określa także poziom wiedzy. Bez niej bowiem nie można osiąść określonych umiejętności. Jednak opanowaniu wiedzy nie musi automatycznie towarzyszyć opanowanie umiejętności; np. nawet dobra znajomość zasad ruchu drogowego nie zapewnia poprawnego prowadzenia pojazdu, ale nieznajomość prawa komunikacyjnego wyklucza bezpieczne kierowanie samochodem.

Analizując zagadnienia optymalizacji przywództwa, warto wspomnieć o charakterystykach kwalifikacyjnych¹⁷ sporządzanych na potrzeby rekrutacji¹⁸ pracowników i polityki kadrowej. Na podstawie arkuszy kwalifikacyjnych różnych przedsiębiorstw kanadyjskich¹⁹ sporządzono taki oto zestaw cech.

A. Cechy osobowości: równowaga psychiczna, uzdolnienia mechaniczne, uzdolnienia psychometryczne, typ temperamentu (limfatyczny, nerwowy, sangwiniczny, popędliwy), pamięć, spostrzegawczość, szybkość reakcji (refleks), punktualność, dokładność.

B. Cechy fizjologiczne: ogólny stan zdrowia, słuch, wzrok, smak (cecha ważna dla personelu kucharskiego), odporność na zmęczenie, węch (ważny w przemyśle farmaceutycznym i kosmetycznym), siła fizyczna.

¹⁶ Tamże, s. 285.

¹⁷ W. Kieżun, wyd. cyt., s. 168-169, zob. także A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Ossolineum, 1996.

¹⁸ Rekrutacja oznacza pozyskiwanie przez organizację kandydatów do pracy w liczbie umożliwiającej ich racjonalną selekcję.

¹⁹ W. Kieżun, wyd. cyt., s. 168.

C. Cechy intelektualne: łatwość uczenia się, kreatywność, umiejętność rozwiązywania problemów, uzdolnienia retoryczne, uzdolnienia do pisania, zdolność przewidywania, zdolność logicznego myślenia, zmysł planowania, dyscyplina intelektualna.

D. Cechy społeczne: zdolność do współpracy, dyscyplina społeczna, łatwość rozwiązywania konfliktów, zmysł tolerancji, życzliwość dla ludzi, zdolność do rozumienia postaw innych ludzi.

Za najbardziej cenne na najwyższych szczeblach zarządzania, można uznać (w przedstawionej kolejności) następujące cechy²⁰:

1. Umiejętność podejmowania decyzji.
2. Przywództwo.
3. Prawość.
4. Entuzjazm.
5. Wyobraźnię.
6. Chęć do ciężkiej pracy.
7. Umiejętności analityczne.
8. Zrozumienie dla innych.
9. Umiejętność dostrzeżenia okazji.
10. Umiejętność sprostania nieprzyjemnym sytuacjom.
11. Umiejętność szybkiego przystosowania się do zmian.
12. Skłonność do podejmowania ryzyka.
13. Przedsiębiorczość.
14. Umiejętność jasnego mówienia.
15. Bystrość umysłu.
16. Umiejętność sprawnego administrowania.
17. Otwartość umysłu.

²⁰ Listę cech opracowano na podstawie ankiety przeprowadzonej wśród skutecznie działających dyrektorów naczelnych. Cytuję za: D.M. Steward (red.), *Praktyka kierowania*, Warszawa 1996, s. 162-163.

18. Wyttrwałość.
19. Skłonność do pracy przez wiele godzin.
20. Ambicję.
21. Konsekwencję w dążeniu do celu.
22. Umiejętność jasnego pisanie.
23. Ciekawość.
24. Umiejętność posługiwania się liczbami.
25. Umiejętność abstrakcyjnego myślenia.

W podsumowaniu problematyki dotyczącej cech przywódczych można stwierdzić, że na optymalizację zachowań kierowniczych rzutują cztery zasadnicze umiejętności:

- 1) postępowania z ludźmi i wywierania na nich wpływu;
- 2) równoważenia w działaniu orientacji na ludzi i na zadania;
- 3) elastycznego stosowania różnych stylów kierowania w zależności od konkretnej sytuacji;
- 4) motywowania i oceniania podwładnych, delegowania uprawnień i odpowiedzialności²¹.

1.2. Kompetencje komunikacyjne – ustalenia terminologiczne

Termin „kompetencje komunikacyjne” występuje powszechnie obok innych określeń takich jak: kompetencje interpersonalne, kompetencje społeczne, kompetencje kulturowe, wyrażających jakiś pożądany poziom oraz zakres uprawnień. Wszystkie one w ostatnich latach zrobiły prawdziwą furorę, stały się przedmiotem bardziej lub mniej wnikliwego zainteresowania. Rozumienie każdej z wymienionych kompetencji podlega ciągłemu precyzowaniu w zależności od potrzeb praktyki i możliwości poznawczych badaczy.

²¹ Delegowanie uprawnień i odpowiedzialności w praktyce oznacza, że pewne zadania i związane z nimi kompetencje powinny być przekazywane na niższe szczeble hierarchii.

Współczesne rozumienie tych kompetencji w wojsku uwzględniać powinno szereg elementów swoistych dla tej instytucji, jak i tych, które są pochodnymi szerszych tendencji kulturowych czy społecznych, zmian politycznych, strukturalnych i doktrynalnych. Dotyczyć one mogą między innymi:

- zakresu demokratycznych przemian w strukturach społecznych kraju;
- doświadczeń społecznych, uprzedzeń i stereotypów;
- poziomu świadomości społecznej;
- dążeń do integracji gospodarczej i militarnej ze strukturami europejskimi;
- tendencji zmian co do zakresu i sposobów prowadzenia działań woj-

skowych uwzględniających między innymi działania na własnym terytorium (w ramach doktryny obronnej), czy współdziałania z innymi armiami koalicyjnymi w ramach misji pokojowych i podejmowania wspólnych przedsięwzięć.

Takie ujmowanie tej problematyki wskazuje na jej interdyscyplinarny charakter obejmujący swoim zakresem obszary nie tylko psychologii społecznej, pedagogiki, teorii organizacji i zarządzania, ale także etyki, filozofii, kultury. Nie jest to bowiem tylko i wyłącznie nabywanie uprawnień, które zapewniają skuteczną realizację celów własnych w sytuacjach społecznych, w grupie czy instytucji, ale także działalność mająca wymiar akceptowany kulturowo, efektywny społecznie, etycznie akceptowany i prawnie dozwolony²², minimalizujący groźbę wykorzystywania posiadanych kompetencji do występowania przeciwko ludziom, manipulowania osobami, grupami i instytucjami.

Kompetencje komunikacyjne są terminem używanym obecnie w wielu kontekstach teoretycznych. Desygnat pojęcia „kompetencje” odnosi się do różnych form ludzkiej aktywności – wiedzy, umiejętności, intuicji, sprawności zawodowej. Wielość i wieloznaczność proponowanych ujęć jest konsekwencją różnych orientacji naukowych w ramach których definicje te zostały skonstru-

²² Zob. L. Kanarski, J. Świniarski, *Przemiany myślenia w wojsku*, Warszawa 1997.

owane. Zawsze jednak mają swój bardzo konkretny, sprawdzalny poziom i zakres, odnosząc się do określonych działań wykorzystywanych w praktyce.

Dla potrzeb tego opracowania, za R. Wawrzyniak, można przyjąć, że kompetencje komunikacyjne jednostki, są to jej *zdolności posługiwania się językiem zarówno w sposób skuteczny, jak i dostosowany do sytuacji, ze względu na oczekiwania, jakie ma mówca wobec słuchacza, cele, jakie stawia sobie mówca oraz społeczne i konwencjonalne reguły użycia języka*. Przyjąć zatem można, iż kompetencje te, to umiejętność korzystania z uprawnień związanych z uczestnictwem w sytuacji komunikacyjnej²³ i różnicowania zachowań w zależności od kontekstu sytuacyjnego oraz przekonania o konieczności posiadania i rozwijania efektywnych sposobów porozumiewania się z innymi.²⁴

Tak rozumiane kompetencje komunikacyjne mają ścisły związek z kompetencjami interpersonalnymi, które można zdefiniować jako (...) *skuteczne tworzenie i współtworzenie takich warunków i atmosfery międzyludzkiej, która sprzyja rozwojowi człowieka i realizacji jego konstruktywnych możliwości*.²⁵

Do zasadniczych elementów struktury kompetencji komunikacyjnych można zaliczyć:

a) repertuar kodów, subkodów, języków (werbalnych i niewerbalnych), jakimi dany osobnik jest w stanie posługiwać się przy konstruowaniu oraz odczytywaniu przekazów (płaszczyzna semantyczna i syntaktyczna);

b) znajomość norm społecznych i wzorów zachowania regulujących przebieg interakcji komunikacyjnych w zależności od ich charakteru, liczby uczestników, ich ról (statusu), a także sytuacji komunikacyjnej (płaszczyzna pragmatyczna);

²³ Zagadnienie sytuacji komunikacyjnej wyczerpująco omówiono w artykule E. Pomykała, *Komunikowanie interpersonalne w środowisku wojskowym*, Zeszyty Naukowe AON, nr 4 (21) 1995.

²⁴ R. Wawrzyniak, *Kompetencje komunikacyjne nauczyciela w aspekcie etycznym*, Studia Pedagogiczne, t. LXI/1995.

²⁵ J. Mellibruda, *Ja – Ty – My*, Warszawa 1980, s. 181.

c) stopień biegłości w zakresie posługiwania się poszczególnymi środkami komunikowania („trening kodu”), jak również umiejętność ich zmiany („przełączania kodu”) w trakcie interakcji (płaszczyzna sprawności);

d) ogół możliwości (głównie materialnych) i nawyków warunkujących typ (czynne, bierne) oraz poziom uczestnictwa w kulturze i życiu społecznym (płaszczyzna aktywności).²⁶

Pojęciem nadrzędnym względem umiejętności interpersonalnych i kompetencji komunikacyjnej są pojęcia kompetencji społecznej czy kompetencji kulturowej. Dla potrzeb dalszych rozważań – nie wyliczając różnych subtelności definicyjnych tych pojęć – warto zauważyć, że posiadają one kilka innych płaszczyzn i wyróżników. W przypadku kompetencji kulturowej mamy do czynienia z płaszczyzną (...) *reguł interpretacji kulturowej stosowanych przez daną jednostkę przy podejmowaniu czynności kulturowych lub przy ich interpretacji*,²⁷ a także przynajmniej *pobieżną znajomość kultury, w obrębie której czynności te zachodzą bądź są interpretowane*.²⁸ Umiejętności interpersonalne mieszczą się zatem w obszarze pojęciowym kompetencji kulturowej i komunikacyjnej. Obie te kategorie poza znaczeniem teoretycznym posiadają także realny wymiar społeczny, przejawiający się w postaci indywidualnych i неповtarzalnych zachowań interpersonalnych odzwierciedlających cechy osobowe i status społeczny.

Czasami dla wyodrębnienia pożądaných zachowań społecznych wyróżnia się kategorię *kompetencji społecznych, którą posługujemy się w odniesieniu do poziomu wiedzy i umiejętności z tego zakresu*. Do psychologii pojęcie kompetencji społecznych wprowadził Whit przyjmując, że jest to każda taka umiejętność, która przyczynia się do skutecznej interakcji z otoczeniem. Można zatem powiedzieć, że człowiek posiada tym większe poczucie kompetencji, im więcej

²⁶ M. Mrozowski, *Między manipulacją a poznaniem, człowiek w świecie mass mediów*, Warszawa 1991, s. 24.

²⁷ J. Kmita, *Z metodologicznych problemów interpretacji humanistycznej*, Warszawa 1971.

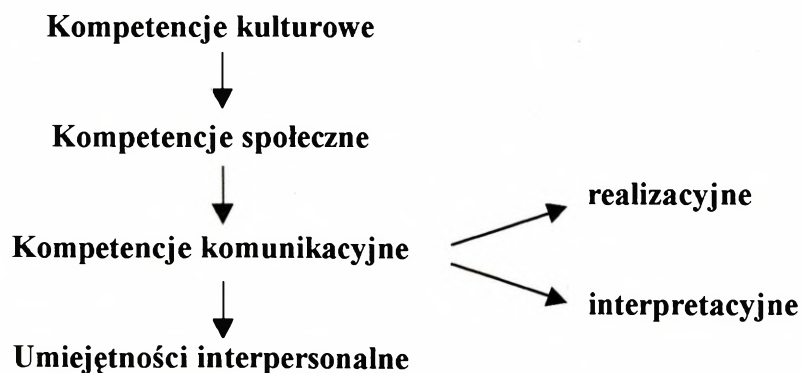
²⁸ L. Korporowicz, *Kompetencja kulturowa jako problem badawczy*, *Studia socjologiczne*, 1983, tom XXVII, nr 1.

sukcesów doświadczą w swoich aktywnych spotkaniach z otoczeniem, nastawionych na realizację celów. Umiejętności te określa specyfika zawodu i zakres realizowanych zadań.

Odnosząc to do kompetencji zawodowych oficera można przyjąć, że obejmują one opanowanie tej części niezbędnych umiejętności, która pozwoli uzyskać u innych ludzi pożądane efekty w sytuacjach zadaniowych i innych sytuacjach społecznych. Kompetencje te muszą obejmować między innymi:

- przewodzenie;
- przekonywanie i motywowanie;
- ocenianie kompetencji i osiągnięć podwładnych;
- komunikowanie;
- rozwijanie wiedzy i umiejętności.

Tak jak każdy człowiek jest niepowtarzalną indywidualnością, tak i jego umiejętności tworzą niepowtarzalną jakość, pomimo występowania wielu składników – nawet stereotypowych dla danej wspólnoty kulturowej. Umiejętności kształtują się w procesie socjalizacji i akulturacji jednostki często pod presją praktycznych konieczności. Opanowanie bowiem, przynajmniej w minimalnym zakresie umiejętności, posługiwania się aparatem komunikacyjnym danej społeczności stanowi podstawowy warunek jej uczestnictwa w grupie.



Rys. 4. Usytuowanie umiejętności interpersonalnych

Analizując zagadnienia dotyczące umiejętności komunikacyjnych i interpersonalnych oficerów, warto dla lepszego zrozumienia oraz zadań badawczych wprowadzić zaproponowany przez R. Kwaśnicę ich podział (rys. 4) na kompetencje realizacyjne oraz interpretacyjne. Te pierwsze stanowią instrumentarium podporządkowane celom, zadaniom, metodom i środkom działania. Stanowią zawodową, warsztatową umiejętność komunikowania się z otoczeniem w różnych sytuacjach i płaszczyznach. Natomiast kompetencje interpretacyjne to *rodzaj doświadczenia (wartości, wiedza, umiejętności), który umożliwia czynienie świata zrozumiałym. Dzięki kompetencjom tego typu nadajemy sens temu wszystkiemu, co dzieje się w naszym otoczeniu. One umożliwiają nam także formułowanie celów działania, obmyślanie jego metod, spostrzeganie otoczenia i siebie samych jako warunków stanowiących ograniczenia i możliwość działania.*²⁹

Kompetencje interpretacyjne wzbogacają sytuacje interpersonalne od strony aksjologicznej i właśnie to sprawia, że następuje wówczas (...) *wyzwolenie się, w wymiarze jednostkowym i społecznym, spod panowania zastanych norm, wyalienowanych reguł myślenia, narzuconych interpretacji. (...) Warunkiem podstawowym procesu komunikacji jest wówczas spełnienie w relacjach łączących podmioty uczestniczące w przekazie edukacyjnym zasady „minimum autorytetu komunikacyjnego” rozumianego jako „zdolność do przedłożenia akceptowanych racji”.*³⁰

Warto zwrócić uwagę na konsekwencje braku pożądanego poziomu lub dysproporcji między wymienionymi rodzajami kompetencji komunikacyjnych. Otóż, sprowadzenie ich do poziomu potrzeb zadaniowych, szkoleniowych, wychowawczych sprzyja i w praktyce prowadzi do różnych działań manipulacyjnych, których najczęściej narzędziem oddziaływania jest język werbalny i niewerbalny. Należy zaznaczyć, że chociaż kompetencje realizacyjne (metody,

²⁹ R. Kwaśnica, *Dwie racjonalności ku milczącej wiedzy pedagogicznej*, Forum oświatowe, 1990, nr 1-2.

³⁰ R. Wawrzyniak, wyd. cyt.

techniki, narzędzia) stanowią podstawową część profesjonalnego przygotowania oficera, to jednak nie muszą one przesądzać o jakości i atmosferze komunikacyjnej. Umiejętności interpersonalne wykraczają oczywiście poza relacje służbowe oraz relacje przełożony-podwładny. Oddziaływania interpersonalne polegają na tworzeniu (...) *takiej sytuacji, aby można było połączyć zaangażowanie emocjonalne i intelektualne obu partnerów (...)* Dlatego też rzeczą konieczną jest, aby w trakcie oddziaływań interpersonalnych przestrzegać zasady partnerstwa, jest ono bowiem podstawą dyrektywną projekcji ekspresji siebie wobec innych. Charakter, stopień i zakres przestrzegania tej zasady może być różny, ale nie można od niej odstępować (...).³¹ Partnerstwo rozumiane jest tu jako uświadomione współdziałanie z innymi ludźmi, jako metoda pokonywania dystansu i kształtowania więzi interpersonalnych.

Problematykę umiejętności interpersonalnych omówiliśmy w opracowaniu *Komunikowanie społeczne w wojsku. Umiejętności interpersonalne*, AON, 1996. Dla przypomnienia, warto tu zaznaczyć, że kształtowanie umiejętności i wszelkich sprawności – w tym także nawyków – musi być systematycznie wspierane wiedzą. Zależności, między wiedzą (ogólną i specjalistyczną) a umiejętnościami (specjalistycznymi i komunikacyjnymi) można wyrazić w formie: wiem, że ... i wiem jak Pedagodzy zwracają uwagę, że między wiedzą a umiejętnościami występuje tylko jednokierunkowa zależność, tzn. poziom umiejętności określa także poziom wiedzy. Bez niej bowiem nie można osiąść określonych umiejętności. Ale opanowaniu wiedzy nie musi automatycznie towarzyszyć opanowanie umiejętności; np. rzetelna wiedza o retoryce nie gwarantuje poprawnego mówienia, jednak, aby poprawnie mówić, trzeba opanować m. in. gramatykę i zasady pisowni.

W wojsku umiejętnościom interpersonalnym, mimo że są one podstawą wielu innych niezbędnych dyspozycji, np. intelektualnych, organizatorsko-plani-

³¹ Z. Kosyrz, *Wychowanie interpersonalne*, Warszawa 1993, s. 19 i nast.

stycznych, wychowawczych, wykonawczych, naukowych, nie nadano wyraźnej konkretyzacji. Najwyraźniej potrzebę ich kształtowania i doskonalenia formułuje się w grupie umiejętności wychowawczych i kwalifikacji pedagogicznych oficerów.

Umiejętności interpersonalne są przedmiotem służbowej oceny oficerów i mają swoje odzwierciedlenie w dokumentach kadrowych³², gdzie wprowadzono skalę i kryteria ocen oraz definicje poszczególnych umiejętności.

Przypomnijmy jeszcze, że umiejętności interpersonalne tworzą, w odniesieniu do oficerów, zbiór otwarty dyspozycji umożliwiający jego uzupełnianie i rozwijanie. Wiele z tych umiejętności wzajemnie się uzupełnia i przenika sprzyjając rozwojowi właściwych kompetencji społecznych. Zawód wojskowego, wraz ze wzrostem poziomu kompetencji (zmianą stanowiska służbowego), charakteryzuje się postępującą złożonością struktury czynności. Nie ma więc możliwości wyposażenia oficera w umiejętności wykonywania wystarczającej liczby różnych działań lub stosowania dostatecznie wielu reguł, ponieważ nie można przewidzieć wszystkich zmiennych sytuacyjnych wymagających stosownego postępowania. Struktura tego działania ma charakter wielofunkcyjny i przebiega w sytuacjach nie w pełni określonych; kształtuje się ona często w dynamice jego realizacji.

Proponowany zestaw umiejętności interpersonalnych, łączy wiadomości z działaniami praktycznymi, wiedzę deklaratywną z wiedzą procesualną (łączy zakres posiadanej wiedzy typu „wiem że” z praktyczną działalnością typu „wiem jak”), tworząc w obszarze umiejętności interpersonalnych poziom kompetencyjny.

³² Decyzja MON z dnia 19 sierpnia 1997 r. w sprawie wprowadzenia do użytku w resorcie ON *Instrukcji opiniowania służbowego żołnierzy zawodowych*.

1.3. Etyczne aspekty kompetencji komunikacyjnych

Nawiązując do podziału kompetencji komunikacyjnych na realizacyjne i interpretacyjne omówić trzeba podstawowe zagadnienia związane z szeroko rozumianą moralnością komunikacyjną.

Przyjmując, że komunikowanie to nawiązywanie takich kontaktów międzyludzkich, które służą przekazywaniu informacji i zmierzają do stworzenia, umocnienia lub poszerzenia pewnej wspólnoty intelektualnej i emocjonalnej, problematykę moralności zarówno nadawcy, jak i odbiorcy w literaturze przedmiotu często ujmuje się w formie reguł. Do najważniejszych – pozostających ze sobą w ścisłych związkach – można zaliczyć:

1. Regułę wolności;
2. Regułę poważnego uczestnictwa;
3. Regułę roztropnego uczestnictwa;
4. Regułę *Suaviter in modo, fortiter in re*;
5. Regułę *Amicus Plato, sed magis amica veritas*.

Regułę wolności rozpatrywać można jako: a) regułę wolności myśli i b) regułę wolności słowa.

Istotę wolności myśli trafnie zinterpretował K. Ajdukiewicz: *Wolność myśli polega przede wszystkim na tym, że się ma prawo i, że się potrafi wierzyć we wszystko i tylko w to, za czym rzeczowe argumenty przemawiają, i nie ma się obowiązku ani konieczności wierzyć w cokolwiek, co nie jest racjonalnymi argumentami poparte, a tym bardziej – w coś, przeciw czemu takie argumenty przemawiają.*³³

Prawo i obowiązek w powyższym rozumieniu z moralnego punktu widzenia mają doniosłe znaczenie. Wbrew pozorom ich realizacja bywa często w praktyce bardzo zagrożona. Źródłem tych zagrożeń są przede wszystkim pewne

³³ K. Ajdukiewicz, *Język i poznanie*, t. 2, Warszawa 1965, s. 273.

cechy osobowościowe i charakterologiczne: fanatyzm, lenistwo umysłowe, skłonność ulegania emocjom, brak wiedzy i umiejętności (chęci?) logicznego myślenia. Szczególne zagrożenie dla wolności myśli stanowi **fanatyzm**, czyli nieustępliwa, bezkrytyczna wiara w słuszność jakiejś sprawy, idei, doktryny, połączona z nietolerancją i ostrym zwalczaniem odmiennych poglądów. Obecnie najczęściej spotykamy się z fanatyzmem religijnym i fanatyzmem politycznym. Postawie fanatycznej towarzyszą działania społecznie nieakceptowane i szkodliwe, w skrajnych przypadkach mogą to być działania nawet zbrodnicze.

Warto w tym miejscu, z uwagi na powszechność występowania zjawiska, wspomnieć o fanatyzmie religijnym. Otóż, nie każdy człowiek przyjmujący jako składnik swojego poglądu na świat, jakąś doktrynę nienaukową, jest fanatykiem. Nie będzie fanatykiem wyznawca religii jeżeli:

1. Ma świadomość, że twierdzenie, które uznaje nie posiada racjonalnego, naukowego uzasadnienia.
2. Zrezygnowałby z twierdzeń, którym daje wiarę, gdyby zostały odkryte odpowiednie, naukowe argumenty twierdzeniom tym zaprzeczające.
3. Wie, że charakter jego wiary różni się od tego, jaki posiada uznawanie twierdzeń uzasadnionych racjonalnie. Rozumie, że jego wiara jest swoistym, bardzo silnym pragnieniem prawdziwości twierdzenia którego dotyczy; zatem ma ono charakter osobisty i nie powinna mieć wpływu na jego stosunek do osób, które nie podzielają jego wiary.

Kolejnym zagrożeniem dla wolności myśli jest tzw. **lenistwo umysłowe**. Polega ono na braku troski o kontrolę rzetelności i braku zdolności do systematycznego wysiłku krytycznego myślenia. Skutkami takich zachowań są między innymi: bierne uleganie opinii tzw. autorytetów, bierne uleganie opiniom środowiska, poddawanie się bezwładności umysłowej tj. bierne pozostawanie przy nabytych wcześniej poglądach, stereotypach itd. Reguła **wolności myślenia** wskazuje na konieczność zachowywania dystansu względem informacji już po-

siadanych i nabywanych w toku życiowego doświadczenia. Na postawę krytyczną składają się przede wszystkim:

1. Świadoma rezerwa wobec każdej informacji połączona z poczuciem obowiązku jej rzetelnego zbadania.
2. Nieustająca gotowość rewizji przyjętej oceny, połączona ze świadomością niemożności wykluczenia błędu analizy.

Warunkiem zajmowania postawy krytycznej jest umiejętność krytycznej refleksji, na którą składają się między innymi:

- odpowiednia wiedza i sprawności myślowe w zakresie danego zjawiska, problemu itd.;
- znajomość praw i reguł logiki oraz sprawność w ich operowaniu;
- umiejętność odróżniania właściwych danej dziedzinie metod poznania.

Człowiek, który posiadał zdolność krytycznej refleksji, umie kontrolować swoje reakcje emocjonalne i nie poddaje się działaniom manipulacyjnym.

Reguła wolności słowa ściśle wiąże się z regułą **wolności myśli**. Głosi ona, że każdy uczestnik sytuacji komunikacyjnej (np. dyskusji) ma prawo wypowiadać się zgodnie ze swoimi przekonaniem. Za wypowiedziane przekonania nie mogą grozić wypowiadającemu się żadne sankcje i musi on mieć w pełni uzasadnioną świadomość tego bezpieczeństwa. W bezpośredniej opozycji do reguły wolności słowa pozostaje **dogmatyzm normatywny**, który nakazuje uznawać pewne twierdzenia i odmawia człowiekowi prawa do kształtowania swoich poglądów na drodze racjonalnej. Promotorem dogmatyzmu normatywnego może być jakaś osoba, instytucja dysponująca władzą, grupa lub środowisko społeczne. Obserwujemy, że obecnie dogmatyzm normatywny chętnie uprawiają nie tylko prymitywne środowiska społeczne.

Reguła poważnego uczestnictwa sprowadza się w swojej istotnej treści do nakazu szczerości. Posiada on dwa główne składniki: a) nakaz szczerej wypowiedzi i b) nakaz szczerej intencji.

Pierwszy spośród wymienionych oznacza, że każdy uczestnik interakcji (np. dyskusji, konwersacji, „burzy mózgów” itd.), który ma do przekazania jakąś informację przydatną w rozwiązywaniu problemu przez grupę, powinien tę informację przedstawić; przedstawić zgodnie z własnymi przekonaniem. Innymi słowy: kto nie komunikuje swoich myśli współuczestnikom dyskusji lub wypowiada się nieszczerze, uczestniczy w sytuacji komunikacyjnej tylko pozornie lub działa przeciwko celom realizowanym przez grupę.

Drugi – nakaz szczerzej intencji – dotyczy przede wszystkim inicjatorów interakcji. Chodzi o to, aby zaangażowanie ludzi do uczestnictwa w dyskusji było kierowane intencją rzeczywistego włączenia ich wysiłków w proces rozwiązywania określonego problemu.

Promotor dyskusji ma obowiązek kierować się rzeczywistym pragnieniem skorzystania z pomocy jej uczestników w rozwiązywaniu problemu, który przedstawia jako temat. Praktyka życia społecznego dowodzi, że reguła szczerzej intencji bywa często pomijana. Otóż już w szkole podstawowej, działaniem nauczycielskim, w którym założona zostaje instrumentalna relacja wobec ucznia, jest tzw. „dyskusja szkolna”. Gra pozorów, z jaką mamy wówczas do czynienia (postulat niedostrzegalnego kierowania uczestnikami dyskusji, aby osiągnęli pożądaną, apriorycznie określony cel), jest „wyćwiczeniem” *podopiecznych w niesamodzielną, która samodzielność jedynie udaje*.³⁴

Należy podkreślić, że nieprzestrzeganie omawianej reguły, może przynieść jej inicjatorom niepożądane skutki w postaci negatywnych uprzedzeń i utracie kontaktów intelektualnych z okłamanymi ludźmi.

Kolejna – **reguła roztropnego uczestnictwa** – posiada kilka składników treściowych. Jej istota zamyka się w pytaniu: Jak należy się zachować, gdy szczerza wypowiedź wiąże się z realną groźbą przykrych sankcji? Czy groźba sankcji zwalnia nas z obowiązku przestrzegania reguł moralnych? Odpowiedzi na te pytania można sformułować w postaci następujących tez:

³⁴ J. Rutkowiak, *Pytanie, Dialog, Wychowanie*, Warszawa 1992, s. 69.

1. Istnieje obowiązek wypowiedzania i obrony określonych poglądów nawet w sytuacji, gdy grozi to przykrymi (dla nas) konsekwencjami, jednakże tylko wtedy, gdy zajęcie takiej postawy może być racjonalne.

2. Należy zadbać o to, aby nasze spełnienie tego obowiązku było możliwie najbardziej racjonalne tzn.:

- po pierwsze – idea, którą chcemy głosić (bronić) była dostatecznie sprawdzona;
- po drugie – stopień naszego zaangażowania w propagowanie lub obronę danej idei powinien być proporcjonalny do doniosłości tej idei.

3. Kto angażuje się w propagowanie lub obronę idei w sytuacji, gdy stwarza to dla niego zagrożenie, powinien zbadać, jakie jest prawdopodobieństwo osiągnięcia zakładanych efektów. Na marginesie zauważmy tu, że podejmowanie działań, o których z góry wiadomo, że nie przyniosą żadnych pozytywnych efektów jest niemoralne, bowiem uwłacza rozumnej naturze człowieka.

Reguła *Suaviter in modo, fortiter in re* oznacza dosłownie: *Możliwie najłagodniej w sposobie i możliwie najmocniej w rzeczy*. Sens powyższej reguły jest następujący: należy uczynić wszystko, żeby obalić pogląd, który uważamy zasadnie za fałszywy, lecz uczynić to tak, żeby nie wyrządzić żadnej krzywdy osobie, która ten pogląd głosi. Przeciwnikiem w dyskusji jest pogląd a nie osoba, która go reprezentuje i głosi. Jeśli ów pogląd jest fałszywy, to jest on także szkodliwy dla osoby, która go głosi, gdyż uniemożliwia rozwiązanie problemu będącego tematem rozmowy. W dyskusji tak rozumianej ścierają się ze sobą nie ludzie, lecz ich poglądy. Omawiana reguła odnosi się także do osoby, której poglądy są zwalczane i ma ona obowiązek być otwarta na krytykę tzn.:

- 1) poważnie rozważyć argumenty wysunięte przeciwko pogładowi, którego broni;
- 2) być gotowa do uznania tych argumentów i w konsekwencji do ewentualnej rezygnacji lub korekty swoich poglądów;
- 3) mieć przyjazny stosunek do osoby, która krytykuje jej pogląd.

Reguła *Amicus Plato, sed magis amica veritas*³⁵ ma zastosowanie, jeśli jakiś uczestnik interakcji łamie zasady poprzednio omówionej reguły, zwłaszcza w punktach 1, 2 i 3. Każdy ma obowiązek pamiętać, że najważniejsze jest to, aby zwyciężył pogląd słuszny, natomiast to, kto jest jego autorem nie posiada dla sprawy istotnego znaczenia. Warto jeszcze dodać, że jako istoty rozumne nie możemy przyjmować i utrzymywać bezkrytycznie (tj. bezmyślnie) żadnych informacji. Mamy obowiązek je weryfikować i zabiegać u innych o pomoc w tym zakresie.

Rozpatrując problematykę moralności komunikacyjnej dodajmy, że dotyczy ona zarówno nadawców, jak i odbiorców. Tak jak istnieje odpowiedzialność nadawcy za treść i formę komunikatu, tak też istnieje odpowiedzialność odbiorcy za jego maksymalnie wnikliwy i życzliwy odbiór.³⁶

Przedstawione w tej części opracowania podstawowe problemy moralności komunikacyjnej mają bezpośredni związek i wyjaśniają istotę kompetencji komunikacyjnych w jej płaszczyźnie interpretacyjnej. Rodzą się tu pytania ogólne i bardziej szczegółowe, dotyczące potrzeb i możliwości kształtowania interesujących nas kompetencji w ramach zawodowego przygotowania oficerów. Za zasadne należy uznać przypuszczenie, że jeśli podchorąży – przyszły oficer – nie włączy do swojej indywidualnej teorii edukacyjnej interpretacyjnych kompetencji komunikacyjnych, umożliwiających mu krytyczne definiowanie rzeczywistości pedagogicznej i edukacyjnej, to przyjmując stereotypowe procedury organizowania i rozwiązywania relacji PRZEŁOŻONY-PODWŁADNY, powielić będzie sytuacje, w których szanse na podmiotowe i rozwojowe funkcjonowanie podległych żołnierzy będą jedynie pozorowane.

³⁵ *Amicus Plato, sed magis amica (est) veritas* (łac.) – *Przyjacielem mi Plato, lecz w większym stopniu przyjaciółką (jest) prawda* – słowa przypisywane Arystotelesowi.

³⁶ Szerzej zob. *Komunikowanie społeczne w wojsku ...*, dz. cyt., s. 36 i nast.

2. ANALIZA WYBRANYCH UMIEJĘTNOŚCI INTERPERSONALNYCH DOWÓDCY

2.1. Predyspozycje przywódcze

Przywództwo postrzegane jest jako pewna zdolność, umiejętność lub cecha. Jest najczęściej określane jako:

- 1) zdolność zjednywania sobie zwolenników;
- 2) umiejętność wywierania wpływu;
- 3) tworzenie wizji rozwoju i pobudzanie ludzi do działania.

Najważniejszym jednak elementem, określającym istotę rzeczywistego, naturalnego przywództwa, jest umiejętność dobrowolnego organizowania, skupiania czy mobilizowania ludzi wokół jakiejś osoby, co ma służyć realizacji określonych celów. Można powiedzieć, że akceptacja tak rozumianego przywództwa rodzi się nie w głowach, lecz w sercach; rozwija się poprzez intensyfikację wzajemnych kontaktów i powiązań, a nie przez zwiększanie liczby zarządzeń, poleceń czy komend. Rzeczywiste przywództwo w dowodzeniu lub kierowaniu ludźmi gwarantuje, że podwładni wykonają znacznie więcej niż muszą, przekraczając bariery własnych, często partykularnych interesów. W praktyce jest jednak tak, że poziom przywództwa nie jest wielkością stałą i zależy od źródła posiadanej władzy. Jeżeli bowiem ktoś wpływa na innych, to oznacza, że ma władzę nad nimi. Może ona mieć wiele postaci wyrażających zaangażowanie, ofiarność, inicjatywę ludzi i rzeczywisty wymiar możliwości działania.

Jednak rozumienie przywództwa wśród kadry w wojsku i wzory takich zachowań nie są jednoznaczne. Przebijać się one muszą przez stereotypy wyrażone dysfunkcjonalne i utrwalone w codziennej praktyce wojska. Są to stereotypy kojarzone z działaniami autokratycznymi przełożonych, oparte na jednokierunkowej komunikacji, jednostronnej maksymalizacji zysków i nieszczacowaniu strat społecznych. Obraz ten dopełnia dość częste utożsamianie przywództwa z dowo-

dzeniem, kierowaniem i zarządzaniem. Dla wielu ludzi taki obraz przywództwa nie jest perspektywą zachęcającą i godną naśladowania nawet wówczas, gdy wiąże się z możliwością decydowania o innych. Nie jest to również pożądany model przywództwa dla współczesnej armii – optymalizującej możliwości zbiorowego działania i poszukującej swojego miejsca w strukturze demokratycznego państwa. Mimo że wyodrębnienie predyspozycji przywódczych z innych umiejętności charakteryzujących dowódcę może nastroczać wiele problemów, to jednak w praktyce takich wyróżnień często się dokonuje. Predyspozycje przywódcze znajdują uznanie w oczach przełożonych poszukujących skutecznych wykonawców¹. Z prowadzonych badań dotyczących determinantów skuteczności dowodzenia wynika, że przy obsadzaniu stanowisk dowódczych na okres ćwiczeń prowadzonych w AON podstawowym kryterium są zdolności przywódcze, podczas gdy w odniesieniu do stanowisk sztabowych – takimi wyznacznikami skuteczności pozostają szeroko rozumiane umiejętności decyzyjne². Już chociażby ten przykład wskazuje, że warto poszukiwać bliższych uwarunkowań funkcjonowania przywództwa w dowodzeniu.

Odmienność rozumienia przywództwa i własnych predyspozycji do pełnienia roli przywódcy znajduje odzwierciedlenie w prowadzonych przez Zakład Psychologii Dowodzenia³ badaniach samooceny predyspozycji przywódczych oficerów studiujących w AON. Badania te, mimo że były prowadzone w ograniczonym zakresie i z niewielką liczbą uczestników, dają możliwość bliższego poznania predyspozycji badanych oficerów, stopnia rozumienia idei przywództwa i potrzeby jej urzeczywistniania.

Ocena własnej osoby jest podstawowym regulatorem działań człowieka. Umożliwia on kontrolę własnych zachowań, ich korektę lub zmianę. Jest czyn-

¹ M. Dyrda, B. Rokicki, H. Bugała, L. Kanarski, J. Borkowski, *Psychologiczne determinanty skuteczności dowodzenia w walce zbrojnej*, AON, Warszawa 1996.

² Tamże, s. 37-38.

³ Badania przeprowadzone w październiku i listopadzie 1996 roku objęły 90 studentów Wydziału Wojsk Lądowych.

nikiem stymulującym i ukierunkowującym rozwój i doskonalenie kwalifikacji, w tym także predyspozycji przywódczych oficerów. O tym, jak będziemy się zachowywali w różnych sytuacjach, decyduje w znacznym stopniu ocena siebie samego. Szanse realizacji zadań oceniamy nie tylko na podstawie analizy warunków zewnętrznych, w jakich przychodzi nam działać, ale także poziomu własnych możliwości skuteczności działania w tych warunkach (zobacz zał. 1, 2, 3).

Prowadzone wśród studentów badania wskazują, że idea przywództwa jest na ogół poprawnie interpretowana. Badani poproszeni o wymienienie cech charakteryzujących przywódcę najczęściej odnosili się do określonych zdolności i umiejętności, wymieniając między innymi:

- zdolność kierowania zespołem;
- zdolność podporządkowania sobie innych;
- zdolność narzucania innym swojej woli;
- umiejętność dominowania w grupie, środowisku;
- umiejętność zdobywania zaufania.

Tylko raz wśród predyspozycji przywódczych pojawiła się cecha odnosząca się do odpowiedzialności przywódcy za swoje czyny, realizowane zadania i losy ludzi. Badani pomijali umiejętność tworzenia wizji i ich przedstawiania, zdolność zaspokajania potrzeb członków grupy, w tym tak ważną potrzebę bezpieczeństwa.

Więcej szczegółowych informacji uzyskano prosząc badanych o dokonanie samooceny predyspozycji przywódczych.

W tym zakresie swoje predyspozycje badani oceniają w sposób bardziej zróżnicowany. Tylko nieliczni (około 15%) oceniają swoje umiejętności bardzo wysoko, a następne 35% - wysoko. Pozostali oceniają swoje predyspozycje raczej nisko i nisko.

Oficerowie deklarujący wysoką samoocenę umiejętności przywódczych wskazują na następujące predyspozycje własne:

- zdecydowanie;

- konsekwencję;
- przebojowość;
- stawianie wspólnych wymagań.

Cechy te, mimo że są ważne, nie wyrażają najistotniejszych predyspozycji przywódcy i mogą się wydawać bliższe charakterystyce typowego dowódcy, wyznaczając skuteczność realizowanych przez niego zadań. Jednakże bardziej interesujący zestaw cech przywódcy przedstawili ci badani, którzy nisko oceniali swoje predyspozycje i odczuwali brak określonych umiejętności (zdolności). Wśród cech, których im brakuje, wymienili w swojej samoocenie między innymi:

- zdolność do kompromisu;
- zdolność do współpracy;
- zdolność do obiektywnego oceniania ludzi;
- zdolności komunikowania się.

Zdolności, których brak u siebie wykazali badani w lepszy i pełniejszy sposób charakteryzują potrzeby osobowości współczesnego przywódcy.

Badani studenci nie wykazują jednomyślności również w odniesieniu do ewentualnych potrzeb realizacji idei przywództwa w dowodzeniu. Tylko niewiele ponad połowa badanych jest zdania, że dowódca powinien dążyć do przywództwa w swoim pododdziale czy oddziale. Zdaniem pozostałych, formalna władza, znajomość rzemiosła wojskowego i regulaminów jest wystarczającym warunkiem sprawnego dowodzenia. Zdaniem tej grupy badanych, wysiłek dowódcy, jego preferencje i umiejętności powinny być skierowane na bardziej konkretne cele.

Prowadzone badania przekonują, że idea przywództwa traktowana jako zbiór określonych predyspozycji (cech, umiejętności) jest dostrzegana przez badanych oficerów i ma ona zarówno zwolenników, jak i przeciwników. Mimo że nie jest jeszcze dostatecznie zrozumiała, niesie w sobie wiele atrakcyjnych

wartości, których walory mogą dostrzegać i kształcać, i uczestnicy tego procesu – realizowanego na różnych szczeblach wojskowej edukacji.

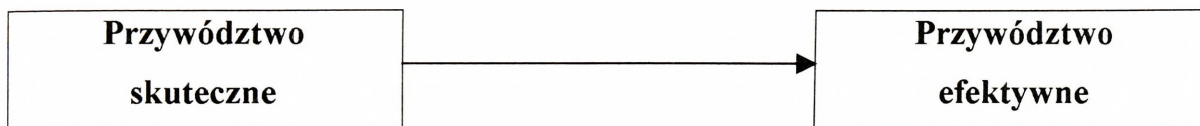
Przywództwo jest umiejętnością, która podlega tym samym regułom uczenia się co każda inna dyspozycja czy ich zespół. Daje się rozwijać, modyfikować i kształtować. Wrodzone zdolności są oczywiście, tak jak w przypadku innych umiejętności, istotnym atutem, ale nie są jednoznacznym determinantem sukcesów, trafności i skuteczności podejmowanych działań. W wielu krajach prowadzi się różnego rodzaju formy doskonalenia przywództwa ludzi, którzy z własnej inwencji, bądź stymulowani instytucjonalnie podejmują wysiłek edukacyjny. Podczas pobytu w Polsce, prezes Narodowego Uniwersytetu Obrony USA Erwin Rokke stwierdził, że jednym z najważniejszych zadań uczelni jest znajdowanie i rozwijanie predyspozycji przywódczych wśród studiujących. W wielu armiach NATO, od kilku lat realizowane są programy kształtujące i doskonalące coraz efektywniejsze formy dowodzenia⁴. Eksponuje się przede wszystkim ideę przywództwa transformacyjnego, która szczególnie w sytuacjach trudnych uwidacznia swoje zalety i przewagę wobec dowodzenia sformalizowanego opartego na przywództwie typu transakcyjnego.

Zdolności przywództwa nie można nabywać i rozwijać w tradycyjnej formie wykładów czy seminariów, bo wówczas jest to nauka „o przywództwie” nie zaś „do przywództwa”. W tej drugiej odmianie staje się ono efektem doświadczenia, sprawdzania i potwierdzania swoich umiejętności w konkretnej rzeczywistości, zgodnie z przedstawionym przez Bernarda M. Bassa schematem.



⁴ Zob. J. Grzymała, *Idea przywództwa w dowodzeniu w wybranych armiach NATO*, AON, Warszawa 1997, maszynopis pracy podyplomowej.

W postaci dydaktycznej staje się niezbędne, kiedy stwarza sytuacje problemowe (gry decyzyjne), inscenizacje (granie przydzielonych ról) i jest realizowane w formie różnorodnych treningów. Ogólny zamysł tego działania da się przedstawić w innym ujęciu schematycznym.



Doświadczenia potwierdzające efektywność takich treningów znane są z różnych grup zawodowych.

2.2. Analiza sytuacji interpersonalnej

Zdaniem Petera Honey'a⁵, o poprawności i skuteczności postępowania z ludźmi – w różnych okolicznościach – decydują przede wszystkim następujące umiejętności: analizy konkretnej sytuacji interpersonalnej, ustalenia realnych celów interakcji, doboru – stosownych do konkretnej sytuacji – zachowań werbalnych i niewerbalnych, kontrolowania zachowań własnych i otoczenia oraz kształtowania zachowań partnerów interakcji.

Wszystkie te umiejętności są ze sobą sprzężone. Na przykład analiza sytuacji rzutuje na ustalanie celów, te z kolei sugerują wybór odpowiednich zachowań językowych. Kontrola zachowań werbalnych i niewerbalnych – własnych oraz partnerów – zwiększa prawdopodobieństwo zrealizowania celu i wywarcia wpływu na innych ludzi.

Omawiając zagadnienia umiejętności postępowania z ludźmi, warto zauważyć, że trafna interpretacja większości zachowań wymaga znajomości sytu-

⁵ D.M. Steward (red.), *Praktyka kierowania. Jak kierować sobą innymi i firmą*, Warszawa 1966, s. 186.

acji, w jakich konkretne zachowanie miało miejsce. Aleksy Awdiejew i Zbigniew Nęcki wyróżniają cztery główne rodzaje kontekstu sytuacyjnego:

- semantyczny (lingwistyczny),
- interpersonalny,
- instrumentalny (zadaniowy),
- kulturowy.

Ze względu na cel tej pracy, konieczne wydaje się przynajmniej skrótowe zrelacjonowanie kontekstu interpersonalnego. Zdaniem wspomnianych badaczy opis interakcji wymaga rozważenia czterech czynników:

- 1) osoby i role społeczne przez nie pełnione;
- 2) miejsce, w którym przebiega rozmowa;
- 3) dominujący typ aktywności;
- 4) ogólny charakter, atmosfera kontaktu.

Upraszczając, należy więc znać odpowiedź na cztery pytania: kto, gdzie, co robi i w jakiej atmosferze⁶.

Za główne wymiary interakcji można uznać następujące zmienne:

- intymność – obcość;
- przyjemność – przykrość;
- przyjacielskość – wrogość;
- bezpieczeństwo – zagrożenie.

Analizując procesy interakcji w małych grupach, można wyróżnić trzy grupy zmiennych:

- życzliwość – niechęć (tj. przyjaźń – wrogość);
- dominowanie – uleganie;
- zadaniowość – emocjonalność kontaktu⁷.

Uogólniając można stwierdzić, że w sytuacjach komunikacyjnych zasadniczą rolę odgrywają dwa wymiary:

⁶ Tamże, s. 104.

⁷ Tamże.

1) *mocy interpersonalnej* wyrażającej się stopniem sprawowania kontroli nad partnerem i sytuacją;

2) *nastawienia interpersonalnego* – od wzajemnej lub jednostronnej atrakcyjności do wzajemnej lub jednostronnej awersji.

Wymiary te mogą mieć charakter stały lub zmienny.

Z praktycznego punktu widzenia, **specyfika wpływania na postępowanie innych ludzi polega** na celowym doborze zachowań **werbalnych, niewerbalnych** oraz **intonacji** wypowiedzi z jednoczesnym analizowaniem **kontekstu sytuacyjnego**. Bogactwo zachowań językowych tak nadawcy, jak i odbiorcy jest ogromne, stąd ich opanowanie na poziomie umożliwiającym praktyczne stosowanie jest mało prawdopodobne. Trzeba zatem dokonać wyboru kilku z nich, doskonalić je i włączać do swojego repertuaru zachowań językowych (zob. zał. 4). Interesującą propozycję w tym względzie przedstawia wspomniany⁸ P. Honey. Jego zdaniem zachowania werbalne nadawcy wobec odbiorców mogą polegać na:

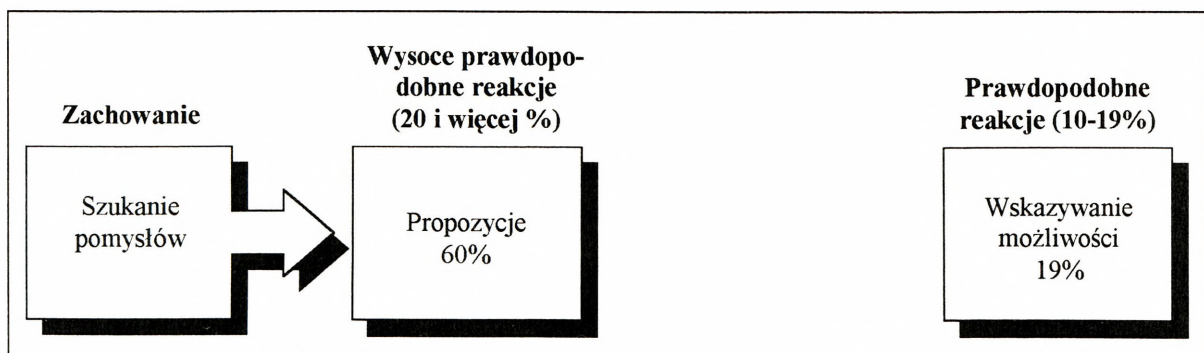
- poszukiwaniu pomysłów;
- zgłaszaniu propozycji;
- wskazywaniu możliwości;
- rozbudowywaniu pomysłów odbiorców;
- wyrażaniu sprzeciwu;
- poparciu;
- wskazywaniu trudności;
- poszukiwaniu wyjaśnień lub informacji;
- wyjaśnianiu, tłumaczeniu lub udzielaniu informacji.

Jeśli nadawca chce, aby jego zachowania były interpretowane jako uczestniczące i otwarte (demokratyczne) powinien: poszukiwać pomysłów i rozbudowywać je, popierać propozycje odbiorców oraz poszukiwać wyjaśnień i informacji. Natomiast przedstawienie własnych pomysłów, sprzeciwianie się,

⁸ *Praktyka kierowania...*, wyd. cyt., s. 186-203.

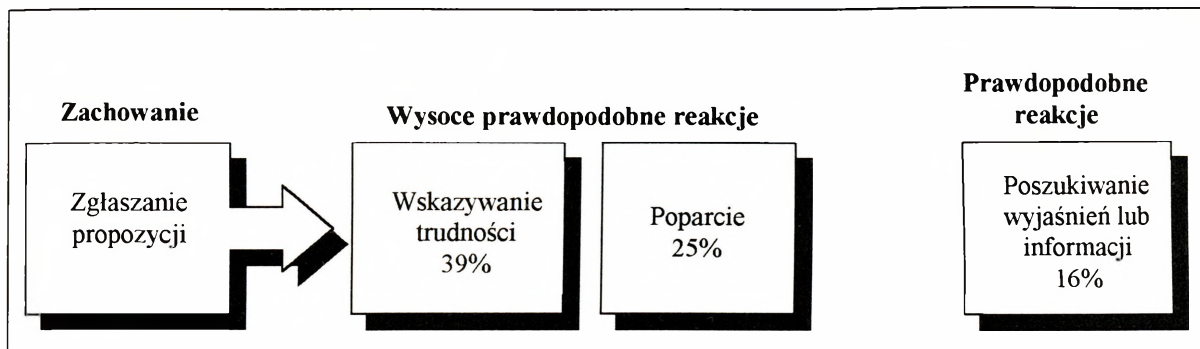
wykazywanie trudności, udzielanie wyjaśnień i informacji cechuje zachowania dyrektywne (autokratyczne). Na przykład: szukanie pomysłów jest zachowaniem o dużej sile oddziaływania. W dziewięciu przypadkach na dziesięć inspirowuje odbiorcę do przedstawienia propozycji. Zgłaszanie własnych pomysłów wywołuje sprzeciw lub wskazywanie trudności – 39% badanych, poparcie wyraziło tylko 25%. Skuteczniejszym sposobem uzyskania akceptacji jest wskazywanie możliwości – ponad 40% lub rozbudowywanie cudzych pomysłów – blisko 70% badanych. Dobrym sposobem zachęcania innych ludzi do dalszych wypowiedzi jest popieranie ich pomysłów (wypowiedzi, koncepcji rozwiązań, propozycji itd.). Prawdopodobne reakcje odbiorców na ten rodzaj wypowiedzi będą następujące: wyjaśnianie, informowanie – 33%, zgłaszanie dalszych propozycji – 29% i wskazywanie możliwości – 21%. Konstruktywnymi sposobami zachowań językowych są poszukiwania wyjaśnień lub informacji – 90% skuteczności. Wywierają one duży wpływ na zachowania drugiej osoby, ponieważ taki rodzaj zachowań nadawcy sugeruje implícite pozytywną ocenę wiedzy i umiejętności partnerów interakcji. Prawdopodobnymi zachowaniami na wyrażanie sprzeciwu będą reakcje obronne – 70%, zaledwie w jednym na dziesięć przypadków odbiorca zareaguje inaczej i będzie poszukiwać wyjaśnień lub dodatkowych informacji⁹.

Ustalenia badawcze skutków zachowań werbalnych nadawcy ilustrują rysunki 5-13 (źródło: *Jak kierować sobą, innymi i firmą*, red. D. M. Steward, s.193-196).

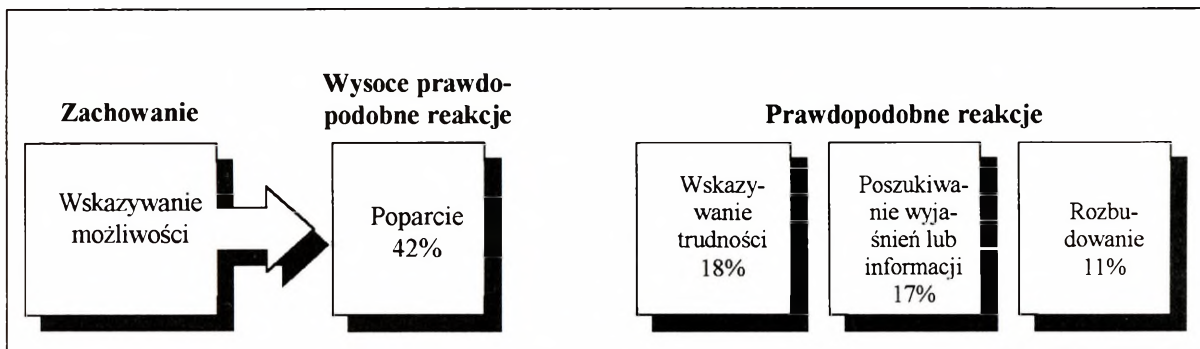


Rys. 5. Reakcje na szukanie pomysłów

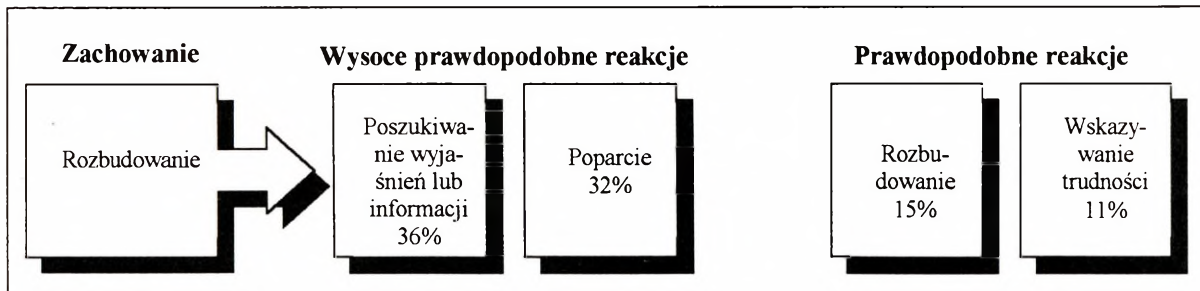
⁹ Zob. *Praktyka kierowania*, wyd. cyt., s. 192-197.



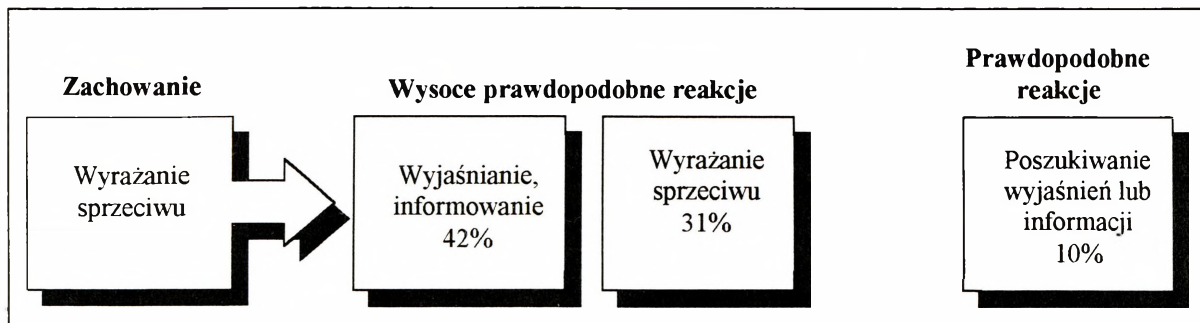
Rys. 6. Reakcje na zgłaszanie propozycji



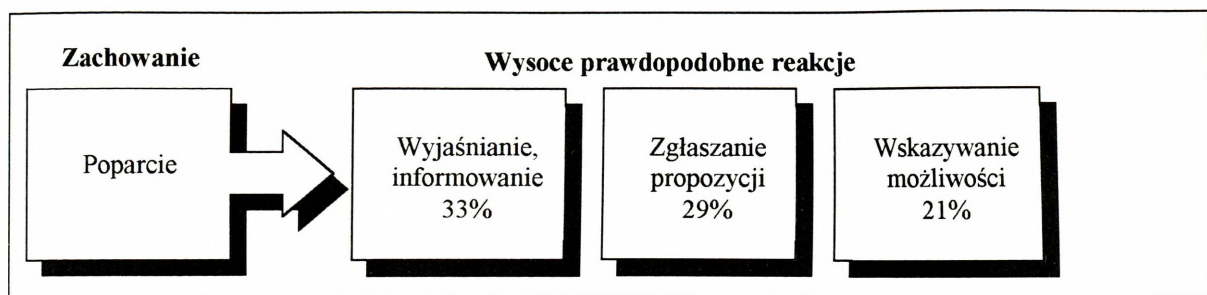
Rys. 7. Reakcje na wskazywanie możliwości



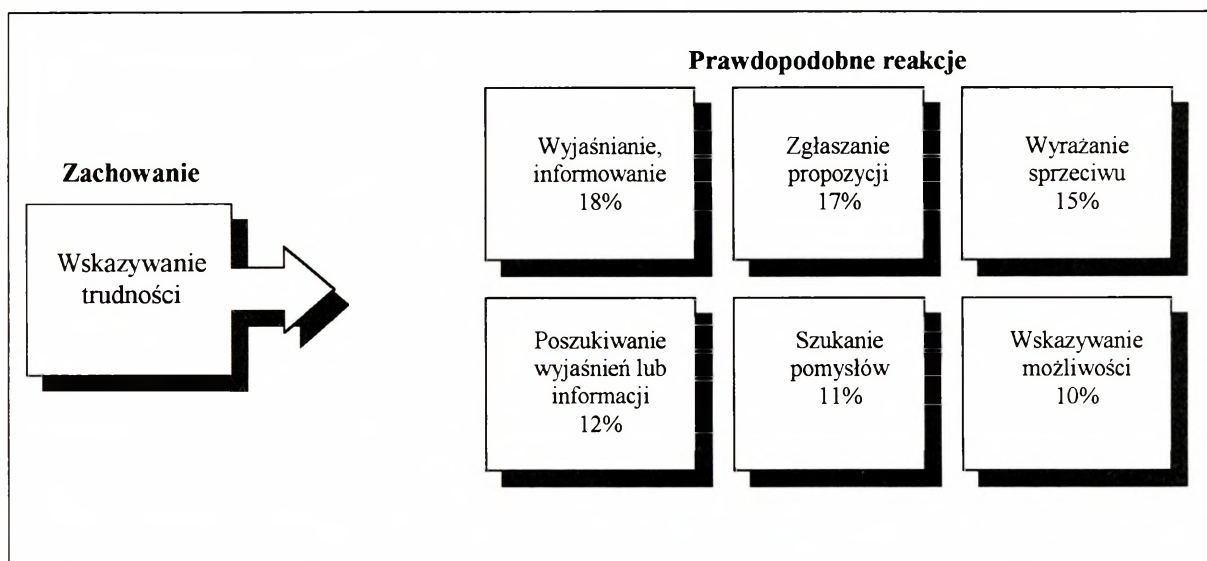
Rys. 8. Reakcje na rozbudowanie



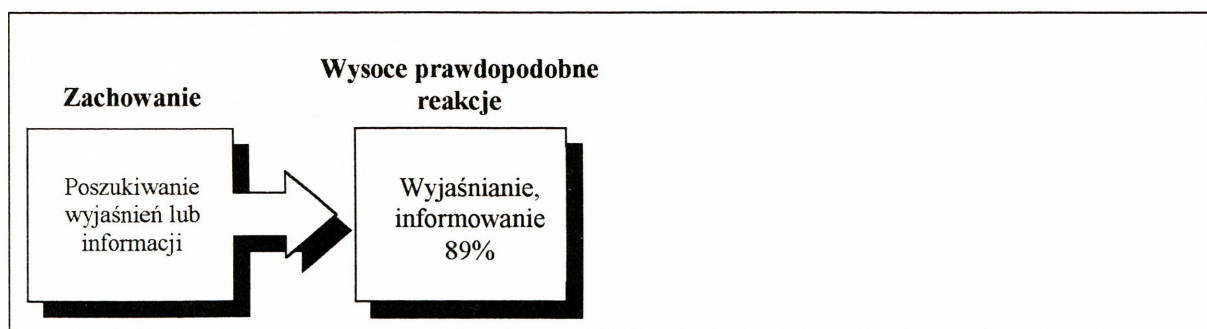
Rys. 9. Reakcje na wyrażanie sprzeciwu



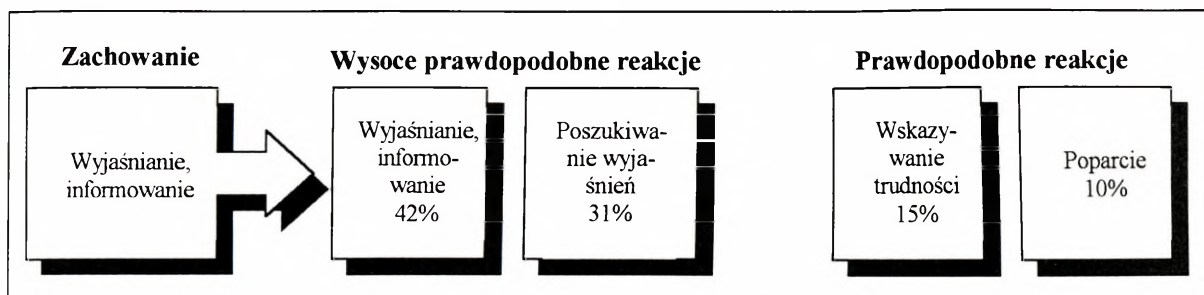
Rys. 10. Reakcje na zachowania popierające



Rys. 11. Reakcje na wskazywanie trudności



Rys. 12. Reakcje na poszukiwanie wyjaśnień lub informacji



Rys. 13. Reakcje na wyjaśnianie lub informowanie

Przedstawione wyniki badań empirycznych wystarczająco przekonują, że dość łatwo można przewidzieć, jakie będą skutki poszczególnych rodzajów wypowiedzi i, jakie zachowania odbiorców spowodują. Skuteczność zachowań językowych polega zatem na świadomym stosowaniu kombinacji form wypowiedzi, odpowiednich do celu i sytuacji komunikacyjnej.

2.3. Umiejętność spostrzegania ludzi

Przygotowanie człowieka do wykonywania zawodu obejmuje przynajmniej dwie dziedziny. Pierwszą z nich jest wyposażenie w wiedzę, pozwalającą zrozumieć sens własnych czynności, rozumieć sytuacje i procesy, zachodzące w miejscu pracy i otoczeniu oraz pozwalającą na wykorzystanie własnych czynności w sposób świadomy i celowy. Wiedza ta powinna być tak dobranym zasobem wiadomości, aby można ją było operacjonalizować, czyli powinna być łączona z umiejętnościami jej stosowania.

Obok pewnej wiedzy ogólnej, każdy rodzaj pracy wymaga wiedzy specjalnej, pomagającej w realizacji zadań. Zatem poza wiedzą ogólną potrzebna jest także wiedza zawodowa: teoretyczna i praktyczna. Aby wykonać jakiegokolwiek działanie, należy obok wiedzy posiadać umiejętność działania, czyli: **sprawdzoną i powtarzalną możliwość jednostki celowego działania w odpowiedniej sytuacji**. Celowe działanie oznacza tu dobór trafnych, właściwych

sposobów wykonania, dostosowanych do konkretnych warunków i sytuacji, czego efektem jest uzyskanie możliwie optymalnych wyników.

W każdej dziedzinie umiejętności napotykamy różne poziomy doskonałości. Są one określone dla danych stanowisk pracy poprzez stosowanie taryfikatorów zawodowych lub profili wymagających cech osobowych. Ponieważ określenie stopni umiejętności (wysoki?, średni?, niski?) jest dosyć kłopotliwe, zauważmy, że o wyższym stopniu umiejętności powiemy wówczas, gdy tę samą czynność lub zespół czynności podwładny może wykonać w coraz trudniejszych i bardziej złożonych warunkach.

Niezależnie od napotkanych trudności w konstruowaniu i niedoskonałości zestawów umiejętności dla danego stanowiska pracy, stoimy na stanowisku, że określenie zakresu i stopni umiejętności, jakie powinni posiadać (lub osiąść) podwładni w konkretnych sytuacjach, stanowi warunek konieczny optymalizacji przedsięwzięć dowódczych i wychowawczych.

Umiejętność spostrzegania ludzi można zdefiniować jako (...) *złożony proces poznawania innych ludzi, to jest proces odbioru, gromadzenia, selekcji i przetwarzania informacji o innych osobach oraz kształtowanie się ogólnej ewolucji* (szacowanie wartości – dop. E. P.) *spostrzeganych osób, w tym także integracji informacji rozbieżnych o obiekcie percepcji*.¹⁰ Jest to proces bardzo złożony i uwarunkowany wieloma dynamicznie zmieniającymi się czynnikami. Są to przede wszystkim: właściwości osoby spostrzegającej – poziom jej umiejętności, stan emocjonalny, cel spostrzegania, pełniona rola, itd. oraz bardziej stałe cechy osobowości – system wartości, poglądy, postawy, przekonania. Czynniki determinującymi proces spostrzegania są także właściwości osoby spostrzeganej: jej wygląd, uroda, wiek, płeć, mimika, gestykulacja, barwa głosu. Nie bez znaczenia dla procesów spostrzegania pozostają relacje między przedmiotem i podmiotem percepcji.

¹⁰ A. Różnowska, *Zależność spostrzegania osób od płci podmiotu oraz przedmiotu spostrzeżeń*, Słupsk 1987, s. 9.

Spostrzegając drugiego człowieka podmiot zawsze odbiera dwa rodzaje informacji. Jedną z nich jest informacja o tych właściwościach spostrzeganego obiektu, które moglibyśmy zgodnie z pewną konwencją językową nazwać „obiektywnymi”. (...) *Mówi ona o takich właściwościach, które przynależą obiektowi niezależnie od stosunku emocjonalnego spostrzegającego podmiotu.*¹¹ Można wymienić tu: cechy fizyczne, zachowanie, relacje wiążące ze sobą ludzi, ich przynależność do grup i szerszych zbiorowości społecznych, status, wykształcenie, itp.

Drugą klasą informacji odbieranych w procesie spostrzegania jest informacja o wartości; nazywana także informacją afektywną lub emocjonalną. Pojęcie „wartość” w procesie spostrzegania można rozumieć jako:

- wartość jako przykre lub przyjemne **doznanie emocjonalne** doświadczane w zmysłowym kontakcie z obiektem („przyjemny”, „przykry”);
- wartość jako **ocena obiektu** („pozytywny”, „negatywny”);
- wartość jako abstrakcyjny **standard stanu idealnego** obiektu lub klasy obiektów (np. „sprawiedliwość”, „patriotyzm”);
- wartość jako **ważność** obiektu dla podmiotu (np. „mój kraj”, „moja rodzina”, ale także „mój wróg”);
- wartość jako **użyteczność** obiektu dla realizacji celu (np. „dobre pióro”, „zły młotek”).¹²

Funkcją wszelkich procesów orientacyjnych jest uzyskanie przez podmiot orientacji i kontroli nad rzeczywistością, tzn. dostarczenie wiedzy na podstawie której możliwa jest (...) *antycypacja przyszłych stanów obiektu oraz takie dostosowanie struktury działań do właściwego obiektu, aby założony przez podmiot cel mógł zostać przy pomocy tego obiektu zrealizowany.*¹³

¹¹ M. Lewicka, *Afektywne i deskryptywne mechanizmy spostrzegania innych ludzi*, (w:) *Psychologia spostrzegania społecznego*, red. M. Lewicka, J. Trzebiński, Warszawa 1985, s. 20.

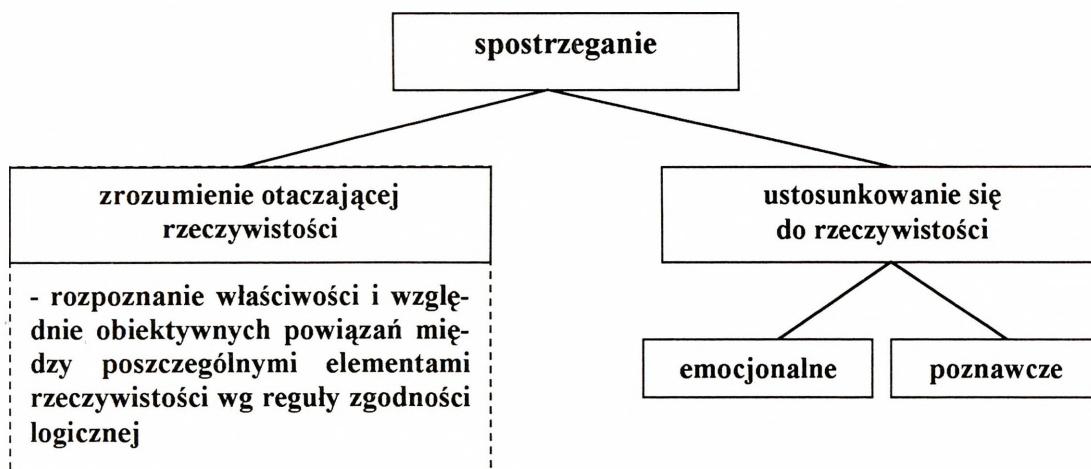
¹² Tamże, s. 21

¹³ Tamże, s. 25.

Spostrzeganie służy zatem dwojakemu celowi:

- a) zrozumieniu otaczającej podmiot rzeczywistości;
- b) ustosunkowaniu się do niej w aspekcie działań bieżących i perspektywicznych.

Owe ustosunkowanie może wyrażać się w uczuciach (radość, smutek, gniew, niechęć, lęk) i wówczas będą to **ustosunkowania emocjonalne**, lub w ocenach wartościujących (dobry-zły, miły-niemiły) – mówić wówczas można o **ustosunkowaniu poznawczym** (słowno-pojęciowym). *W rzeczywistości ustosunkowanie rzadko ma postać czysto poznawczą lub czysto emocjonalną, lecz bywa bądź bardziej poznawcze, bądź bardziej emocjonalne.*¹⁴ Istotę spostrzegania innych ludzi ilustruje rys. 14.



Rys. 14. Elementy procesu spostrzegania

Dlatego też wpływ emocji spostrzegającego na ustosunkowanie trudno jest oddzielić od wartościowania poznawczego. *W procesie formowania się ustosunkowań na pewno znaczenie ma hedonistyczna wartość doznań towarzyszących kontaktom z innymi ludźmi. Jednakże wpływ uczuć na postawy interper-*

¹⁴ J. Czapiński, *Przesłanki ustosunkowań wobec innych ludzi*, (w:) *Psychologia ...*, dz. cyt., s. 84.

*sonalne zależy nie tylko od ich intensywności i znaku, ale także od specyficznej treści oraz sposobu, w jaki są interpretowane poznawczo przez podmiot.*¹⁵

Przeżywając różne emocje, człowiek przenosi je na ocenę różnych obiektów w swoim otoczeniu wedle prostych reguł warunkowania, dysponuje także ugruntowanymi we własnej świadomości kryteriami wartościowania. W procesie spostrzegania, na kształtowanie się sądów wartościujących poza znakami „+” lub „-”, istotne znaczenie mają następujące czynniki:

- pewność oceny;
- wyrazistość oceny;
- waga oceny.

Oceniając ludzi według ich czynów możemy mieć pewność słuszności sądów, tylko wówczas, gdy wiemy, w jakim stopniu czyny te są wyrazem ich rzeczywistych intencji, prywatnych zapatrywań, trwałych cech i skłonności, nie zaś zachowań wymuszonych przez sytuację. Wyrazistość oceny wiąże się z jej artykulacją w świadomości podmiotu. Czyli ocena wyrazista to taka ocena, z której podmiot zdaje sobie sprawę przy określaniu swojej postawy wobec jakiegoś obiektu. Na postawę podmiotu aktywnie może wpływać od 5 do 9 ocen częściowych. Mogą się one zmieniać, grupować w szersze kategorie tworząc oceny uogólnione – ogólne wrażenia. Uzyskane w późniejszym czasie informacje nie są porównywane i integrowane z wcześniejszymi ocenami częściowymi, lecz z owym ogólnym wrażeniem. Natomiast oceny wyraziste, są to te oceny częściowe, które zachowały swą autonomię i nie rozmywają się w całościowym obrazie postrzeganej osoby.

Na wagę oceny może składać się:

a) znaczenie, jakie ma oceniany atrybut dla podmiotu spostrzegającego
np. odwaga;

¹⁵ Tamże, s. 88.

- b) znaczenie danego atrybutu jako cechy wyróżniającej przedmiot poznania na tle innych ludzi; jak dalece ocenianą osobę indywidualizuje;
- c) wpływ danej cechy na inne cechy tej osoby;
- d) charakter relacji (np. przełożony-podwładny) między ocenającym a ocenianym.

Stanisław Gerstman¹⁶ wyróżnia trzy cele poznawania osobowości. Najwyżej sytuuje naukowe badania osobowości ludzkiej – prowadzą one do uzyskiwania najpewniejszej wiedzy o człowieku w ogóle. Polegają one na:

- a) opisie różnorodnych form zachowania się jednostek, ze szczególnym uwzględnieniem roli życia psychicznego, świadomości, jaką ona spełnia w postępowaniu danej osoby;
- b) poszukiwaniu związków istniejących między poszczególnymi elementami zachowania się, świadomości, organizmu człowieka i jego zewnętrznego otoczenia.

W efekcie następuje uzyskanie ogólnej wiedzy o dwojakim zasięgu słuszności twierdzeń:

- a) słuszności odnoszącej do konkretnej osoby;
- b) słuszności co do podobieństwa postępowania innych ludzi.

Drugi cel poznawania osobowości człowieka dotyczy praktyki życia społecznego. Ogólnie, chodzi tu o wykorzystanie dotychczasowej wiedzy w rozwiązywaniu problemów ludzkiego powszechnego dnia. Celami bezpośrednimi jest poznanie i zrozumienie zarówno sposobów zachowania się jednostki, jak i wszystkich ważnych okoliczności warunkujących jej postępowanie.

Stanowiska psychologa praktyka i psychologa badacza są podobne, różnią się tym, że badacz poszukuje problemów, zaś psychologowi praktykowi przynosi je życie. Ten ostatni realizuje zadania dwojakiego rodzaju:

¹⁶ S. Gerstman, *Wprowadzenie do psychologii osobowości*, Ossolineum, 1968.

a) dokładne poznanie rzeczywistych warunków życia człowieka, którego problemem należy się zająć i na tej podstawie ustalenie genezy i przyczyn zaburzeń normalnego toku postępowania;

b) zaplanowanie działań korekcyjnych i profilaktycznych najczęściej przy aktywnej działalności „podopiecznego”.

Kolejny, trzeci cel poznawania osobowości odnosi się do codziennego współżycia z ludźmi. Jest ono niezbędne dla poprawnego porozumiewania i ustalania współdziałania ludzi. Na tym poziomie dokonują tego ludzie o bardzo zróżnicowanej wiedzy teoretycznej. Poznanie to ma charakter nieinferencyjny, co oznacza, że jest ono intuicyjne, globalne i bardzo szybkie, przez to często chybione.

Główne zadanie psychologicznego badania osobowości polega na poznawaniu życia człowieka, jego działań, zachowań, ze szczególnym uwzględnieniem zakorzenionego w nim czynnika świadomości i różnych procesów psychicznych. Stosując metodę obserwacji w opisie powinno się uwzględniać:

a) mimikę, gestykulację i ton głosu; informują one jaki, jest aktualny stan emocjonalny osoby postrzeganej;

b) charakterystykę działania i poszczególnych czynności wchodzących w jego skład; na tej podstawie można ustalić cele i hierarchie ich znaczenia, sprawność intelektualną, planowanie czynności, oryginalność i bystrość, stosunek do napotkanych trudności i przeszkód, sposób reagowania na niepowodzenia i sukces;

c) wypowiedzi w toku działania (i w związku z nim) oraz wypowiedzi inspirowane przez obserwatora; można tą drogą uzyskać informacje dotyczące celów i zamierzeń, kroków i błędów, projektów ich korekcji itp. Osobna grupa wypowiedzi odnosi się do przeżyć wewnętrznych np. zadowolenia, radości, opanowania, zniechęcenia itp.

Inną interesującą metodą poznawania osobowości, mającą szerokie praktyczne zastosowanie także w rzeczywistości szkoleniowo-wychowawczej w

wojsku, jest wywiad. Może on być przeprowadzany w sposób bezpośredni lub pośredni. Ten drugi zastosuje się wówczas, gdy obecność badacza niszczyłaby naturalność warunków i przez to zakłócałaby tok postępowania osoby badanej. Informacje uzyskane w toku obserwacji wychowawca może uzupełnić wiadomościami uzyskanymi od innych ludzi, którym znana jest osoba badana (rodzina, koledzy, współpracownicy). Są to informacje dotyczące opisów przeszłych sytuacji, zachowań i działań. Tego rodzaju badania charakteryzować powinny się szczerością intencji, zaufaniem, dyskrecją. Dobrze przeprowadzony wywiad psychologiczny pozwala zrekonstruować wierny i wystarczająco szczegółowy obraz, umożliwiając podjęcie działań korekcyjnych i profilaktycznych.

Metodą pokrewną wywiadowi jest rozmowa psychologiczna. Różnica między nimi polega na tym, że rozmowę przeprowadza się bezpośrednio z badaną osobą.

Z pewnym uproszczeniem możemy stwierdzić, że materiał umożliwiający charakterystykę danej osoby może pochodzić z trzech źródeł: obserwacji bezpośredniej, wywiadu psychologicznego i rozmowy psychologicznej. Dowódca powinien interesować się, jak podwładny widzi sam siebie, co myśli o walorach swojej osobowości, sprawnościach myślenia, przeżywania uczuć, możliwościach działania, stosunku do otoczenia oraz neurologicznych i endokrynologicznych cechach organizmu.

Charakterystyka całościowa spostrzeganej osoby obejmuje wielostronny opis osobowości, najważniejsze cechy i zmienne indywidualne. Charakterystyka częściowa gromadzi wiedzę wokół jednego lub dwu centralnych zagadnień dobranych ze względu na doraźne potrzeby. Całościowe ujmowanie problematyki osobowości powinno uwzględniać jej wielorakie związki z organizmem i otoczeniem.

Przedstawiona w tej części opracowania problematyka dotycząca umiejętności spostrzegania ludzi, ustosunkowań oraz celów i metod poznania osobowości wskazuje na doniosłość umiejętności spostrzegania i oceniania ludzi. Bez większego ryzyka możemy stwierdzić, że jest to umiejętność podstawowa i powinna być opanowana i realizowana na poziomie profesjonalnym.

2.4. Umiejętności werbalne

Skuteczność¹⁷ werbalnych zachowań językowych zależy od poziomu kultury języka tj. (...) *działalności zmierzającej do udoskonalenia języka i rozwijania umiejętności posługiwania się nim w sposób poprawny i sprawny*.¹⁸ W definicji tego pojęcia kryją się liczne założenia co do jego praktycznego zasięgu.

Po pierwsze – kultura języka oznacza, że jest to działalność zmierzająca do udoskonalenia języka i umiejętności posługiwania się nim.

Po drugie – zakłada implicate jakiś stopień umiejętności posługiwania się językiem.

Po trzecie – oznacza naukę o kulturze języka.

Działalność zmierzająca do udoskonalenia języka i umiejętności posługiwania się nim, może być dwojakiego rodzaju: naukowa i praktyczna. Ta pierwsza ma charakter stosowany tzn. polega na obserwacji zachowań językowych, ich opisie, obserwacji zmian zachodzących w owych zachowaniach i wyrażaniu na tej podstawie wniosków, które mają wartość zaleceń normatywnych. Natomiast praktyczna działalność językowa obejmuje szeroki krąg osób, które z racji wykonywanego zawodu prowadzą działalność edukacyjną; wymagana jest tu znajomość podstaw wiedzy naukowej dotyczącej języka oraz systematyczne doskonalenie umiejętności językowych.

Kultura języka jest także wiedzą teoretyczną, której zasadnicze zadania można określić jako: formułowanie przedmiotu zainteresowań, celów teorii

¹⁷ Skuteczność tj. pozytywnie oceniana zgodność wyniku z celem. Działanie jest skuteczne, o ile osiąga zamierzony cel, umożliwia lub ułatwia jego osiągnięcie. Wykładnikiem skuteczności jest zbliżenie się rezultatu działania do celu głównego, celów pośrednich oraz celów ubocznych danego działania. Zob. T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum 1978, s. 220.

¹⁸ Por. H. Kurkowska, *Teoretyczne zagadnienia kultury języka*, (w:) D. Buttler, H. Kurkowska, H. Sataczkiewicz, *Kultura języka polskiego. Zagadnienia poprawności gramatycznej*, Warszawa 1973, s. 58. Por. tamże, s. 58-59, oraz *Encyklopedia kultury polskiej XX wieku. Współczesny język polski*, red. J. Bartmiński, Wrocław 1993, s. 53 i nast.

kultury języka, analizowanie związków kultury języka z dziedzinami pokrewnymi, rozwijanie metodologii opisu języka.

Analizując zagadnienia dotyczące umiejętności językowych, trzeba dodać, że aby język mógł sprostać wszystkim funkcjom, które pełni w życiu jednostki i społeczeństwa, musi być świadomie zróżnicowany, wzbogacany, dostosowany do potrzeb kultury, którą wyraża i w której rozwoju aktywnie uczestniczy. Język uważa się za autoteliczną wartość kultury, wartość porównywalną ze sztuką czy też nauką; dotyczy to zarówno języka w sensie systemu (kodu), jak i języka jako tekstu i wypowiedzi. Piękno i brzydotę elementów języka i tekstu wiąże się z ich właściwościami eufonicznymi (rytm, rym, asonans, efifory, anafory, anagramy), z harmonią lub dysharmonią (dźwiękową, znaczeniową, „pochodzeniową”) jego składników, z odkrywczym ukazywaniem w strukturach językowych relacji między elementami rzeczywistości i nazwami tych elementów z tym, co nazywamy bogactwem języka, tj. licznością synonimów, nowością połączeń wyrazów i rdzeni. (...) *Zazwyczaj uwrażliwieni też jesteśmy na żywość formy wewnętrznej wyrazów, splatanie się jej ze znaczeniem współczesnym, na migotliwą grę wieloznaczności oraz bogactwo konotacji kulturalnych słów.*

*Jako brzydkie traktujemy teksty o ubogim słownictwie, szablonowe, z dysonansami fonicznymi, stylistycznymi, logicznymi, charakteryzujące się zawilóścią i niezrozumiałością struktur.*¹⁹

W teorii komunikacji językowej, język rozumiany jest instrumentalnie jako środek, jako „wielofunkcyjne narzędzie” służące porozumiewaniu się ludzi ze sobą. Każdy z użytkowników języka świadomie lub intuicyjnie stara się wykorzystywać się jego właściwości, aby efektywnie osiągać zakładane cele.

W tym sensie posługiwanie się językiem ma mniej lub bardziej celowy charakter. Użytkownik języka, jeśli chce się nim posługiwać jako narzędziem – jako środkiem do ... – musi posiadać świadomość językową. Jest to (...) *zawarty w*

¹⁹ Tamże, s. 54-55.

*pamięci długotrwałej zasób obrazów, znaków językowych (werbalnych i niewerbalnych - dop. E.P.) oraz wiedza o ich użyciu obejmująca system wartości i ocen (emocjonalnych, estetycznych, moralnych, funkcjonalnych), postaw, a także systemu umiejętności, nawyków, programów czynności językowych.*²⁰

Na świadomość językową składają się zatem uświadamiane (lub nie ...) wzorce, tj. normy, stereotypy i wyobrażenia, zachowania językowe ukształtowane na podstawie dotychczasowych doświadczeń lub przejęte od otoczenia. Świadomość językowa może być zatem traktowana jako odbicie rzeczywistości praktyki językowej i jako swoisty mechanizm programujący i regulujący zachowania językowe, czyli jako naturalna wewnętrzna norma językowa, zwana potocznie poczuciem językowym²¹.

Pojęcia, kultura języka i świadomość językowa, mają ścisły związek ze sprawnością językową. Dotyczy ona ustnego i pisemnego formułowania wypowiedzi oraz rozumienia adresowanych do nas tekstów.

Kształtowaniem sprawności wypowiedzi ustnej pod względem fonetycznym zajmuje się kultura żywego słowa, natomiast kultura wypowiedzi dotyczy propedeutyki poprawnego i estetycznego formułowania tekstów pisanych oraz mówionych. Praca nad sprawnością rozumienia tekstów wiąże się ze wzbogacaniem słownictwa, wiedzy o znaczeniach słów oraz wzbogacaniem wiedzy o różnych mechanizmach mowy nie wprost (przenośnia, ironia, eliptyczność, aluzyjność, insynuacja, znaczenia naddane itd.), o różnych odmianach języka i gatunkach mowy pociągających za sobą różnice w interpretacji tekstu.

Umiejętności językowe wiążą się także ze sztuką wymowy czyli retoryką. Umiejętność ta i jej nazwa wywodzą się ze starożytnej Grecji, gdzie pojęcie „retoryka” funkcjonowało w dwu znaczeniach:

²⁰ S. Gajda, *Nauka o kulturze języka*, Polonistyka, 1987, nr 8, s. 586.

²¹ Tamże, s. 586.

1. Jako sztuka wymowy, czyli praktyczna umiejętność skutecznego i pięknego wypowiedzania się.

2. Jako teoria wymowy.

Uogólniając zasady klasycznej teorii retorycznej można przyjąć, że zalecała ona następujący układ mowy:

- wstęp;
- rozwinięcie;
- zakończenie.

Faza wstępna odnosi się do wprowadzenia w tematykę wypowiedzi oraz zachęcenie odbiorcy do refleksji na dany temat. Cechą dobrego wstępu jest jego związek z całością wypowiedzi.

Rozwinięcie tematu polega na wszechstronnym i wyczerpującym przedstawieniu faktów.

Kolejnym, wyraźnie wyodrębnionym członem tekstu mówionego lub pisanego, jest zakończenie. Powinno ono zawierać krótkie podsumowanie całości wywodu, a także przypomnienie i podkreślenie jego zasadniczych wątków.

Niezwykle ważnym elementem struktury umiejętności językowych jest tzw. wysłowienie czyli dobór stosownych formuł słownych, środków leksykalnych i stylistycznych.

Przedstawione w tym miejscu ustalenia badawcze umożliwiają przedstawienie podstawowych czynników rzutujących na poziom umiejętności językowych.

W zakresie retorycznym są to przede wszystkim umiejętności:

- przedstawiania faktów;
- formułowania problemów;
- stosowania dygresji i argumentacji;
- logicznego wysławiania myśli;
- podsumowania;
- korzystania z bogactwa repertuaru leksykalnego;
- stosowania zróżnicowanych formuł słownych i stylistycznych;

- wygłaszania mów z pamięci (lub z notatek);
- dykcyjne, artykulacyjne;
- operowania siłą i barwą głosu;
- posługiwania się mową ciała (głównie: mimika, gestykulacja, postawy, ubiór).

Inna ważna grupa umiejętności zachowań językowych odnosi się do zróżnicowanych sytuacji komunikacyjnych.

Są to m.in.:

- wydawanie rozkazów i poleceń;
- instruowanie;
- prowadzenie odprawy;
- prowadzenie szkolenia;
- prowadzenie rozmowy wychowawczej;
- prowadzenie luźnej rozmowy z: podwładnymi, kolegami, przełożonymi;
- wygłoszenie przemówienia okolicznościowego;
- wygłoszenie toastu;
- zabranie głosu w dyskusji.

2.5. Komunikowanie niewerbalne

Istotny wpływ na interpretację wypowiedzi oraz wpływ na postępowanie innych ludzi mają zachowania pozawerbalne²². Są to przede wszystkim kody: **kinezyczny**: ruchy rąk, głowy oraz mimika; **proksemiczny**: wykorzystanie przestrzeni komunikacyjnej i czasu; **prozodyczny**: wysokość głosu, jego siła, czas trwania wypowiedzi, intonacja, tło dźwiękowe mowy (śmiech, krzyk) itd. W procesie komunikowania interpersonalnego niewerbalne sposoby przekazu informacji odnoszą się głównie do wyglądu zewnętrznego (aparycja, ubiór), mimiki, gestykulacji, właściwości mowy (siła głosu, modulacja, tempo, akcen-

²² Zob. E. Pomykała, *Istota komunikowania niewerbalnego*, Zeszyty Naukowe AON, nr 1, 1995.

towanie), zachowań przestrzennych – aranżacja miejsca pracy i zamieszkania, ustawianie się względem rozmówcy, zachowania w strefach: intymnej, osobistej, społecznej i publicznej²³.

Sygnały niewerbalne pełnią szereg funkcji ważnych dla sprawnego egzystowania grupy²⁴. Przyjmując kryterium roli, jaką spełnia komunikowanie w toku konwersacji, K. Scherer i P. Wallbott wyodrębniają cztery funkcje²⁵: semantyczną, syntaktyczną, pragmatyczną i regulacji konwersacji.

Funkcja semantyczna – dotyczy tych zachowań, które mają znaczenie samodzielne lub powodują korektę informacji przekazywanej kanałem werbalnym, np.: akcentowanie, zaprzeczanie, określanie lub poszerzanie ram pojęciowych. Funkcja ta realizowana jest przez gestykulację oraz sposób wokalizacji tekstu słownego. Umożliwia zastępowanie kanału werbalnego.

Funkcja syntaktyczna – realizowana jest w dwojaki sposób. Pierwszy polega na organizowaniu wypowiedzi poprzez stosowanie akcentu wyrazowego i zdaniowego oraz operowanie wzrokiem. Drugi natomiast – na synchronizacji zachowań rozmówców, koordynacji rytmu mówienia, pozycji ciała i dystansu między rozmówcami (zobacz zał. 5 i 6).

Funkcja pragmatyczna – polega na stosowaniu sygnałów niewerbalnych w celu: oddziaływania na zachowanie partnera, informowania o przynależności do określonej grupy; wyrażania „ja”, ekspresji aktualnych stanów emocjonalnych; wyrażania stosunku do partnera i wygłaszanego przez niego tekstu. Sposoby wyrażania tej funkcji zależą od wielu czynników społecznych, sytuacyjnych i osobowościowych.

Funkcja regulacji konwersacji – odnosi się do organizacji konwersacji polegającej m.in. na ustalaniu czasu wypowiedzi, momentu włączania się do rozmowy, aktywizowaniu do dalszych wypowiedzi itd.

²³ Zob. E.T. Hall, *Ukryty wymiar*, Warszawa 1983, s. 32 i nast.

²⁴ Z. Nęcki, *Komunikacja międzyludzka*, Kraków 1996, s. 214-225.

²⁵ Tamże, s. 214.

Sygnały niewerbalne – kontakt wzrokowy, spoglądanie, postawy ciała, użytkowanie przestrzeni interpersonalnej służą regulacji i podporządkowaniu układów społecznych. W większości podlegają dość ścisłym regułom, które wyznaczają indywidualne i społeczne oczekiwania. Niestosowanie się do ustalonych wzorców zachowań językowych może powodować zakłócenia w komunikowaniu i funkcjonowaniu grupy, np. naruszenie norm regulujących przebieg interakcji w zależności od usytuowania w hierarchii, np. układ treści komunikatu (rozkazu, prośby), gestykulacja, mimika, barwa głosu, tempo mówienia, zajmowanie miejsca (centralne, peryferyjne), postawa ciała itd.

Ludzie dość często zupełnie nieświadomie generują sygnały niewerbalne, które powodują dyskomfort psychiczny wśród odbiorców, np. barwa głosu i jego siła, despotyczny surowy wyraz twarzy, despotyczny sposób bycia itd. Ponadto w sposób niezamierzony generują – nierzadko – sprzeczne w odbiorze komunikaty wysyłane kanałem werbalnym i niewerbalnym – „podwójne wiązanie”. Jeśli zauważymy, że język niewerbalny sygnalizuje zwykle aktualny stan emocjonalny, sympatię lub niechęć wobec nadawcy względem odbiorcy oraz, że niesie on ponad 65% społecznych znaczeń sytuacji, to postulat dbałości o zgodność treści emitowanych różnymi kanałami jest oczywisty. Przykłady sygnałów wyrażających ciepło i chłód ilustruje tabela 2 i tabela 3.

Tabela 2

SYGNAŁY WYRAŻAJĄCE CIEPŁO I CHŁÓD

Sygnal	Ciepło	Chłód
Ton głosu	łagodny, średni	twardy, bardzo niski
Wyraz twarzy	pogodny, uśmiechnięty	surowy, obojętny
Postawa	zwrócona do drugiej osoby, otwarta, swobodna	bokiem lub odwrócona od drugiej osoby, napięta
Kontakt wzrokowy	patrzenie w oczy lub okolice oczu (1/3 czasu konwersacji)	unikanie, odwracanie wzroku
Dotykanie	podanie ręki, dotykanie ramienia, poklepywanie	unikanie dotyku
Gesty	szerokie, otwarte, zapraszające	skąpe, nerwowe, „kanciaste”
Odległość w przestrzeni komunikacyjnej	bliska (45 cm)	daleka (powyżej 120 cm)

ZACHOWANIA NIEWERBALNE OSÓB UWAŻANYCH ZA „CIEPŁE” I „ZIMNE”

Zachowania „ciepłe”	Zachowania „zimne”
otwarte spoglądanie w oczy	rzucanie zimnych spojrzeń
dotykanie rąk rozmówcy	unikanie dotyku
częste uśmiechy	surowa powaga
potwierdzające ruchy głowy	zaprzeczające ruchy głowy
zadowolenie, spokój mimiczny	wydymanie warg, dłubanie w zębach
szeroki, otwarty uśmiech	zaciśnięte wargi
otwarta pozycja ciała	zamknięta, blokowana pozycja ciała
żywa gestykulacja	ręce złożone, nieruchome

Źródło: Z. Nęcki, *Komunikacja międzyludzka*, Kraków 1996, s. 249.

Istotę komunikowania niewerbalnego dość obszernie zaprezentowaliśmy w sprawozdaniu z drugiej części badań. Przegląd bogatej literatury na temat komunikacji niewerbalnej oraz zarządzania zespołami ludzkimi sugeruje, że umiejętności interpersonalne w zakresie komunikacji pozasłownej odnoszą się przede wszystkim do opanowania i celowego stosowania w różnych sytuacjach repertuaru zachowań, na który składają się:

- a) w płaszczyźnie prozodycznej – wysokość głosu, jego barwa i siła, intonacja, tło dźwiękowe mowy - krzyk, śmiech itd., czas trwania i tempo wypowiedzi, akcent zdaniowy i wyrazowy, dźwięki paralingwistyczne;
- b) w płaszczyźnie kinezyjnej – trwały wyraz twarzy, mimika, kontakt wzrokowy, gestykulacja, postawy ciała, dotyk;
- c) w płaszczyźnie proksemicznej – zajmowanie stosownego miejsca w różnych sytuacjach komunikacyjnych, organizacja miejsca pracy.

Zachowania językowe polegają przede wszystkim na świadomym ich stosowaniu, kontrolowaniu emocji i sposobów ich wyrażania. Większość z nich powinna mieć charakter uczestniczący i otwarty, są one bowiem kluczem do wywoływania pożądanych reakcji innych ludzi, a więc wywierania skutecznego wpływu społecznego.

2.6. Umiejętność skutecznego słuchania

Z umiejętnością poprawnego i sprawnego mówienia łączy się bezpośrednio umiejętność słuchania. Dobro sytuacji interpersonalnych wymaga istnienia sprzężenia zwrotnego, w którym wypowiedzi nadawcy i odbiorcy są wzajemnie zdeterminowane. Umiejętność słuchania jest podstawowym warunkiem dobrego kontaktu, współpracy i porozumiewania się. Jest także moralnym nakazem, zwłaszcza w sytuacjach o zróżnicowanej mocy personalnej. Szczegółowo zagadnienia skutecznego słuchania zostały opisane w sprawozdaniu z drugiej części badań *Komunikowanie społeczne w wojsku. Umiejętności interpersonalne*.

Dla zachowania autonomiczności tej części opracowania przypomnijmy, że słuchanie jest złożonym procesem psychofizycznym obejmującym cztery elementy:

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

W procesie słuchania najbardziej złożonym elementem jest zrozumienie. Polega ono na zrozumieniu gramatyki języka, przypisywaniu słyszonym słowom określonych znaczeń – zgodnych z intencją nadawcy komunikatu z uwzględnieniem sytuacji komunikacyjnej i kontekstu interpersonalnego.

J. Gut i W. Haman²⁶ w cytowanej pracy przedstawiają trzy podstawowe sposoby skutecznego słuchania. Są to:

- parafraza;
- odzwierciedlanie;
- prowadzenie.

²⁶ J. Gut, W. Haman, *Docenić konflikt*, Warszawa 1993, s. 33-48.

Parafraza jest kluczową metodą aktywnego i skutecznego słuchania; polega ona na powtarzaniu własnymi słowami podstawowych sformułowań partnera w myślach (monolog wewnętrzny) lub adresowaniu ich do nadawcy.

Istotą metody odzwierciedlania jest nastawienie odbiorcy na identyfikowanie, odgadywanie postaw i poglądów partnera („włączenia się do akcji”). Przeciwstawne tej metodzie jest tzw. słuchanie krytyczne. Odbiorca z góry zakłada, że nie będzie powielać formy i treści wypowiedzi partnera.

Kolejnym „narzędziem” skutecznego słuchania jest prowadzenie, czyli świadome sterowanie rozmową i wypowiedziami partnera w określonym kierunku. Najczęściej polega ono na porządkowaniu chaotycznych wypowiedzi, ośmielanie rozmówcy, zadawaniu pytań i proponowaniu nowych tematów rozmowy.

Zdaniem Charlesa Kelly’ego²⁷, dobry słuchacz wyróżnia się następującymi cechami:

- posiada motywacje do słuchania;
- posiada zdolności do pełnego odbioru i możliwie trafnej interpretacji;
- nie ma stereotypowych nastawień i poczucia wszechwiedzy;
- umie koncentrować się na sensie, a nie formie komunikatu;
- prezentuje postawę otwartą i życzliwą wobec nadawcy;
- umie trafnie selekcjonować główne punkty wypowiedzi;
- tworzyć atmosferę sprzyjającą wypowiedziom;
- reaguje zarówno na treść wypowiedzi, jak i na kryjące się w niej uczucia.

Powyższy katalog cech dobrego słuchacza warto poszerzyć o cechy mieszczące się w obszarze umiejętności niewerbalnych. Dotyczą one przede wszystkim:

- utrzymywania kontaktu wzrokowego;
- ruchów głowy (np. potakiwanie, przechylanie głowy na bok);
- utrzymywania otwartej postawy ciała;
- mimiki twarzy (np. ruchy brwi, oczu, uśmiechania się).

²⁷ Cyt. za: Z. Nęcki, *Komunikowanie ...*, dz. cyt., s. 163.

O ważności skutecznego słuchania dla poprawnego funkcjonowania grupy zwłaszcza w wymiarze przełożony – podwładny przekonująco pisze T. Gordon²⁸. Trafnie zauważa, że: *Członkowie grupy nie potrzebują liderów, którzy zawsze słuchają; potrzebują liderów, którzy słuchają, gdy mogą szczerze odczuwać zrozumienie, akceptację i troskliwość.*²⁹

Przedstawione cechy dobrego słuchacza stanowią jednocześnie kryteria, na podstawie których można dokonywać praktycznie wystarczającej samooceny analizowanej umiejętności.

Skuteczna komunikacja interpersonalna (...) pociąga za sobą dwa ryzyka: że odsłonimy to, czym rzeczywiście jesteśmy, i że staniemy się kimś innym. Oto dlaczego efektywna komunikacja interpersonalna wymaga wewnętrznej pewności i osobistej odwagi.³⁰

2.7. Umiejętności motywacyjne

Problematyka dotycząca motywacji zalicza się do jednych z bardziej złożonych zagadnień psychologii. Tradycyjnie, motyw to czynnik wewnętrzny natury psychicznej i fizjologicznej, świadomy lub nieświadomy, skłaniający do działania, ukierunkowujący je na osiągnięcie określonego celu: pobudka, powód.³¹ Natomiast motyw, w szerokim znaczeniu psychologicznym, jest to czynnik uruchamiający aktywność osobnika ukierunkowaną na cel; w takim znaczeniu psychologia posługuje się nim często, zarówno w odniesieniu do człowieka, jak i zwierząt; motyw w węższym, specyficznie ludzkim znaczeniu – to świadoma reakcja naszego działania.³² W literaturze psychologicznej, omawiając

²⁸ T. Gordon, *Wychowanie bez porażek szefów, liderów, przywódców*, Warszawa 1996, zwłaszcza rozdz. IV i V.

²⁹ Tamże, s. 78.

³⁰ Tamże, s. 258.

³¹ W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Warszawa 1989, s. 342.

³² W. Szewczuk, *Słownik psychologiczny*, Warszawa 1979, s. 151.

zagadnienia motywacji, autorzy dość często odwołują się do teorii motywacji A. H. Masłowa. Dwa główne założenia tej teorii są następujące:

- 1) w każdym z nas tkwi pozytywne dążenie do rozwoju oraz do zaspokajania naszych rozmaitych potrzeb;
- 2) w hierarchii potrzeb najpierw muszą być zaspokojone jedne, a dopiero wtedy mogą być zaspokojone następne.

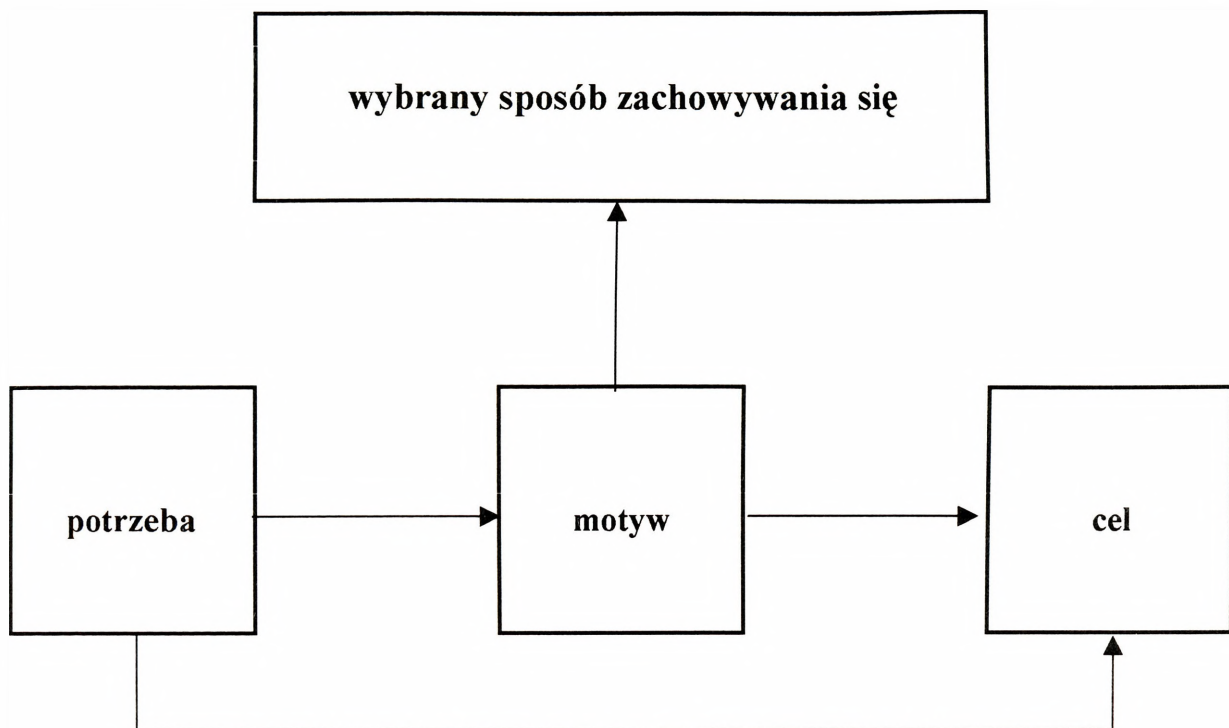
Według A. Masłowa hierarchia potrzeb jest następująca: potrzeby fizjologiczne, potrzeby bezpieczeństwa, potrzeby więzi i miłości, uznania, samorealizacji, wiedzy i rozumienia, potrzeby estetyczne. Pierwsze z wymienionych – potrzeby fizjologiczne – są najsilniejsze i muszą być zaspokojone, aby mogły zrodzić się potrzeby wyższego rzędu.

Interesującą listę sporządził M. Argyle, wymienia on następujące potrzeby:

- a) biologiczne (jedzenie, picie i komfort);
- b) zależności (pomoc, podtrzymanie, ochrona i prowadzenie);
- c) afiliacji (ciepłe i przyjacielskie reakcje, poczucie akceptacji społecznej, równości);
- d) dominacji (bycie akceptowanym przez innych w roli przywódcy zadaniowego);
- e) płci (bliskość fizyczna itp.);
- f) agresji (ranienie innych ludzi);
- g) samooceny i tożsamości (ego, uzyskanie aprobaty od innych ludzi i od samego siebie);
- h) inne motywacje, które wywołują zachowania społeczne (potrzeby osiągnięć, pieniędzy, zainteresowania i wartości).³³

Zdaniem wspomnianego A. Masłowa, nie sposób zestawić wszystkich potrzeb, gdyż ich liczba jest praktycznie nieskończona. Uważa on, że potrzeby stanowią wypadkową różnych układów tendencji i odczuwanych bodźców.

³³ M. Argyle, *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Warszawa 1991, s. 14-15.



Źródło: *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum 1978, s.112

Rys. 15. Schemat zależności wybranego sposobu zachowania się od motywu przy zredukowaniu przyczyn do potrzeb

Nie wdając się w wielce złożoną problematykę motywacji, dodajmy w tym miejscu, że motywacja to proces rządzący wyborem, którego dokonuje jednostka. Spośród różnych form działania, motywacja zdeterminowana jest przez wartość (użyteczność) rezultatu pracy oraz przez subiektywną ocenę osiągnięcia pożądanego wyniku. Janusz Reykowski dowodzi, że (...) *jeżeli użyteczność rezultatu pracy bądź prawdopodobieństwo osiągnięcia pożądanego wyniku są równe zeru, to i motywacja jest równa zeru; cechy ilościowe motywacji, czyli jej natężenie zmieniają się wraz ze zmianą użyteczności prawdopodobieństwa.*³⁴ Napięcie motywacyjne słabnie lub zanika, gdy:

- a) jednostka osiągnie cel (jedzenie, bawienie się) lub pomyliła się co do wartości, które miał posiadać cel;
- b) trwa to zbyt długo;

³⁴ J. Reykowski, *Z zagadnień teorii motywacji*, Warszawa 1982, s. 21 i nast.

- c) zachodzą cykliczne zmiany w ustroju;
- d) pojawiają się inne konkurencyjne silne napięcia (zagrożenie życia);
- e) pojawiają się bardzo silne podrażnienia i związane z nimi gwałtowne reakcje (akt agresji);
- f) oddziałują na jednostkę specyficzne czynniki biochemiczne, które redukują poziom aktywności (środki uspokajające) lub wytwarzają stan zadowolenia (narkotyki).³⁵

Zdaniem J. Reykowskiego, natężenie motywacji (N_m) można określić jako funkcję trzech zmiennych: siły procesu motywacyjnego (S_m), jego wielkości (W_m) oraz intensywności (I_m) czyli:

$$N_m = f(S_m; W_m; I_m) \quad ^{36}$$

Natomiast siła procesu motywacyjnego (S_m) jest funkcją trzech czynników: napięcia związanego z niezaspokojeniem potrzeby (N); wartości gratyfikacyjnej czyli czynnika, który potrzebę może zaspokoić lub wzbudzić (G) oraz subiektywnego prawdopodobieństwa osiągnięcia wartości dodatniej lub uniknięcia ujemnej (P_s), czyli:

$$S_m = f(N; G; P_s) \quad ^{37}$$

Mając na uwadze powyższe ustalenia badawcze, możemy powiedzieć, że motywowanie opiera się na kojarzeniu celów podwładnych z celami przełożonego. *Motywowanie to proces świadomego i celowego oddziaływania na motyw postępowania ludzi poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań (celów działania) dla osiągnięcia celów motywujących.*³⁸

³⁵ T. Tomaszewski (red.), *Psychologia ogólna*, cz. II, Warszawa 1982, s. 77-78.

³⁶ J. Reykowski, *Teoria hierarchii i potrzeb*, Warszawa 1964, s. 117.

³⁷ J. Reykowski, *Z zagadnień ...*, dz. cyt., s. 29.

³⁸ S. Borkowski, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1985, s. 11.

Współcześni teoretycy opowiadają się za tzw. modelem motywowania zintegrowanego. Tworzą go trzy elementy:

1) cele – zadania przedsiębiorstwa, instytucji (przełożonego). Bardzo ważne jest tu jasne ich sformułowanie, określenie sposobów realizacji oraz kryteriów oceny realizatorów;

2) człowiek – wykonawca (podwładny) zmierzający do osiągnięcia celu. Niezbędna jest zatem znajomość podwładnego tj. przede wszystkim jego cech osobowych, umiejętności, systemu wartości, doświadczenia;

3) środki motywujące – powinny być one dostosowane zarówno do człowieka, jak i stojących przed nim zadań.³⁹

J. Włodek-Chronowska⁴⁰ wyróżnia trzy podstawowe grupy środków motywacyjnych:

- środki przymusu;
- środki zachęty;
- perswazja.

Środki przymusu zakładają podporządkowanie zachowań osoby motywowanej interesom osoby motywującej bez względu na oczekiwania pierwszej z nich. Są to środki przymusu prawnego, administracyjnego i ekonomicznego. Mają one postać np. rozkazów, poleceń, nakazów i zaleceń.

Środki zachęty są środkami motywacyjnymi nakierowanymi na wzbudzenie osobistego zainteresowania motywowanych pracą, która prowadzi do realizacji celów motywującego.

Kolejnym środkiem motywującym stosowanym często w praktyce dowodzenia, kierowania i wychowywania jest **perswazja**. Jej istota polega na partnerstwie stron czyli osoby motywującej i osoby motywowanej.

³⁹ Tamże, s. 27.

⁴⁰ J. Włodek-Chronowska, *Komunikacja i perswazja w poradnictwie zawodowym*, Wrocław 1993, s. 23.

Uogólniając, można powiedzieć, że istnieją dwa poziomy działań motywacyjnych. Pierwszy – **socjotechniki pierwszego stopnia** – to system nakazów i zakazów sformalizowanych w określonych aktach normatywnych i systemach bodźców stymulujących ludzi do określonego doraźnego zachowania. Drugi – **socjotechniki drugiego stopnia** – to wytwarzanie w ludziach pożądanych motywacji lub kształtowanie pożądanych cech osobowości. Cechą charakterystyczną tych socjotechnik jest trwałość oddziaływań, gdyż w efekcie kształtują one takie cechy jak: sumienność, lojalność, staranność itd. Obydwie socjotechniki należy łączyć w jedną komplementarną, która skłania ludzi do postępowania w określony sposób i umożliwia względnie trwałe ukształtowanie osobowości według założonego wzorca. Socjotechnika pierwszego stopnia odgrywa zatem operacyjną rolę instrumentu zapewniającego prawidłowe zachowania w bieżącej działalności oraz ukształtowanie pożądanych cech osobowości. Komplementarna socjotechnika polega na systemie oddziaływań w procesie wychowawczym w systemie oświaty oraz w dydaktyce społecznej realizowanej w skali makro- i mikroorganizacyjnej.

Interesujące podejście – ze względu na możliwość adaptacji koncepcji dla potrzeb środowiska wojskowego – do motywacji socjotechnicznej reprezentuje Xymena Gliszczyńska.⁴¹ Ślusznie zwraca ona uwagę na odmienne postrzeganie i interpretowanie tej samej rzeczywistości przez przełożonych i podwładnych. Należy zatem oddziaływać na podwładnych w taki sposób, aby przybliżać ich wyobrażenia do rzeczywistości. Realizacji tego postulatu sprzyjać będzie:

a) uświadomienie podwładnych co do wymagań stawianych przez dowództwo (przełożonych), poprzez jasne i wszechstronne scharakteryzowanie ich roli w realizacji głównych zadań;

b) informacja zwrotna o wykonywanej pracy, systematyczne (i okresowe) ocenianie podwładnych i informowanie ich o uzyskanych ocenach;

⁴¹ X. Gliszczyńska, *Motywacja do pracy*, Warszawa 1981.

c) kształtowanie realistycznych oczekiwań dotyczących szeroko rozumianych nagród za pracę.

Warto w tym miejscu odnotować, że dostęp ocenianego do wyników oceny wpływa korzystnie na motywację, natomiast utajnianie wyników może obniżać poziom motywacji. Nie należy jednak podawać wyników oceny do publicznej wiadomości, ani czynić niczego, co mogłoby naruszyć prawo pracowników do prywatności.

Ważną grupą środków motywacyjnych, tradycyjnie mocno zakorzenionych w wojsku, są różne formy mechanizmu naśladownictwa. Kształtowanie określonych wzorów osobowych na zasadzie przykładu godnego naśladowania prezentowanego w mass mediach i sztuce, realizacja określonego stylu sprawowania władzy (oficer, nauczyciel, kierownik itd.) w istotnej mierze rzutuje na postawy podwładnych.

Kolejną ważną grupę środków motywacyjnych stanowią socjotechniki oparte na kształtowaniu zadowolenia z pracy. Wpływa ono na efektywność oraz atmosferę pracy. Bogata literatura przedmiotu umożliwia sformułowanie pewnych typowych ustaleń dotyczących zadowolenia z pracy. Zasadniczymi czynnikami są tu:⁴²

- a) rodzaj pracy, jej organizacja, właściwe przystosowanie człowieka do pracy;
- b) dobra atmosfera, właściwy styl pracy kierowniczej i koleżeńskie stosunki;
- c) dobre warunki zewnętrzne pracy – przystosowanie pracy do człowieka;
- d) możliwość zaspokojenia dzięki pracy potrzeb materialnych i moralnych, a więc pozytywna reakcja na bodźce materialne i moralne.

Dodajmy tu, że możliwość zaspokojenia potrzeb jest równoznaczna z tworzeniem bodźców, a więc czynników pobudzających do działania. Im bar-

⁴² W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Warszawa 1997, s. 181.

dziej określona sytuacja sprzyja możliwości zaspokojenia jakiejś potrzeby, tym większy jest jej walor bodźcowy. Bodźcowa rola polega na zaspokojeniu przez pracowników następujących potrzeb:

- a) uwagi, oceny i uznania;
- b) sukcesu, wyróżnienia i awansu;
- c) bezpieczeństwa;
- d) niezależności.

Rozpatrując problematykę motywacji, nie sposób nie wspomnieć o istocie motywowania poprzez system nagród i sankcji. W świetle współczesnych badań motywacja materialna ma charakter priorytetowy. Sprawny system motywacyjny w tej dziedzinie musi zapewnić sprawiedliwą równowagę pomiędzy wkładem pracy a rekompensatą, z jednoczesnym przestrzeganiem następujących reguł:

- a) równości w stosunku nagród i sankcji oraz eliminacji decyzji opartych na powiązaniach emocjonalnych lub innych więziach nieformalnych;
- b) odczuwalnej wielkości nagród i kar;
- c) szybkiej reakcji na sukcesy i na dysfunkcje.

2.8. Umiejętność kierowania konfliktami

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

Według Tadeusza Pszczołowskiego, konflikt powstaje wtedy, kiedy w pewnym miejscu i czasie ujawnione zostały i przeciwstawione kolidujące ze sobą tendencje, niezgodne cele, sprzeczne interesy⁴³. Konflikty powstają wszędzie

⁴³ T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław 1978, s. 101.

tam, gdzie pojawiają się różnice interesów, odmienne poglądy, postawy, różne potrzeby i wartości. Są więc one obecne we wszystkich grupach i zespołach ludzi.

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

- konflikt indywidualny – wewnętrzny;
- konflikt międzyludzki – indywidualny;
- konflikt międzygrupowy;
- konflikt międzyorganizacyjny⁴⁴.

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

Współczesne podejście do konfliktów w organizacji utrzymuje, że dążność do ich likwidacji nie jest racjonalna, gdyż są one nieuchronne i trzeba się pogodzić z ich istnieniem. Rzecz oczywista, że powinno się stosować działania prewencyjne tzn. likwidować, jeżeli jest to możliwe, przyczyny konfliktów, jeżeli jednak się pojawiają, należy przystąpić do sterowania, kierowania nimi⁴⁵.

Sposób kierowania konfliktem zależy od miejsca, źródeł, stron konfliktu i umiejętności przełożonego.

Kierowanie konfliktem, wówczas gdy jest on następstwem zakłóceń w strukturach organizacyjnych, w podziale pracy, komunikacji itp., polega na organizowaniu regularnych spotkań konfrontacyjnych (wyjaśniających), na których analizuje się wzajemne oczekiwania, kompetencje, zarysowuje wspólne pole działań, uzgadnia stanowiska.

Konflikt może być również następstwem zakłóceń w kontaktach emocjonalnych między grupami pracowników, stanu zagrożenia grupowej tożsamości. Wówczas kierowanie konfliktem polega na zastosowaniu sesji wymiany wize-

⁴⁴ S. Kownacki, Z. Rummel-Syska, *Sprawne kierowanie*, Warszawa 1992, s. 118.

⁴⁵ L. Zbiegień-Maciąg, *Taktyki i techniki negocjacyjne*, Kraków 1995, s. 11-12.

runków, w trakcie której każda ze stron dowiaduje się, jak jest postrzegana przez drugą. Grupa przygotowuje wizerunek własny i drugiej strony, wyznacza przedstawiciela, który prezentuje wizerunek drugiej stronie. Wspólne spotkania służą analizie i podejmowaniu przedsięwzięć niwelujących rozbieżności.

Konflikty powstają także między ludźmi, którzy wywierają na siebie wpływ w trakcie pracy. Starają się wzmocnić swoje pozycje i władzę. W takich przypadkach kierowanie konfliktami sprowadza się do prowadzenia negocjacji⁴⁶. Kierowanie konfliktem obejmuje takie działania, które podejmuje kierownik, aby zlikwidować, osłabić czy nadać określony kierunek konfliktowi i odpowiednio wykorzystać jego pozytywne strony. Przez kierowanie konfliktem rozumie się sprawowanie nad nim kontroli tak, aby nie stał się destrukcyjny.⁴⁷

Obecnie coraz częściej mówi się nie tylko o nieuchronności konfliktu, ale o jego pożądanym wpływie. Pożądany wpływ oznacza zdolność do kontrolowania jego przebiegu, możliwość kierowania nim, aby w bilansie zysków i strat więcej było tych pierwszych. W takich przypadkach mówi się także o zarządzaniu przez konflikt. Wówczas – zdaniem niektórych autorów – jest to świadome działanie polegające na wywołaniu konfliktu i utrzymywaniu go, by wymusić aktywność zwaśnionych stron. Jest to taktyka wykorzystywania energii, jakiej dostarcza konflikt, do wykonania konkretnych działań, wywołanie nowych myśli, idei, propozycji⁴⁸.

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

⁴⁶ Tamże.

⁴⁷ Z. Rummel-Syska, *Konflikty organizacyjne, Ujęcie mikrospołeczne*, Warszawa 1990, s. 154.

⁴⁸ A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 1995, s. 500.

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

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

Rozwiązywanie konfliktów

Negocjacje należą do najpopularniejszych metod rozwiązywania konfliktów, a ich powszechność jest następstwem potocznej opinii o łatwości ich prowadzenia. W rzeczywistości miarą skuteczności negocjacji jest korzystne dla obu stron konfliktu rozwiązanie spornego problemu, dążenie do wypełnienia obietnic, chęć dłuższej współpracy. Takie negocjacje wymagają sporych umiejętności i wiedzy (zobacz zał. 7).

Pojęcie negocjacji wywodzi się ze sfery działalności handlowej, jednak współczesne znaczenie tego terminu wybiega znacznie poza tę dziedzinę.⁴⁹ *Negocjacja odnoszona jest do tych sytuacji, w których spotykający się partnerzy mają przeciwstawne interesy, zaś stopień koordynacji wzajemnych działań prowadzący do rozwiązania tej rozbieżności odbywa się na podstawie porozumienia. Celem więc negocjacji jest rozwiązanie rozbieżności, jaka powstaje w wyniku konfliktu interesów*⁵⁰. W definicji tej można wyodrębnić zasadnicze elementy procesu negocjacji. Są to: uczestnicy (strony), przedmiot sporu, stanowiska stron, oddziaływania stron na siebie, dążenie do porozumienia. Dążenie do porozumienia nadaje główny sens pojęciu negocjacji. Porozumienie może zapewnić korzystniejsze rozwiązanie niż działanie bez porozumienia. Sytuacja poprzedzająca negocjacje jest dla obu stron niekorzystna i negocjacje stwarzają szansę na zmianę. Osiągnięcie porozumienia oznaczać może usunięcie wystę-

⁴⁹ A. Słaboń, *Konflikt społeczny i negocjacje*, Kraków 1995, s. 77.

⁵⁰ J. Sobczak, *Analiza procesu negocjacji. Przegląd badań*, „Przegląd Psychologiczny” 1986, nr 2, s. 374.

pujących nieporozumień lub uzgodnienie wzajemnych poczynań w imię realizacji wspólnych celów.

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

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

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

Warunkiem dojścia do rzeczywistych negocjacji jest chęć osiągnięcia porozumienia.

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

- 1) negocjacje angażują co najmniej dwóch partnerów;
- 2) strony (lub strona) mają poczucie, że ich interesy, zachowania, wartości czy cele są sprzeczne (kolidują ze sobą) w co najmniej jednym obszarze spraw. Zakładają także, że obok sprzeczności istnieją też (choć nie zawsze) jakieś interesy wspólne (lub chociażby jeden);
- 3) strony przystępują do negocjacji względnie dobrowolnie, niezależnie od uprzednich doświadczeń, preferując przekonanie, iż jest to konieczny sposób postępowania;
- 4) strony podejmują działania negocjacyjne dotyczące: podziału lub wymiany co najmniej jednego dobra, rozstrzygnięcia jednego lub więcej problemów;
- 5) działania negocjacyjne przebiegają sekwencyjnie (a nie równocześnie) na zasadzie akcja – ocena – reakcja – kontrakcja – ocena itd.⁵¹

Dostępna wiedza o negocjacjach jest już tak obszerna, że wymaga niezłej orientacji w tym, co jest dla praktyki dowodzenia i kierowania ważne. Trudno bowiem wyobrazić sobie efektywnie działającego dowódcę posługującego się

⁵¹ P. J. Dąbrowski, *Praktyczna teoria negocjacji*, Warszawa 1990, s. 9.

wybrany schemat postępowania negocjacyjnego, nawet takim, który do-
tychczas się sprawdzał, skoro jego partnerem może być (coraz częściej jest)
wytrawny skuteczny, dobrze przygotowany negocjator.

Dowódca w takich sytuacjach narażony jest na nieświadomość „gry”, sto-
sowanych taktyk i technik, własnych możliwości wpływania na przebieg nego-
cjacji i osiągania zamierzonych korzyści. Świadomość możliwych zysków i do-
puszczalnych ustępstw oraz wiedza i umiejętności, pozwalające na urzeczywist-
nienie określonych zamiarów, są miarą kompetencji negocjacyjnych.

W ich skład wchodzi między innymi:

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

Negocjacje to rodzaj gry, w której stawka bywa bardzo wysoka. Stąd
warto znać jej reguły i umieć stosować je w praktyce nie zaś jedynie chcieć być
jej biernym – czasami naiwnym i śmiesznym – uczestnikiem. Negocjacje to
sztuka polegająca na umiejętności podejmowania ryzyka, jego przewidywania i
kalkulacji. To sztuka czynienia ustępstw, to umiejętność wzajemnego komuniko-
wania się w oparciu o język znaków tj. komunikatów werbalnych i niewerbalnych.
To sztuka psychologicznego oddziaływania na innych i wywierania presji⁵².

⁵² L. Zbiegień-Maciąg, wyd. cyt., s. 67.

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

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

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

1. Utrzymuj kontrolę nad dyskusją, aby nie zamieniła się ona w dalszą eskalację pomówień, osobistych sporów, obrzucania epitetami.
2. Zmuszaj ludzi do bezwzględnej szczerości, niech konkretnie przedstawiają „o co naprawdę chodzi”.
3. Hamuj własne emocje, nie oceniaj, nie wyrażaj pochopnych sądów.
4. Żądaj od stron konfliktu, aby w sposób rzeczowy, nie emocjonalny przedstawiły własne wersje wydarzeń.
5. Sprzyjaj wysuwaniu przez strony konfliktu propozycji wspólnego rozwiązania problemu. Odnótuj ważniejsze ustalenia⁵³.

Mediacja to metoda rozwiązywania konfliktów z udziałem strony trzeciej. Włączenie się mediatora w konflikt przekształca w istotny sposób dotychczasową sytuację. Pojawia się ten „trzeci”, który może pełnić różne role w powstałym konflikcie. Może być stronnikiem uczestnikiem konfliktu, trzymając jedną stronę, lub realizować własne cele i korzystać z trwającego konfliktu i jego ciągłej eskalacji, albo też pełnić funkcje osoby bezstronnej. Tylko ten ostatni przypadek dotyczy roli mediatora. Bezstronność mediatora wynika stąd, że osobiście nie doty-

⁵³ Zob. L. Zbiegień-Maciąg, W. Pawlak, *Zarządzanie organizacją. Aspekt socjologiczny*, Kraków 1995, s. 63.

czą go sprzeczne interesy stron lub dotyczą go w równej mierze. Rolą mediatora nie jest ustalenie, kto ma rację, albo co będzie sprawiedliwe. Celem jego działania jest:

- powstrzymać spiralę konfliktu przez eliminowanie skrajnych oczekiwań stron (żądania poddania się, przyznania się itd.);
- doprowadzić do autentycznej łączności;
- na żądanie zaproponować możliwe rozwiązania⁵⁴.

Występujący w roli mediatora musi przede wszystkim dążyć do utrzymania kontaktów między stronami. Powinien zadbać o obniżenie emocji, eliminowanie skrajnych pozycji oraz przekonanie stron, że konstruktywne rozwiązanie problemu jest możliwe. Profesorowie Janusz Sztumski i Jacek Wódz⁵⁵ wskazują, że mediator w swojej działalności powinien kierować się następującymi regułami:

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

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

- ujawniać i zachęcać do wykrycia różnic;
- słuchać ze zrozumieniem i raczej bez oceny;
- wyjaśnić istotę zagadnienia;

⁵⁴ R. A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996, s. 462.

⁵⁵ J. Sztumski, J. Wódz, *Z problematyki konfliktów społecznych i dezorganizacji społecznej*, Wrocław 1984, s. 131.

- dostrzegać i akceptować emocje;
- proponować procedury rozwiązywania różnic;
- radzić sobie z zagrożeniami rozsądnego porozumienia⁵⁶.

Stymulowanie konfliktu

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

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

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

3. Zachęcanie do współzawodnictwa. Współzawodnictwo prowadzi do twórczego konfliktu, aktywizuje strony, dynamizuje uczestników rywalizacji, a

⁵⁶ R. A. Webber, wyd. cyt., s. 463.

obietnice nagród, premii i wyróżnień dają możliwość wpływania przełożonych na przebieg konfliktu.

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

5. Zmiany personalne. Wyznaczenie nowego kierownika aktywizuje go samego, a jednocześnie pobudza tych, którzy są przekonani, że to stanowisko oni powinni byli zająć. Konieczność dostosowania się do nowych wymagań, chęć wykazania się nowych przełożonych i ich oponentów aktywizuje strony, polaryzuje środowisko, pobudza aktywność i inicjatywę⁵⁷.

Ograniczanie i tłumienie konfliktów

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

- dostarczanie pozytywnych informacji o drugiej stronie;
- podejmowanie prób stwarzania przyjaznej atmosfery między stronami będącymi w konflikcie;
- sprzyjanie kontaktom liderów grup, tworzenie płaszczyzn niezbędnej współpracy między nimi;
- zastąpienie konkurencyjnych celów, które rozdzielają obie grupy, nadrzędnymi ważniejszymi celami (nadcelami), zgłaszanymi przez obie strony;
- eliminowanie i ograniczanie przesłanek do kolejnych konfliktów;

⁵⁷ J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1994, s. 337-338.

- ograniczanie wzajemnej zależności między stronami, rozdzielenie ról, podział kompetencji;
- wprowadzenie określonych przepisów i zasad (przepisy są bezosobowe, formalne i odgórne i wywierają silniejszy skutek prewencyjny);
- zjednoczenie grup wobec wspólnego zagrożenia lub wroga⁵⁸.

W szczególnych sytuacjach, gdy konflikt zagraża bezpieczeństwu podwładnych, wykonaniu zadań, gdy jest długotrwały i nie rokuje porozumienia stron – mimo podejmowanych wysiłków – konieczne jest narzucenie rozwiązania, ustalenie kompetencji, dokonanie zmian organizacyjnych i personalnych⁵⁹.

Konflikt pojawiający się w organizacji, niesie zawsze określone obawy, gdyż może wyrządzić znaczące straty. Może również, wbrew pierwotnym lękom, być niezwykle korzystnym i dynamizującym procesem dla całej struktury organizacyjnej. To, jakie będą następstwa konfliktów, zależy od umiejętności dowódców i kierowników (zobacz zał. 8 i 9).

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

Kierując konfliktami, staraj się pamiętać o kilku nadrzędnych zasadach:

1. Nie wmawiaj sobie, że wokół nie ma żadnych konfliktów. Konflikty to stała cecha organizacji.
2. Nie wpadaj w panikę i histerię przy każdym powstałym konflikcie.
3. Każdy konflikt niesie z sobą wiele informacji o tym, co dzieje się w zespole, grupie zadaniowej czy komórce organizacyjnej. Są to informacje, które można z pożytkiem wykorzystać.

⁵⁸ Zob. np. G. Bartkowiak, *Psychologia zarządzania*, Poznań 1995; J. Walas, *Konflikt na cenzurowanym*, „Personel”, nr 7(28), 1996.

⁵⁹ L. Kanarski, *Dowódca w sytuacjach społecznych*, Warszawa 1997, s. 77.

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

5. Nie angażuj się emocjonalnie po którejś ze zwaśnionych stron. Emocje utrudniają chłodną analizę.

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

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

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

9. Oceń rezultaty podjętych działań.

2.9. Umiejętności negocjowania

Repertuar zachowań interpersonalnych obejmuje także umiejętność prowadzenia negocjacji. Tymczasem oficerowie często nie są świadomi faktu, że nawet na podstawowych szczeblach dowodzenia (pluton, kompania), znaczna część ich zawodowej działalności to negocjowanie. Jest ono procesem, i aby przynosiło korzystne rezultaty, muszą być spełnione pewne zasady. Po pierwsze należy rozpoznać, kiedy istnieje potrzeba angażowania się w proces negocjacji. W warunkach służby wojskowej, zarówno niechęć do negocjacji, jak i nadmierne ich stosowanie, może niekorzystnie wpływać na bieżącą i perspektywiczną realizację celów.

Niezależnie od form, pewne cechy negocjacji są wspólne. Otóż w negocjacjach zaangażowane są dwie strony, które dążąc do osiągnięcia celu potrzebują udziału tej drugiej. Mimo pewnej wspólnoty interesów, strony mają odmienne zdania lub cele, co uniemożliwia w początkowej fazie osiągnięcie porozumienia. Strony podejmują rozmowy w przekonaniu, że jest to korzystniejszy

sposób rozwiązania problemów niż odgórny nakaz. Strony uważają, że istnieje jakaś możliwość zmiany stanowiska. Warunkiem pożądanym jest chęć osiągnięcia porozumienia. Negocjacje mogą rozpocząć się nawet wówczas, gdy strony przystępują do nich z silną wolą utrzymania swojej pozycji wyjściowej, pod warunkiem, że obie mają nadzieję na przekonanie rozmówcy do zmian, lub jedna ze stron chce w ten sposób przekonać do słuszności i konieczności zajmowania właśnie takiego stanowiska. Każda ze stron ma pewną władzę – rzeczywistą lub pozorną – oraz może wpływać na podejmowanie działań drugiej strony. Jeśli natomiast jedna ze stron jest pozbawiona takiej władzy, problem może zostać rozstrzygnięty arbitralnie przez stronę dysponującą władzą. Wówczas negocjacje mają charakter konsultacyjny tzn. jedna strona wyraża chęć wysłuchania opinii drugiej, jednak z zastrzeżeniem sobie prawa podjęcia ostatecznej decyzji niezależnie od akceptacji drugiej strony. Negocjacje natomiast zakładają zgodę obu stron co do tego, że przed podjęciem ostatecznej decyzji konieczne (lub pożądane) jest osiągnięcie przez nie porozumienia.

Proces negocjacji jest rodzajem interakcji pomiędzy ludźmi – najczęściej opartej na wymianie zdań – a ostateczne efekty rozmów zależą nie tylko od logiki i siły argumentów każdej ze stron, lecz w równej mierze od umiejętności negocjowania, wzajemnego nastawienia i emocji.

Jednym z aspektów konstruktywnych negocjacji jest rozważenie, czy dana kwestia wymaga negocjacji, czy też można ją rozstrzygnąć drogą konsultacji.

Negocjacje powinno prowadzić się, gdy:

- 1) istnieje obustronna gotowość zawarcia porozumienia;
- 2) istnieje obszar konfliktu i obszar wspólnoty interesów;
- 3) strony posiadają odpowiednie uprawnienia decyzyjne i umiejętności prowadzenia negocjacji;
- 4) nie ma innych możliwości osiągnięcia celu.

Wyróżnia się szereg rodzajów negocjacji. Z praktycznego punktu widzenia najważniejsze kryterium dotyczy stylu ich prowadzenia. Uwzględniając je, można wyodrębnić: negocjacje twarde, miękkie i rzeczowe.

Skuteczne porozumiewanie się w negocjacjach wymaga unikania wzajemnych prowokacji, a zwłaszcza stosowania tzw. komunikatów Ty. Ponadto należy przestrzegać zasad kontaktu międzyludzkiego: grzeczności, aprobaty, skromności, zgodności, ciekawości, kooperacyjności, czytelności, żartu itd. Bardzo duże znaczenie dla efektywności negocjacji mają zachowania niewerbalne. Szczegółowo problematyka ta została omówiona m.in. w pracy *Komunikowanie społeczne w wojsku...*⁶⁰ Dla porządku warto tu jedynie przypomnieć podstawowe rodzaje tego typu komunikacji, do których należą:

- gestykulacja;
- mimika;
- dotyk;
- kontakt wzrokowy;
- dystans fizyczny;
- pozycja ciała;
- aparycja;
- intonacja;
- dźwięki parajęzykowe;
- aranżacja miejsca spotkania.

Właśnie dzięki komunikacji niewerbalnej można odczytać wzajemne nastawienie negocjatorów, rodzaj łączących ich więzi, moc personalną.

W procesie negocjacji należy zwrócić szczególną uwagę na trzy etapy:

- fazę przygotowań przed rozpoczęciem negocjacji;
- etap negocjacji właściwych – rozmowy prowadzące do porozumienia w sprawie ostatecznych rozwiązań;
- etap podsumowania negocjacji i realizacji porozumień.

⁶⁰ K. Burakowski, L. Kanarski, E. Pomykała, *Komunikowanie...*, wyd. cyt.

Etap pierwszy obejmuje: określenie przedmiotu i celu negocjacji (co jest przedmiotem sporu?), opracowanie i analizę możliwych scenariuszy i przygotowanie planu działania (przebiegu negocjacji), opracowanie argumentów sprzyjających osiągnięciu celu, wybór miejsca, czasu i zespołu negocjacyjnego.

W etapie drugim najważniejszymi ogniwami procesu negocjacyjnego są:

- uzgodnienie spraw, które wymagają negocjacji;
- określenie pozycji wyjściowych – wyjaśnienie celów i oczekiwań;
- otwarta dyskusja – analiza i ocena problemów;
- wstępne formułowanie propozycji rozwiązań;
- modyfikacja rozwiązań;
- uzgodnienie porozumienia.

W końcowym etapie negocjacji należy:

- opracować treść porozumienia i związane z nim szczegółowe ustalenia na piśmie;

- ustalić program praktycznej realizacji uzgodnień;
- doprowadzić treść porozumienia do zainteresowanych osób;
- dokonać oceny przebiegu negocjacji.⁶¹

Negocjacje mogą być prowadzone indywidualnie lub zespołowo. Role grupowe w zespole obejmują co najmniej: lidera, protokolanta, słuchacza, krytyka i kontrolera. Lider powinien wyróżniać się:

- wiedzą dotyczącą istoty i zasad negocjowania oraz kontekstu szczegółów wchodzących w zakres omawianej sprawy;
- umiejętnościami komunikowania interpersonalnego i analizowania zagadnień;
- praktyczną inteligencję i emocjonalnym zrównoważeniem.

Role uczestników zespołu negocjacyjnego ilustruje tabela 4.

⁶¹ Zob. W. Piotrowski, oraz A. Fowler, *Jak skutecznie negocjować*, Warszawa 1997.

ROLE UCZESTNIKÓW ZESPOŁU NEGOCJACYJNEGO

Rola	Odpowiedzialność (funkcje)	Charakterystyka
Przełożony (zleceniodawca)	Korzysta z wyniku (ponosi ryzyko straty)	Zainteresowany osiągnięciem najlepszego wyniku
Kierownik zespołu	Dobiera skład zespołu. Wyznacza role członkom zespołu. Kontroluje przebieg negocjacji.	Posiada zdolności do myślenia strategicznego. Liczy się ze zdaniem zespołu. Nie wyróżnia się nadmiernie w zespole.
Rzecznik zespołu	Informuje o stanowisku zespołu. Informuje o opiniach zespołu. Kontroluje procesy komunikowania się w negocjacjach. Stara się o utrzymywanie więzi pomiędzy stronami.	Posiada zdolności do porozumiewania się. Ma zdolności aktorskie. Umie rezygnować ze swych celów osobistych. Umie panować nad emocjami.
„Twardy facet” („Tough Guy”)	Zawsze zajmuje skraje stanowisko. Grozi doprowadzeniem negocjacji do impasu. Przyczynia się do zmniejszenia oczekiwań ze strony oponentów. Neutralizuje „Twardego Faceta” strony przeciwnej.	Jego nieustępliwość musi być wiarygodna. Dobrze czuje się w sytuacjach konfrontacyjnych. Umie pracować w zespole.
„Sympatyczny facet” („Nice Guy”)	Wspomaga rzecznika w porozumiewaniu się z oponentami. Pomocny w przełamywaniu impasu w negocjacjach. Uzyskuje ważne informacje od strony przeciwnej. Doprowadza do świadomych „przecieków” informacji.	Jego uprzejmość musi być wiarygodna. Taktowny. Umie stwarzać „dobre wrażenie”. Jest przyjacielski, ale nie czyni nadmiernych ustępstw.
Analitik zachowań	Obserwuje zachowanie uczestników obydwu zespołów. Dokonyuje interpretacji zachowań. Doradza kierownikowi zespołu oraz rzecznikowi.	Umie pracować w zespole. Ma duże zdolności obserwacji.
Analitik informacji	Analizuje oferty oraz przyczyny ich odrzucenia. Przygotowuje dane dla zespołu. Analizuje potencjalne korzyści zespołu. Wyjaśnia wątpliwości dotyczące ofert obydwu zespołów. Ostrzega kierownika przy dochodzeniu do granicy ustępstw.	Posiada zdolności analitycznego myślenia. Wiarygodny i rzetelny. Cieszy się zaufaniem kierownika zespołu i rzecznika. Umie pracować w zespole.
Doradca specjalistyczny	Dostarcza zespołowi wiedzy specjalistycznej. Określa granice możliwości. Tworzy nowe rozwiązania.	Jest uznanym ekspertem w swojej dziedzinie. Cieszy się zaufaniem obydwu zespołów. Umie pracować w zespole.

DZIESIĘĆ PRZYKAZAŃ

TWARDEGO NEGOCJATORA	TWARDEGO NEGOCJATORA
1. Celem jest zwycięstwo.	1. Celem jest porozumienie.
2. Strony są przeciwnikami.	2. Strony są partnerami.
3. Nie ufaj innym.	3. Zaufaj innym.
4. Stosuj groźby.	4. Przedstawiaj oferty.
5. Wywieraj nacisk.	5. Ustępuj pod naciskiem.
6. Bądź twardy w stosunku do ludzi i do problemów.	6. Bądź miękki w stosunku do ludzi i do problemów.
7. Okop się na swojej pozycji.	7. Łatwo zmieniaj pozycje.
8. Obstawaj przy swoich racjach.	8. Dąż do porozumienia.
9. Domagaj się ustępstw jako warunków nawiązania wzajemnych stosunków.	9. Czyń ustępstwa dla podtrzymania wzajemnych stosunków.
10. Żądaj jednostronnych zysków jako ceny porozumienia.	10. Akceptuj jednostronne straty dla osiągnięcia porozumienia.

Na podstawie: *Getting to yes*, R. Fisher, W. Uhry, opr.: P. Wiśniewski

Sprawny negocjator musi być dobrym obserwatorem i słuchaczem. Słuchanie nie oznacza tu bierności, lecz aktywne współdziałanie z drugą stroną (tzn. mówiącą) w budowaniu sprzężenia zwrotnego oraz zbliżenie stanowisk. Zdaniem Z. Nęckiego⁶², dobrego słuchacza wyróżniają następujące cechy:

- 1) motywacja do odbioru, zainteresowanie;
- 2) obiektywizm, brak tendencyjności;
- 3) cierpliwość;
- 4) wnikliwość;
- 5) dokładność;
- 6) otwartość;

⁶² Zob. Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Kraków 1994.

7) wrażliwość;

8) wspieranie, zachęcanie mówcy⁶³.

Spośród wielu cech osobowościowych oraz umiejętności, dobry negocjator powinien:

- negocjacje traktować rzeczowo;
- posiadać badawczy umysł;
- kontrolować emocje, trzymać się meritum sprawy;
- łagodnie odnosić się do ludzi, a zdecydowanie traktować problem;
- umieć wyrażać niezgodę;
- być otwartym na nowe propozycje;
- często zadawać pytania;
- analizować i syntetyzować problemy;
- wielostronnie ujmować problemy;
- być cierpliwym i myśleć perspektywicznie;
- być pewnym siebie, taktownym i asertywnym.

Wspomniany Z. Nęcki⁶⁴, wymienia najbardziej charakterystyczne błędy myślenia negocjatora, takie jak:

- 1) tendencyjność wniosków;
- 2) zawężanie spojrzenia;
- 3) uogólnienia;
- 4) wyolbrzymiane reakcje;
- 5) egocentryzm;
- 6) dychotomiczne ujmowanie spraw;
- 7) błędne określenia słowne;
- 8) podejrzliwość.

⁶³ Zob. T. Gordon, *Wychowanie bez porażek szefów, liderów, przywódców*, Warszawa 1996, rozdz. VI.

⁶⁴ Z. Nęcki, *Negocjacje...*, wyd. cyt., s. 212.

3. DIAGNOZOWANIE UMIEJĘTNOŚCI INTERPERSONALNYCH

3.1. Możliwości diagnozy

Jakakolwiek działalność zmierzająca do doskonalenia umiejętności interpersonalnych wymaga dokonania diagnozy istniejącego stanu. Określenia poziomu rzeczywistych umiejętności wobec tych, które są oczekiwane. Dokonana diagnoza może stymulować aktywność indywidualną dowódców, sprzyjając rozwojowi własnemu i podwładnych. Daje bowiem podstawę do tworzenia programów doskonalenia i samodoskonalenia.

Diagnoza polega na rozpoznaniu wybranego fragmentu czy aspektu rzeczywistości i jego tendencji rozwojowych na podstawie zarejestrowanych objawów i znajomości ogólnych prawidłowości.¹ Zauważono, że w schemacie racjonalnego działania diagnoza może być niezbędna w wypadku, gdy poprzedza formułowanie planów działań doskonalących. Wówczas zawierała będzie oczekiwane informacje wobec braku elementarnej orientacji w zakresie rzeczywistych umiejętności. Potrzebna będzie również, jako ogniwo pośrednie między ogólną koncepcją działań doskonalących, a fazą opracowania konkretnego planu rozwoju szczegółowych dyspozycji. Można powiedzieć, że w pierwszym okresie służy ona do ustalenia poziomu kompetencji lub niekompetencji, w drugim zaś, precyzuje szczegółowy zakres umiejętności wymagających rozwinięcia.

Diagnoza ze swojej istoty może być pełnym lub częściowym rozpoznaniem badanego zjawiska (przedmiotu). Zdaniem Stefana Ziemskiego, pełna diagnoza obejmuje liczne czynności diagnostyczne, które można określić typami diagnoz. Są to:

1) diagnoza klasyfikacyjna lub typologiczna, polegająca na zaliczeniu analizowanego zjawiska lub przedmiotu do określonej grupy, obszaru itp.;

¹ Zob. S. Ziemiński, *Problemy dobrej diagnozy*, Warszawa 1973.

2) diagnoza genezy, zmierzająca do ustalenia czynników sprawczych danego zjawiska czy stanu badanego przedmiotu;

3) diagnoza znaczenia, ustalająca funkcję zjawiska czy przedmiotu;

4) diagnoza fazy, prowadząca do wyjaśnienia, w jakim stadium rozwoju znajduje się dane zjawisko lub przedmiot;

5) diagnoza prognostyczna, zmierzająca do rozpoznania prawdopodobnych zmian, jakie zaistnieją lub mają szansę zaistnieć w interesującym nas zakresie.

Rozpoznawanie poziomu i zakresu umiejętności interpersonalnych, jak każde inne diagnozowanie, nie jest wystarczające do opracowania dobrego programu doskonalącego. Niezbędna jest do tego także dobra znajomość poszczególnych dyspozycji i ich wpływu na poziom ogólnej sprawności interpersonalnej (wiedza o dyspozycjach, ich zakresie działania i możliwościach rozwoju).

Diagnoza poprzedza ocenę i samoocenę, jest ważnym czynnikiem systematycznego rozwoju. Można sądzić, że w odniesieniu do poziomu dyspozycji interpersonalnych umożliwia pokonanie dotychczasowych ograniczeń, występujących najczęściej w dwóch postaciach:

- bądź nadmiernej naukowości generalizowanej wiedzy pedagogicznej, psychologicznej, socjologicznej i jej nieprzekładalności na język codziennych czynności;

- bądź proponowania gotowych recept, których stosowalność ograniczała się do określonych sytuacji i uniemożliwiała ich zastosowanie w sytuacjach nowych.²

Właściwie przeprowadzona diagnoza, tworzy warunki do adekwatnej samooceny (oceny). Pomaga w ustaleniu kryteriów zachowań własnych i określa zakres możliwej korekty bądź rozwoju.

² Por. S. Tokarski, *Samoocena efektywności i kierowania: Jaki jesteś kierowniku?*, Gdańsk 1996, s. 7-8.

Na ogół sugeruje się, że dążenie do objęcia kontrolą wielu działań oraz stosowanie dużej liczby kryteriów oceny jest niesłuszne. Najwłaściwsze jest koncentrowanie uwagi na działaniach zasadniczych i decydujących o efektywności, darzenie współpracowników (podwładnych) zaufaniem i dawanie im dużej samodzielności, a przede wszystkim wyzwalanie u nich samokontroli i samooceny. Takie podejście znajduje uzasadnienie we współczesnej psychologii, gdzie dominuje orientacja humanistyczna, według której człowiek traktowany jest jako twórca własnego rozwoju, (...) *jako podmiot własnego doświadczenia, jako istota twórcza asymilująca rzeczywistość*.³ Podkreśla się doniosły wpływ poczucia kontroli wewnętrznej na efektywność funkcjonowania. Samoocenę traktuje się tu jako swoisty wgląd w siebie, jako ocenę własnych możliwości, postaw i umiejętności. Znana jest teza, że kontrola powinna dążyć do wykazania swojej zbędności, która może mieć miejsce wówczas, gdy działalność pracownika poddana będzie ustawicznej samokontroli. Samoocena stanowi mechanizm regulacji znacznie skuteczniejszy i pewniejszy niż regulacja przejawiająca się w kontroli i ocenie zewnętrznej. Specyfika środowiska wojskowego i jego potrzeby upoważniają do stwierdzenia, że obydwie formy kontroli są potrzebne, zarówno dla prawdziwej regulacji naszych przeżyć, emocji, postaw i zachowań, jak również skutecznego i efektywnego wykonywania zadań służbowych.

3.2. Ocena

Szczególne miejsce w efektywnym oddziaływaniu na ludzi zajmuje ich umiejętne ocenianie. Ocena, w odniesieniu do podwładnego, to forma pisemnego lub ustnego osądu, próba wartościowania zachowań, postaw, cech osobowości i efektów działania.

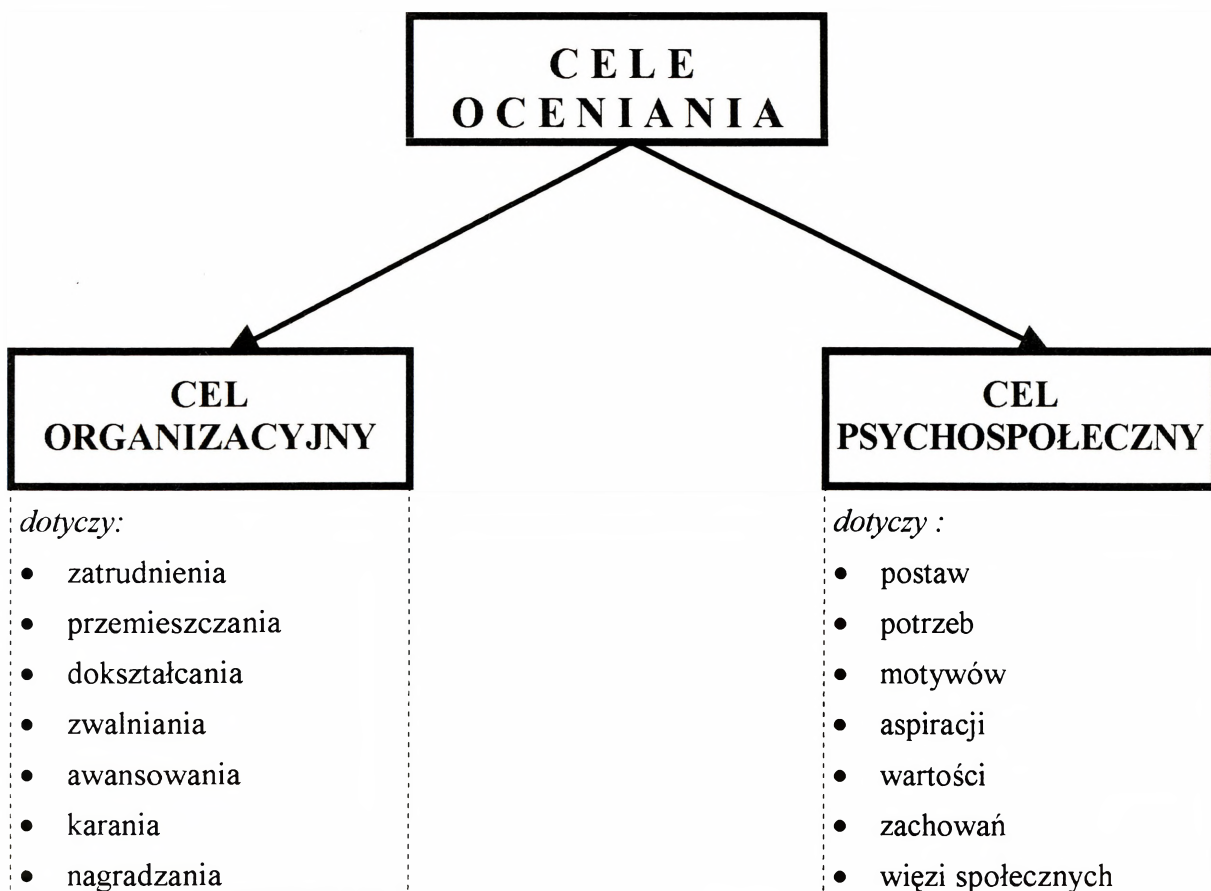
Do jej głównych celów należy:

³ Z. Zaborowski, *Współczesne problemy psychologii społecznej i psychologii osobowości*, Warszawa 1994, s. 206-207; *Psychologiczne problemy pracy nauczyciela*, Warszawa 1986, s. 160 i nast.

- uzyskiwanie niezbędnych informacji umożliwiających podejmowanie decyzji osobowych (personalnych) takich jak wyróżnianie i karanie, planowanie perspektywy rozwojowej, ustalanie potrzeb szkoleniowych, pełnego wykorzystania dyspozycji podwładnych;

- kształtowanie postaw i zachowań podwładnych przez ustawiczne dostarczanie informacji o ich osiągnięciach i niepowodzeniach oraz szansach rozwoju. Podwładni uświadamiają sobie, że na co dzień są spostrzegani i oceniani przez przełożonego. Oczekują, że ich zaangażowanie, inicjatywa, postępowanie oraz efekty pracy będą ocenione i docenione.

Bieżące oraz okresowe ocenianie podwładnych bezpośrednio rzutuje na efektywność realizacji celów oraz atmosferę pracy, jaka panuje w zespołach zadaniowych.



Rys. 16. Cele oceniania

*Oceniając, a następnie wzmacniając pozytywne i wygaszając niepożądane zachowania, przyczyniamy się do kształtowania pozytywnych stosunków międzyludzkich w firmie, do propagowania pożądanых wartości, norm postępowania lub, inaczej mówiąc, do budowania proefektywnościowej kultury organizacyjnej. Właśnie ocenianie jest sposobem na korygowanie, utrwalanie bądź rozwijanie sposobu funkcjonowania ludzi w organizacji.*⁴

Warunkiem skuteczności oceniania jest zachowanie jego systemowego charakteru. Zdaniem A. Pocztowskiego, w skład systemu wchodzi następujące elementy: cele oceniania, kryteria oceniania, techniki oceniania, częstotliwość oceniania.

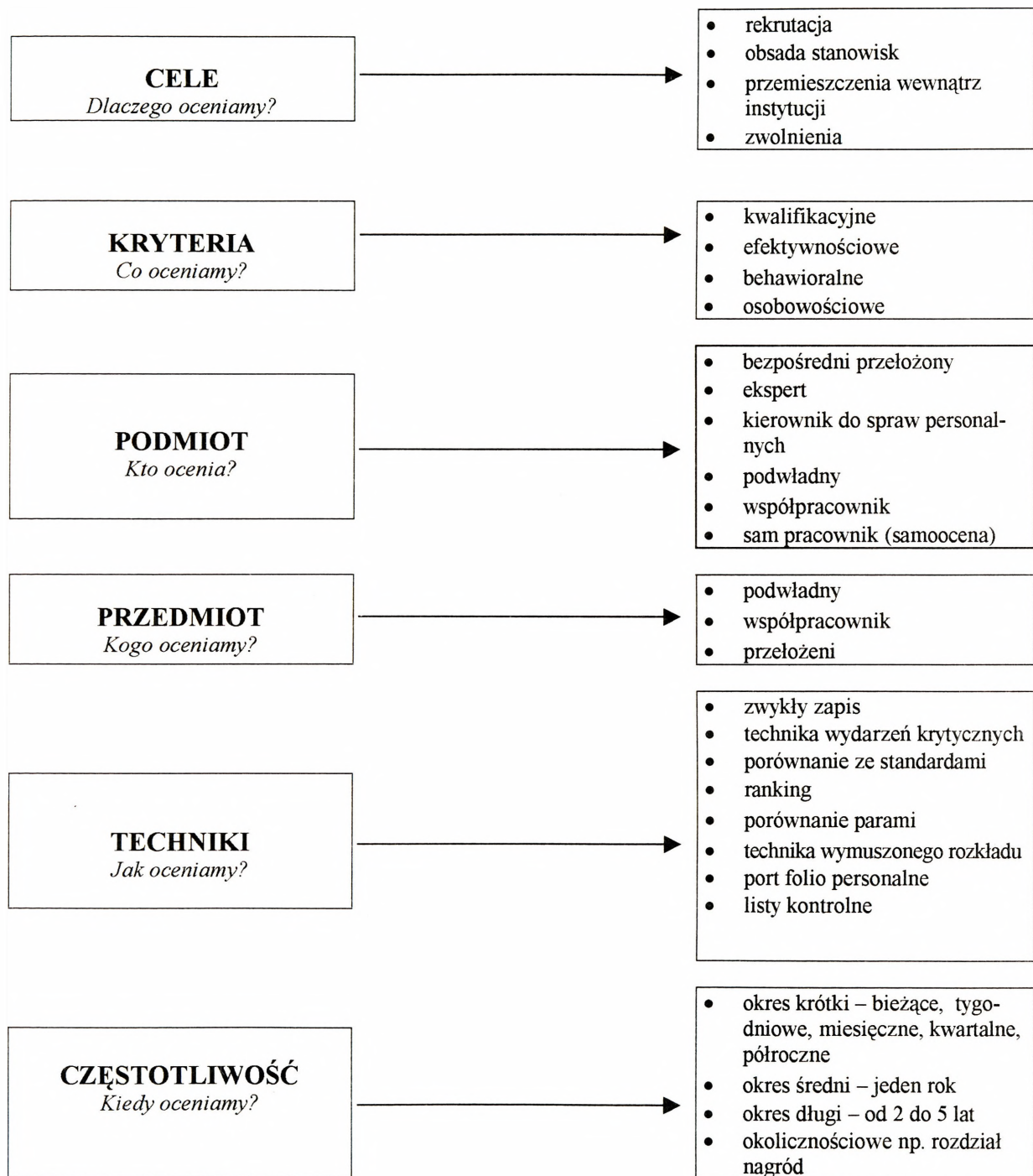
Wspomniany autor uważa, że optymalny system oceniania powinien wyróżniać się następującymi cechami:

- powinien posiadać jasno sformułowany cel, tzn. przed przystąpieniem do oceniania należy rozstrzygnąć, do czego zostaną wykorzystane wyniki oceniania;
- kryteria i techniki oceniania powinny być starannie dobrane pod kątem osiągnięcia ustalonych wcześniej celów oraz prostoty posługiwania się nimi;
- powinien obejmować wszystkich pracowników zatrudnionych w firmie;
- powinien być znany i akceptowany w środowisku pracowniczym;
- powinien uwzględniać specyfikę firmy, którą tworzą takie cechy jak np. wielkość danej instytucji, rodzaj prowadzonej działalności, otoczenie.

Dobór kryteriów oceniania zależy przede wszystkim od celu, któremu ocenianie ma służyć oraz momentu, w którym się odbywa. Można przyjąć, iż oceny dokonuje się najczęściej w trzech różnych momentach aktywności zawodowej:

- a) przy przyjmowaniu kandydatów do pracy;
- b) w okresie zatrudnienia ludzi w instytucji;
- c) przy przechodzeniu do innej instytucji lub na emeryturę.

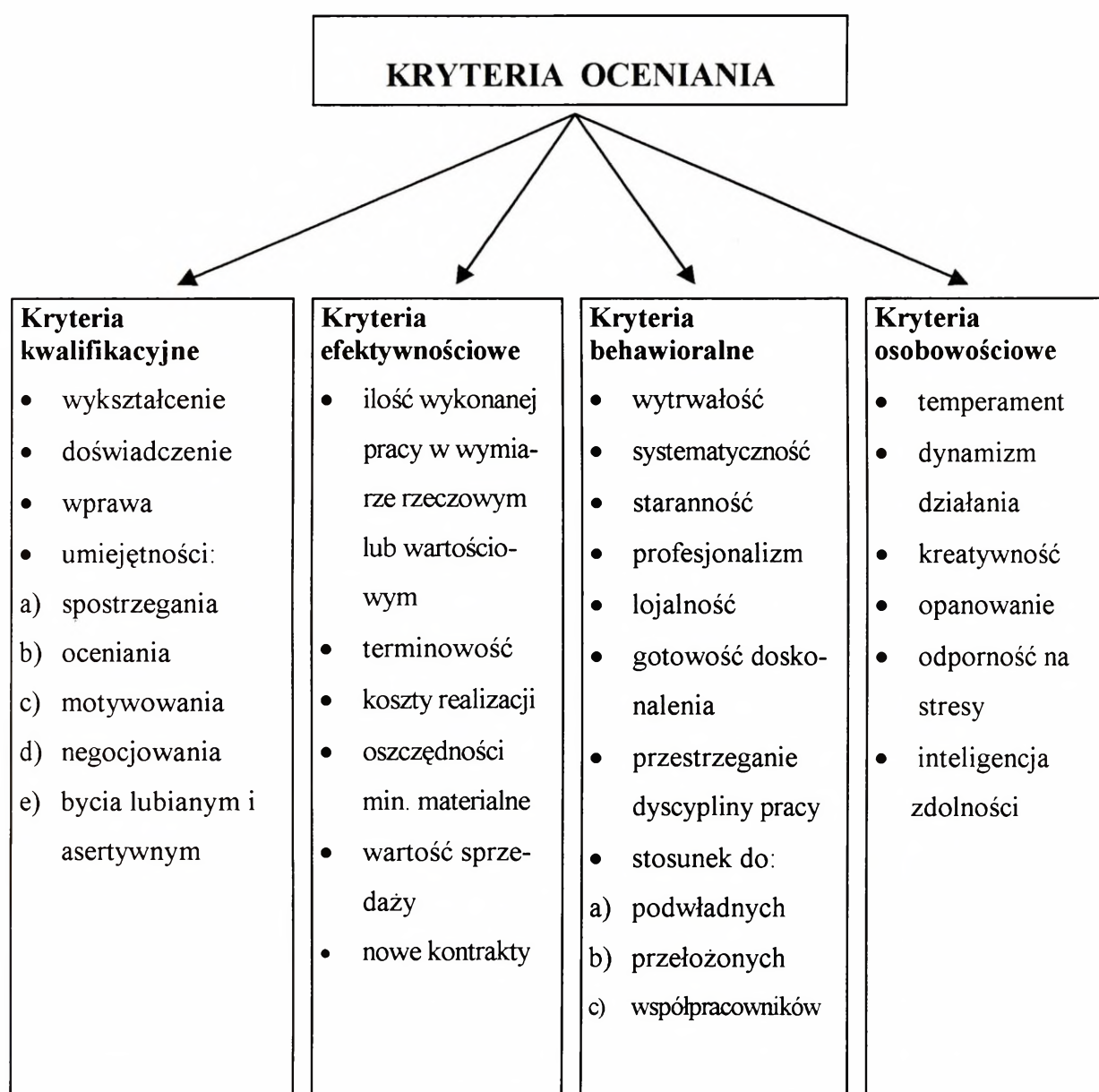
⁴ Tamże, s. 126.



Rys.17. Struktura systemu oceniania pracowników

Ogół stosowanych w praktyce kryteriów oceniania można podzielić na cztery główne grupy:

- a) kryteria kwalifikacyjne;
- b) kryteria efektywnościowe;
- c) kryteria behawioralne (zachowań);
- d) kryteria osobowościowe.⁵



Rys. 18. Grupy kryteriów oceniania.

⁵ Zob. T. Oleksyn, *Systemy ocen pracowników – zasady, kryteria, uwarunkowania*, Służba pracownicza, 1993, nr 1.

Kryteria kwalifikacyjne odnoszą się do wiedzy i umiejętności nabytych w szkole, na kursach, na drodze samokształcenia i doskonalenia zawodowego; należą do nich przede wszystkim: wykształcenie, doświadczenie, wprawa w wykonywaniu konkretnych czynności, znajomość języków obcych, umiejętność posługiwania się komputerem i innymi narzędziami biurowymi, znajomość przepisów prawa, wygląd zewnętrzny, znajomość technik zarządzania, umiejętność pracy z ludźmi, umiejętność negocjowania.

Grupa tych kryteriów ma bardzo duże znaczenie w systemie oceniania stosowanym przy przyjmowaniu personelu na określone stanowisko, przemieszczaniu na inne stanowisko, doksztalcaniu zawodowym, awansowaniu i nagradzaniu.

Kryteria efektywnościowe dotyczą efektywności pracy w aspekcie rzeczowym i wartościowym. Dokładne określenie tych kryteriów możliwe jest tylko w odniesieniu do danego stanowiska pracy lub określonej komórki organizacyjnej, gdyż wymaga uwzględnienia występującej tam specyfiki pracy. Do najczęściej stosowanych kryteriów efektywnościowych oceniania należą: ilość wykonanej pracy w wymiarze rzeczowym lub wartościowym. Ponadto do tej grupy zalicza się także: koszty realizacji powierzonych zadań, uzyskane oszczędności stanowiące wynik pracy osoby ocenianej, wartość sprzedaży, pozyskiwanie nowych klientów, wynegocjowanie korzystnych warunków kontraktu, skrócenie czasu realizacji określonego przedsięwzięcia.

Najważniejszą i najtrudniejszą zarazem sprawą jest w przypadku kryteriów efektywnościowych ustalenie sposobu pomiaru efektywności pracy indywidualnych pracowników lub zespołów. Niezależnie od tych trudności, efektywnościowe kryteria oceniania powinny być stosowane, jeżeli mają służyć sprawdzeniu przydatności pracownika na zajmowanym przez niego stanowisku pracy, nagradzaniu i premiowaniu oraz zwalnianiu.

Kryteria behawioralne – służą do oceniania zachowań pracowników lub zespołów. Stosuje się je wówczas, gdy pomiary przy użyciu kryteriów efektywnościowych są trudne lub niemożliwe. Dlatego dąży się do określenia specy-

ficznych dla takich stanowisk pracy wzorów zachowań, które powinny sprzyjać efektywności pracy. Jako przykładowe kryteria behawioralne można podać następujące cechy zachowań pracowników: wytrwałość i systematyczność w działaniu, profesjonalizm w działaniu, uczciwość, lojalność, gotowość doskonalenia zawodowego, przestrzeganie dyscypliny pracy i dyscypliny technologicznej, stosunek do klientów, przełożonych i współpracowników.

W praktyce, należy dążyć do stosowania kryteriów efektywnościowych, zaś kryteria zachowań powinny spełniać rolę uzupełniającą. Jeżeli jednak z przyczyn obiektywnych ocenianie podwładnych opiera się na kryteriach behawioralnych, to wówczas trzeba precyzyjnie określić pożądane wzorce zachowań dla poszczególnych stanowisk pracy.

Kryteria osobowościowe związane są z cechami psychiki człowieka i jego predyspozycjami przydatnymi na konkretnym stanowisku pracy. Jako przykłady kryteriów osobowościowych można wymienić: energię, rzetelność, odpowiedzialność, kreatywność, wyobraźnię, opanowanie, dynamizm działania, zrównoważenie, temperament, odporność na stresy. Ocena cech osobowości może być dokonywana przy pomocy odpowiednich testów, wywiadów lub rozmów psychologicznych. Stosowanie tych kryteriów niezbędne jest tam, gdzie ze względu na rodzaj wykonywanej pracy (np. operatorzy PPK, radiotelegrafiści), ludzie muszą posiadać pewne, stałe cechy psychiki.

Uwzględniając cele oraz kryteria oceniania, można dokonać wyboru odpowiedniej **techniki oceniania**. Rzutuje ona na sposób zbierania informacji potrzebnych do sporządzenia oceny, formę ich zapisu oraz sposób interpretacji wyników. Do technik oceniania pracowników zalicza się:

- zwykły zapis;
- technikę wydarzeń krytycznych;
- porównanie ze standardami;
- ranking;
- porównywanie parami;

- technikę wymuszonego rozkładu;
- portfolio personalne;
- listy kontrolne;
- skale kwalifikacyjne;
- arkusze oceniania;
- zarządzanie przez cele;
- assessment center.

Pierwsza z wymienionych technik oceniania – **zwykły zapis** – polega na poszukiwaniu przez przełożonego odpowiedzi na pytania: jak pracuje podwładny?, jakie są przyczyny osiągania przez niego zadowolających lub niezadowolających wyników pracy?, jakie są mocne i słabe strony ocenianego podwładnego?, czy posiada on wymagane kwalifikacje?, czy i gdzie występują uchybienia w jego pracy? Oceny tego typu stosuje najczęściej bezpośredni przełożony na bieżąco, w dogodnym dla siebie czasie. Zaletą jest możliwość wszechstronnego oceniania oraz uzasadnienia oceny.

Technika wydarzeń krytycznych polega na sporządzaniu przez przełożonego zapisów „na gorąco” o zachowaniach podwładnych, które odbiegają od tzw. zachowań normalnych na plus i minus. Notuje się więc zarówno osiągnięcia, jak i potknięcia podwładnych. Konsekwentne dokonywanie takich zapisów prowadzi do powstawania rejestru sukcesów i niepowodzeń ocenianych, które następnie mogą stanowić podstawę do sformułowania opinii o podwładnym. Zaletą omawianej techniki jest to, że przeciwdziała ona występującej u wielu przełożonych skłonności do uśredniania ocen swoich podwładnych dla tzw. „świętego spokoju”. Dzięki systematycznemu stosowaniu techniki wydarzeń krytycznych, można uzyskać wiarygodne informacje o zachowaniach ocenianych podwładnych i na tej podstawie wzmacniać lub osłabiać konkretne zachowania.

Technika oceniania podwładnych – **porównania ze standardami**, polega na dokonywaniu porównań rezultatów osiągnięć ocenianych podwładnych z ustalonymi wcześniej standardami, które mogą dotyczyć ilości pracy, jakości

pracy, czasu pracy, oszczędności lub terminowości. Zaletą tej metody jest obiektywizacja ocen, które odnosimy do ustalonego wcześniej wzorca.

Ocenianie pracowników **techniką rankingu** polega na szeregowaniu podwładnych przez przełożonego według kolejności od najlepszego do najslabszego. Tworzenie list rankingowych odbywa się ze względu na ustalone wcześniej kryterium, którym może być np. wydajność lub jakość pracy.

Technika **porównywania parami** polega na dokonywaniu, w ramach wcześniej ustalonego kryterium, porównania każdego podwładnego. Po dokonaniu porównania parami wszystkich ze wszystkimi, oblicza się dla każdego podwładnego liczbę pozytywnych wyborów, które następnie się sumuje i na tej podstawie tworzy się listę rankingową. Jest to technika łatwa w zastosowaniu, zwłaszcza w przypadku małych grup. Wraz ze wzrostem liczby ocenianych podwładnych rośnie czasochłonność tej techniki. Liczbę koniecznych porównań można wyliczyć na podstawie wzoru:

$$L_p = N(N-1) : 2$$

gdzie: L_p oznacza liczbę koniecznych porównań, a N – liczbę ocenianych podwładnych.

Uszeregowanie podwładnych w ramach ustalonych kryteriów umożliwia również **technika wymuszonego rozkładu**. Polega ona na ustawianiu ocenianych w sposób odpowiadający określonymu rozkładowi (często jest to rozkład normalny). Oceniający podporządkowuje każdego z ocenianych podwładnych do określonego przedziału rozkładu normalnego. Główną zaletą tej techniki jest to, że zmusza ona osobę dokonującą oceny do jej zróżnicowania. Ponadto umożliwia ona identyfikację grup skrajnych w ogóle ocenianych podwładnych, co z kolei ułatwia podejmowanie wielu decyzji – zwłaszcza wychowawczych i personalnych.

Istota techniki **portfolio personalne** sprowadza się do zestawienia w układzie dwuwymiarowym ocenianych podwładnych, ze względu na osiągnięte przez nich rezultaty oraz ich możliwości rozwojowe. Zaletą portfolio personalnego jest, z jednej strony, uproszczenie oceniania poprzez skoncentrowanie się

na dwóch zasadniczych kryteriach, których dobór wynikać powinien z celu oceniania, z drugiej strony – możliwość równoczesnego uwzględnienia w ocenie aspektów dotychczasowej aktywności pracowników, jak również ich potencjalnych możliwości rozwoju.

Ocenianie na podstawie **list kontrolnych** polega na wyborze – przez osobę oceniającą – tego zachowania z określonej liczby opisów możliwych zachowań podwładnych, które najlepiej odpowiada zachowaniu osoby ocenianej. Uzyskane w ten sposób informacje są następnie analizowane przez eksperta lub zespół oceniający i na tej podstawie formułuje się ocenę podwładnego. Poszczególnym opisom zachowań, mogą być przyporządkowane określone liczby punktów, co umożliwia przenoszenie wyników oceny na skale i profile sylwetki podwładnego. Do ograniczeń tej techniki należy wysoka czasochłonność.

Do powszechnie stosowanych technik oceniania należą skale kwalifikacyjne. Umożliwiają one identyfikację natężenia określonych cech pracowników na podstawie kilkustopniowych skali (najczęściej pięcio-, siedmio- lub dziesięciostopniowe). Warto wyróżnić następujące odmiany skal stosowanych w ocenianiu pracowników:

- skale przymiotnikowe uporządkowane i mieszane;
- skale punktowe lub liczbowe;
- skale graficzne;
- skale behawioralne (zachowań oczekiwanych lub obserwowanych);
- skale mieszane.

Zarówno skale kwalifikacyjne, jak i omówione wcześniej listy kontrolne, odpowiednio dobrane, stanowią arkusz oceny pracownika. Zestaw kryteriów oceniania zależeć będzie od celów oceniania. Przykładowym arkuszem oceny może być zamieszczony w Instrukcji formularz opinii o nazwie *Opinia okresowa żołnierza zawodowego*.⁶

⁶ Zob. załącznik 13.

Skala przymiotnikowa mieszana dla kryterium „jakość pracy”:

niska	poniżej normy	bardzo wysoka	w normie	przewyższająca normę
-------	------------------	------------------	----------	-------------------------

Skala punktowa (liczbowa):

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Skala graficzna dla kryterium „gotowość podejmowania ryzyka”:

Określenie cechy		Natężenie cechy
	Minimum	Maximum

„gotowość podejmowania ryzyka”

Skala zachowań dla kryterium „zachowanie w trudnych sytuacjach”:

zwykle radzi sobie w takich sytuacjach	podejmuje próby ich rozwiązania	unika działania	dąży do ich łagodzenia	zawsze je skutecznie rozwiązuje
--	---------------------------------------	--------------------	---------------------------	---------------------------------------

Skala mieszana dla kryterium „zdolność logicznego myślenia”:

Błyskotliwość w myśleniu,
prawidłowe i szybkie
wyciąganie wniosków

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Ociężały sposób
myślenia, błędne
wnioskowanie

Źródło: A. Pocztowski, dz. cyt.

Rys. 19. Przykłady skal oceniania

Z uwagi na dużą przydatność praktyczną dla konstruowania arkuszy ocen (lub samoocen), warto przedstawić za cytowanym autorem przykładowy arkusz oceny pracownika.

Kryterium oceny	Skala ocen							Ocena
	1	2	3	4	5	6	7	
Wiedza fachowa	Przeciętna, liczne luki		Przeciętna, wystarczająca			Pełna, systematycz- nie uzupełniana		
Organizacja pracy własnej	Poważne trudności w organizacji pracy własnej		Na ogół bez trudno- ści, czasem ma pro- blemy			Bardzo dobra orga- nizacja pracy wła- snej		
Ilościowe wyni- ki pracy	Przeciętne, czasem niezadowolające		Zgodne z oczekiwa- niami i normami			Ponadprzeciętne, bardzo wysokie		
Jakość pracy	Przeciętna, czasem poniżej normy		Zadowolająca i zgodna z normami			Bardzo wysoka i utrzymywana na stałym poziomie		
Terminowość	Nie zawsze termi- nowe wykonywa- nie zadań		Z reguły wykonuje pracę w terminie			Zawsze dotrzymuje terminów		
Współpraca z innymi	Ma problemy w uło- żeniu sobie współ- pracy z innymi		Chętnie i bez pro- blemów współpra- cuje z innymi			Bardzo dobre konta- kty z innymi, pozyty- wny wpływ na innych		
Stosunek do klientów	Mało aktywny lub narzucający się		Poprawny			Aktywny, wzbu- dzający zaufanie		
Świadomość kosztów	Brak świadomości kosztów		Rozumie znaczenie kosztów			Pełna świadomość kosztów		
Sposób myśle- nia	Niezbyt jasny, nie- pewny		Dostatecznie jasny i konsekwentny			Logiczny i kon- struktywny		
Motywacja do pracy	Bodźce zewnętrz- ne: nagroda, kara, kontrola		Angażuje się w sprawy firmy, cza- sem wymaga sty- mulacji przełożonego			Sukces jest warto- ścią i źródłem satys- fakcji z pracy		
Stosunek do zmian	Niechętny i nieufny do zmian		Elastycznie nasta- wiony do zmian			Otwarty na zmiany i pozytywnie do nich nastawiony		
Postawa wobec firmy	Nie wykazuje ini- cjatywy ponad wymagane mini- mum		Poprawnie realizuje swoje zadania			W pełni utożsamia się z firmą		

Źródło: A. Pocztowski, dz. cyt., s. 135.

Rys.20. Arkusz oceny (samooceny) pracownika

Współcześnie zdarza się, że ocenianie pracowników odbywa się w sposób mniej tradycyjny, a mianowicie przez wspólne wytyczanie celów przez pracownika i jego przełożonego, a następnie wspólne analizowanie osiągniętych rezultatów, czyli stopnia realizacji ustalonych wcześniej celów. Stosowanie tej techniki dostarcza informacji na temat szeroko rozumianych kompetencji osoby

ocenianej do wykonania powierzonych jej zadań oraz jej możliwości w innej dziedzinie, stanowiąc tym samym podstawę oceny. Sposób oceniania podwładnych przez wspólne wytyczanie celów jest podobny do techniki zarządzania przez cele i z reguły odbywa się w trzech etapach:

- w **pierwszym** etapie następuje wspólne wytyczanie celów dla pracownika przez niego i jego bezpośredniego przełożonego;
- w **drugim** etapie oceniany pracownik samodzielnie opracowuje sposoby wykonania uzgodnionych wcześniej zadań, przy czym możliwy jest tu różny stopień swobody;
- w **trzecim** etapie następuje kontrola osiągniętych rezultatów pracy w kontekście ustalonych wcześniej celów, połączona z analizą czynników wpływających na osiągnięty stopień realizacji celu.

Otrzymane w ten sposób informacje są podstawą zarówno do oceny samego pracownika, jak również do podjęcia działań korekcyjnych, odnoszących się do sposobów wykonywania przez niego pracy. Stanowią one również punkt wyjścia do ewentualnej korekty celów działania.

Zalety tej techniki oceniania polegają na aktywizowaniu podwładnych, rzeczywiste włączenie ich w proces podejmowania decyzji oraz stwarzanie szerszych możliwości samodzielnego wyboru sposobów realizacji zadań. Pewnym ograniczeniem tej techniki bywa jej czasochłonność, zwłaszcza w początkowym okresie stosowania. Dodać warto, że ważnym kryterium stosowania omawianej techniki są kompetencje, odpowiedzialność i doświadczenie zarówno przełożonego, jak i podwładnego.

Interesującą techniką oceniania pracowników jest tzw. assessment center. Polega ona na usystematyzowanym zestawieniu i rozwinięciu różnych oddzielnie stosowanych technik badania uzdolnień, osobowości i zachowań kandydatów do objęcia określonych stanowisk pracy – najczęściej kierowniczych.

Istotą assessment center jest dokonywanie porównawczej oceny małej grupy (6-12) przez zespół ekspertów, w celu rozpoznania ich zdolności, cech

osobowości, zachowań oraz stymulowanie pożądaných kierunków ich rozwoju. Obserwacje poprzedzone są ustaleniem charakterystycznych cech zachowań pracowników, pożądaných na określonych stanowiskach pracy. Stanowi to punkt odniesienia w obserwacji i ocenie pracowników, wykonujących określone zestawy ćwiczeń typu: testy, dyskusje, wywiady, analizy przypadku, inscenizacje, „koszyk”, gry kierownicze. Wyższość tej metody oceniania w stosunku do technik tradycyjnych polega głównie na wkomponowaniu w procedurę oceniania wymogów stanowisk pracy, wielości stosowanych technik oceniania, symulowaniu w procesie oceniania sytuacji z praktyki biznesu oraz istnieniu sprzężenia zwrotnego w postaci rozmowy końcowej, poświęconej wynikom oceny i ewentualnym deficytom w zakresie kwalifikacji i zachowań ocenianych osób.

W procedurze assessment center można wyróżnić następujące etapy:

- wybór kandydatów, którzy mają być oceniani, ekspertów, którzy będą oceniać, ustalanie wymogów i cech zachowań, przygotowanie sesji;
- trening ocenających, informacja dla ocenianych oraz przygotowanie zestawów ćwiczeń;
- przeprowadzenie sesji ocenającej, w czasie której uczestnicy wykonują przygotowane ćwiczenia;
- analizę wyników oceniania dokonywaną przez zespół ekspertów;
- omówienie wyników oceniania z uczestnikami;
- rozmowę poświęconą dalszej karierze zawodowej, podjęcie odpowiednich decyzji personalnych.

Metoda assessment center dostarcza, w porównaniu z innymi technikami oceniania, najpełniejszych informacji o ocenianych osobach. Jest ona jednak skomplikowana i kosztowna, co z kolei bywa wynagradzane korzyściami płynącymi z trafnego doboru pracowników na określone stanowiska pracy, w szczególności zaś menadżerskie.

W podsumowaniu należy zauważyć, że system oceny podwładnych powinien być formalną metodą okresowej ewolucji pracy i uczestnictwa w grupie.

Ocena obejmuje najczęściej ilościowe i jakościowe aspekty organizacyjnego funkcjonowania poszczególnych osób i odpowiada na pytania: czy i w jakim stopniu podwładny „pasuje” do realizowanych przez siebie zadań?, jakie jest jego miejsce w całokształcie zadań realizowanych przez instytucję? System ten jest sprzężony z systemem wynagrodzeń obowiązującym w danej organizacji i służy, między innymi, zapewnieniu jego motywacyjności.

W dziedzinie nauk o organizacji i zarządzaniu ustalono, że oceny pracowników wpływają najczęściej na:

- ustalenie płacy i premii;
- posady (przystosowanie człowieka do pracy⁷);
- awanse;
- zwolnienia;
- identyfikację potencjału pracowników;
- planowanie „dziedziczenia” stanowisk pracy, czyli określenie potencjalnych kandydatów, którzy będą brani pod uwagę po powstaniu wakatów;
- planowanie indywidualnych karier;
- przesunięcia pracowników na inne stanowiska;
- planowanie personelu;
- rozdział dodatkowych nagród;
- opracowywanie i ocenę programów kształcenia;
- komunikację wewnętrzną;
- opracowywanie kryteriów selekcji;
- kontrolę kosztów i wydatków.⁸

Oceny pracowników, będące najczęściej kombinacją połączenia samo-oceny z oceną bezpośredniego przełożonego, wpływają na: formułowanie porad i instrukcji pod adresem poszczególnych pracowników, obsadę stanowisk oraz

⁷ Zob. W. Kieżun, *Sprawne ...*, dz. cyt., s. 183.

⁸ Zob. M. Kostera, S. Kownacki, *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*, w: *Zarządzanie, teoria i praktyka*, red. A. Koźmiński, W. Piotrowski, Warszawa 1995, s. 329-330.

wynagradzanie i nagradzanie. Powinny być one prowadzone systematycznie i skorelowane ze strategią personalną; dwufazowo tzn. równolegle należy stosować system ocen przeprowadzonych w okresie krótkim bądź średnim oraz system ocen w okresie długim – zob. rys.17.

Efektywny system ocen uczestników organizacji charakteryzuje się następującymi cechami:⁹

1) kryteria oceny są pochodną strategii personalnej i strategii przedsiębiorstwa; dobrą ocenę uzyskuje pracownik zdolny do realizacji strategii firmy i faktycznie w dużym stopniu przyczyniający się do jej urzeczywistnienia;

2) oczekiwania i wymagania dotyczące uczestnictwa, pracy i organizacyjnych zachowań są wszystkim znane, jasne i zrozumiałe, podobnie jak racje, dla których zostały przyjęte;

3) oceny są standardowe i porównywalne, są także postrzegane przez pracowników jako sprawiedliwe;

4) oceniający są przygotowani do wykonania tego zadania, są odpowiednio przeszkoleni, świadomi spoczywającej na nich odpowiedzialności, wybór poszczególnych osób nie powinien budzić sprzeciwu pracowników, których będą oceniać;

5) istnieje dobra współpraca oceniających z ocenianymi oraz otwarta komunikacja pomiędzy nimi; podkreślimy raz jeszcze, że już sama możliwość uzyskania informacji na temat wyników pracy i nakreślenia – wspólnie z przełożonym – planu efektywnego uczestnictwa ma duże znaczenie motywacyjne;

6) dostęp ocenianego do wyników oceny wpływa korzystnie na motywację, natomiast utajnianie wyników może mieć efekt wręcz szkodliwy dla motywacji; nie należy jednak podawać wyników oceny do publicznej wiadomości ani czynić niczego, co mogłoby naruszyć prawo pracowników do prywatności;

7) powinna istnieć możliwość odwołania się od wyników lub sposobu przeprowadzenia oceny oraz skorzystania z pomocy rzecznika ocenianych; doj-

⁹ Tamże, s. 333.

rzale i odpowiedzialne związki zawodowe są doskonałym partnerem w ocenie i najlepszym obrońcą interesów pracowników.

Przestrzeganie powyższych zasad oznacza spełnienie podanych wcześniej warunków cechujących skuteczny system oceniania. Pozwala on ograniczyć prawdopodobieństwo popełnienia błędów związanych z ocenianiem pracowników, które ujemnie wpływają na jakość dokonanej oceny oraz na stan stosunków międzyludzkich. Warto więc na zakończenie przytoczyć najbardziej znane spośród nich.

Do najczęstszych niedociągnięć, występujących w procesie oceniania, należy tzw. efekt halo, zwany również błędem oślepienia. Polega on na zasugerowaniu się przez osobę oceniającą jedną cechą ocenianego pracownika, którą może być zarówno cecha dodatnia, jak i cecha ujemna i – w efekcie tego – uogólnieniu całej oceny na podstawie tej jednej cechy. Innym możliwym do popełnienia błędem jest zbytnia pobłażliwość lub zbytnia surowość w ocenianiu pracowników, niezależnie od ich faktycznych osiągnięć i zachowań. Tendencja do uśredniania wydawanych ocen to następny potencjalny błąd w ocenianiu pracowników. Jego skutkiem jest brak gotowości oceniającego do różnicowania ocen poszczególnych pracowników. Do błędów w praktyce oceniania pracowników zalicza się także tzw. efekt hierarchii. Polega ona na zawyżaniu oceny w miarę wzrostu miejsca osoby ocenianej w hierarchii stanowisk pracy. Inaczej mówiąc, zajmowanie wyższych miejsc w hierarchii wpływa na efekt oceniania. Innym błędem, który może wystąpić przy ocenianiu, jest nieznanomość celów, kryteriów i technik oceniania lub brak ich akceptacji przez pracowników podlegających ocenie. Niepoinformowanie pracowników o wynikach oceny to następny możliwy błąd, którego efektem jest nieosiągnięcie celu motywacyjnego oceniania. Niekorzystny wpływ na jakość ocen będzie miał także brak kontroli stosowanego systemu oceniania i modyfikowanie go w razie potrzeby.

3.3. Samoocena

Należy do podstawowych kategorii z zakresu wiedzy o psychologicznych mechanizmach regulujących społeczne zachowanie się jednostki i jej świadomość. Właśnie tą najwyższą formą czynności, za pomocą których człowiek reguluje swoje stosunki z otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym, są czynności świadome. *Człowiek może sobie uświadomić własną sytuację i różne jej elementy, przedmioty, osoby, procesy i stany rzeczy, ich oceny i wzajemne stosunki między nimi. Może także uświadomić sobie samego siebie, swoje cechy i stany, swoje potrzeby i swoje czynności oraz swoje miejsce w świecie. Fakt ten, uświadomienia sobie lub nieuświadomienia przez człowieka jego sytuacji, ma istotne znaczenie dla jej kształtowania się oraz dla przebiegu zachowania się jej podmiotu*¹⁰. Z przytoczonego powyżej cytatu wynika, że świadomość może być odniesiona do otoczenia lub samego siebie; natomiast, gdy mówimy o świadomości jako zjawisku dotyczącym podmiotu przeżywającego ją, wówczas mamy do czynienia z samoświadomością; jest ona orientacją człowieka dotyczącą jedynie samego siebie lub własnej osobowości, ponieważ samoświadomość ukierunkowana jest na samopoznanie i rozumienie swojego zachowania się, swoich uczuć, myśli i motywów, a także swojej sytuacji społeczno-ekonomicznej. Świadomość zaś – w pojęciu ogólnym – nastawiona jest głównie na poznanie otaczającego nas świata¹¹.

Znajomość siebie samego umożliwia człowiekowi krytyczne ustosunkowanie się nie tylko do swojego wyglądu i zachowania, ale także do aktów swojej własnej świadomości. Zdaniem J. Reykowskiego, świadomość siebie samego polega nie tylko na uświadomieniu sobie siebie jako podmiotu wraz ze swoimi właściwościami, ale także na ulokowaniu u siebie, w określonym punkcie wytworzonej w naszej świadomości, „mapy” otaczającego nas świata. Funkcja

¹⁰ T. Tomaszewski, *Wstęp do psychologii*, Warszawa 1995, s. 171.

¹¹ Zob. L. Niebrzydowski, *Psychologia wychowawcza. Świadomość, aktywność, stosunki interpersonalne*, Warszawa 1989, s. 8.

wartościująco-oceniająca świadomości samego siebie – zdaniem C.Rogersa¹² – wyraża się w spostrzeganiu siebie jako osoby wartościowej, godnej raczej szacunku niż potępienia, bardziej nastawionej na spostrzeganie wyznawanych wartości jako opierających się na własnych doświadczeniach i przekonaniach niż na opiniach innych osób. W tym znaczeniu świadomość siebie samego obejmuje takie problemy, jak: wyrażanie krytycznego stosunku do samego siebie, ciągle porównywanie swoich możliwości ze stawianymi przez życie wymaganiami, umiejętność samodzielnego stawiania sobie realizowanych przez siebie celów, krytyczna ocena bieżących swoich myśli i ich rezultatów, dokładna analiza nasuwających się domysłów, przemyślane wyważanie i wartościowanie wszystkich dowodów za i przeciw sobie, rezygnacja z zadań, które przed rozpoczęciem lub w trakcie ich realizacji mogą okazać się dla nas szkodliwe oraz odżegnywać się od niesprawdzonych hipotez. Samoocena jest zatem jedną z form świadomości samego siebie. Kształtuje się ona w zależności od posiadanego przez człowieka obrazu własnej osoby.

Samoocena jest jednym z najważniejszych składników samowiedzy o charakterze sądu wartościującego. Dotyczy ona specyficznych cech człowieka, takich jak właściwości fizyczne (wygląd, zdrowie), cechy osobowości (zdolności twórcze, dojrzałość emocjonalna, struktura motywacji), stosunki z innymi ludźmi (miejsce w rodzinie, atrakcyjność społeczna)¹³.

Proces formułowania samowiedzy składa się z trzech głównych faz:

- artykulacji cechy;
- wartościowania jej;
- formułowania samooceny ostatecznej¹⁴.

Wyznacznikiem samooceny są różnorodne sądy, które mogą być pozytywne lub negatywne; wysokie, przeciętne lub niskie.

¹² Cyt. za L. Niebrzydowski, *Psychologia...*, wyd. cyt., s. 10.

¹³ J. Kozielecki, *Psychologiczna teoria samowiedzy*, Warszawa 1986, s. 77.

¹⁴ Tamże, s. 78.

Proces formułowania samooceny jest całkowicie racjonalny i polega na scalaniu informacji. Oceniając siebie, jednostka bierze pod uwagę wiele czynników, w tym także wyniki swoich działań, i porównuje je z rezultatami planowanymi oraz osiągnięciami innych ludzi.

Według Wiesława Łukaszewskiego, człowiek, który osiąga znaczące sukcesy, ma z reguły wyższe samooceny niż człowiek, którego działanie kończy się często niepowodzeniem.

Samoocena zależy od opinii i ocen formułowanych przez innych ludzi, niezależnie od tego czy są one wiarygodne, czy też nierzetelne.

Samoocena w zakresie różnych sfer działalności człowieka, w tym także predyspozycji do przywództwa, tworzy się w swym podstawowym kształcie we wczesnym okresie życia, ale później może ulegać również pewnym modyfikacjom – między innymi pod wpływem nabywanych doświadczeń.

Chociaż wyniki badań naukowych dotyczących wpływu samooceny na inne sfery osobowościowe nie są kompletne i jednoznaczne, to jednak wielu badaczy wskazuje na ich wpływ i znaczenie. Warto zatem wspomnieć chociażby o kilku możliwych zależnościach, których istnienie może być także w wojsku przedmiotem podejmowanych badań. Oto kilka przykładów:

1. Stwierdzono, że osoby o wysokim poziomie samooceny i samoakceptacji są bardziej odporne na działanie presji społecznej, nie ulegając sugestiom (J. Strelau 1985, A.K. Korman 1966);

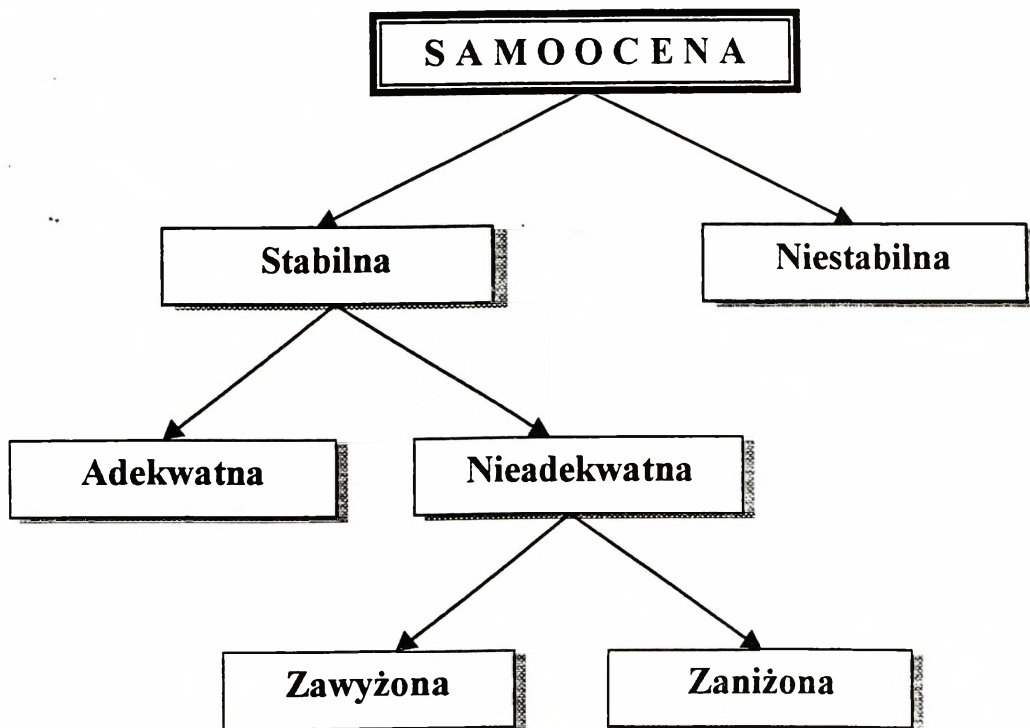
2. Ustalono, że poziom samooceny wpływa również na wybór zawodu i dążność do pełnienia określonych ról społecznych. Osoby takie skłonne są wybierać te zawody, które lepiej zaspokoją ich potrzeby i pozwolą podtrzymać dotychczasową samoocenę;

3. Badania (np. S. Maruszyńskiego 1982 i K. Obuchowskiego 1973) dowiodły istnienia stałej zależności między samowiedzą a skutecznością zawodową kierowników;

4. Liczne badania (np. Trzebińskiego) uwarunkowań działań twórczych przekonują, że wśród właściwości cechujących osobowość twórczą znajduje się wysoki poziom samooceny i samoakceptacji.

Podstawowe wymiary samooceny układają się w kontinuum: wysoka – niska, pozytywna – negatywna, zależna od właściwości oceny przez jednostkę swego „ja realnego” w stosunku do „ja idealnego” oraz na kontinuum stabilna – niestabilna. Samoocena może być ponadto mniej lub bardziej adekwatna, tj., zgodna z rzeczywistymi właściwościami jednostki i jej możliwościami lub nieadekwatna, czyli nadmiernie zawyżona albo zaniżona.

Samoocena stabilna stanowi względnie stały system opinii i sądów jednostki. Samoocena może być adekwatna – gdy zgodna jest z rzeczywistymi możliwościami i właściwościami jednostki, lub nieadekwatna – gdy jednostka stawia sobie cele, których nie potrafi osiągnąć lub też realizuje cele znacznie poniżej swoich realnych możliwości.



Rys.21. Rodzaje samooceny

L. Niebrzydowski¹⁵ wyróżnia samoocenę zawyżoną i zaniżoną. Ta pierwsza to cecha osobowości, która przyczyniła się do wyboru zadań i kierunków działania zbyt trudnych w stosunku do możliwości jednostki. Natomiast zaniżona samoocena to stan, w którym człowiek przypisuje sobie możliwości mniejsze od rzeczywiście posiadanych, (...) *a więc nie docenia swoich zdolności czy swojej społecznej atrakcyjności, a moralną wartość swoich czynów stawia niżej, niż one na to zasługują, spodziewa się od innych ludzi mniej, niż jest to uzasadnione*¹⁶.

Samoocena niestabilna charakteryzuje się występowaniem dużych wahań w określaniu przez jednostkę poziomu swoich aspiracji. *Raz jednostka wyobraża sobie, że potrafi osiągnąć bardzo dużo i prześcignąć swoich konkurentów pod wieloma względami, innym znów razem, przeciwnie, sądzi, że niewiele jest warta i że nie potrafi pokonać najmniejszej trudności. Zdaniem L. Bożewicz, jest to typowy przejaw niedojrzałej świadomości siebie samego określany często mianem dezintegracji, przejawiającej się w dwóch następujących po sobie sprzecznych wyobrażeniach co do swoich możliwości*¹⁷.

Czynnikami, które rzutują na proces kształtowania się samooceny są przede wszystkim:

- opinie i oceny, jakie jednostka o sobie słyszy;
- odnoszone sukcesy i doznawane niepowodzenia;
- porównywanie siebie z innymi;
- pozycja społeczno-ekonomiczna.

Samoocena dojrzała charakteryzuje się umiejętnością samodzielnego i krytycznego spojrzenia na siebie, opiera się na istotnych cechach własnej osobowości. W samoocenie tej jednostka potrafi:

- dostrzec swoje ujemne i dodatnie cechy;

¹⁵ Tamże, s. 29.

¹⁶ Tamże, s. 37.

¹⁷ Tamże, s. 40.

- zaobserwować wpływ swoich ujemnych i dodatnich cech na popełniane błędy i odnoszone sukcesy,

- wyciągnąć z tych błędów wnioski na przyszłość, które mają tym samym ustrzec od dalszych niepowodzeń i zapewnić sukces życiowy.

Oznacza to, że samoocena dojrzała to samoocena polegająca na wszechstronnym odzwierciedleniu stosunku do siebie samego i do swego postępowania w aspekcie emocjonalnym, intelektualnym i społecznym. Osoba, która potrafi dokonywać samooceny z uwzględnieniem wymienionych komponentów, potrafi także na drodze samowychowania i doskonalenia się wielostronnie rozwijać swą osobowość.

Jeden ze sposobów typu samooceny ilustruje poniższy przykład¹⁸.

Instrukcja:

Zestawienia przymiotników określających różne, dodatnie i ujemne, cechy osobowości. Przeczytaj je uważnie i zastanów się, czy i w jakim stopniu cechy te występują u Ciebie. Stopień nasilenia danej cechy zaznacz krzyżykiem w odpowiedniej rubryce.

Objaśnienie wartości odpowiedzi.

Krzyżyk w rubryce „w stopniu b. wysokim” = 3 punkty

Krzyżyk w rubryce „w stopniu średnim” = 2 punkty

Krzyżyk w rubryce „w stopniu małym” = 1 punkt

Krzyżyk w rubryce „wcale nie występuje” = 0 punktów

Po udzieleniu odpowiedzi należy obliczyć sumę uzyskanych przez badanego punktów. Jeżeli przekroczy ona 40, należy sądzić, że badanego cechuje samoocena zawyżona. Jeśli uzyska sumę poniżej 20 punktów, można przypuszczać, że ocenia się on zbyt krytycznie, a tym samym ma samoocenę zaniżoną. Jeśli natomiast suma uzyskanych punktów wahać się będzie w granicach od 20 do 40, będzie to oznaczać, że jego samoocena znajduje się w normie.

¹⁸ Tamże, s. 76-80, oraz tego autora: *O poznawaniu i ocenie samego siebie*, Warszawa 1976.

Po obliczeniu punktów dotyczących cech dodatnich ucznia przechodzimy z kolei do badania cech ujemnych – negatywnych.

Wartości odpowiedzi w poszczególnych rubrykach są te same, co w przypadku cech dodatnich, interpretacja wyników odwrotna. Jeśli badany uzyskał od 0 do 30 punktów, to należy przyjąć, że ma ocenę zawyżoną, jeśli zaś powyżej 45 punktów, to jest ona zaniżona. Norma waha się w granicach od 31 do 45 punktów. Zamieszczone niżej zestawienia przymiotników pozwalają uchwycić tzw. „obraz własnej osoby” z uwzględnieniem jej cech dodatnich i ujemnych. Użytkany tą drogą „autoportret” ma wszelkie znamiona subiektywizmu.

Tabela 6

Lp.	Cechy pozytywne	Cecha ta występuje u mnie w stopniu			
		bardzo wysokim	średnim	małym	wcale nie występuje
1.	Jestem prawdomówny				
2.	Jestem słowny				
3.	Jestem koleżeński				
4.	Jestem uprzejmy				
5.	Jestem sprawiedliwy				
6.	Jestem wyrozumiały				
7.	Jestem zdolny				
8.	Jestem punktualny				
9.	Jestem ambitny				
10.	Jestem silny fizycznie				
11.	Jestem zdrowy				
12.	Jestem grzeczny				
13.	Jestem odpowiedzialny				
14.	Jestem skromny				
15.	Jestem stanowczy				
16.	Jestem samokrytyczny				
17.	Jestem oszczędny				
18.	Jestem pracowity				
19.	Jestem obowiązkowy				
20.	Jestem odważny				
21.	Jestem sprawny fizycznie				
22.	Jestem zdyscyplinowany				
23.	Jestem ładny				
24.	Mam silną wolę				

Tabela 7

Lp.	Cechy pozytywne	Cecha ta występuje u mnie w stopniu			
		bardzo wysokim	średnim	małym	Wcale nie występuje
1.	Jestem leniwy				
2.	Jestem niedbały				
3.	Jestem niesystematyczny				
4.	Jestem niesamodzielny				
5.	Jestem niezręczny				
6.	Jestem chory				
7.	Jestem niezdarny				
8.	Jestem złośliwy				
9.	Jestem zarozumiały				
10.	Jestem roztargniony				
11.	Jestem zazdrosny				
12.	Jestem chciwy				
13.	Jestem wulgarny				
14.	Jestem niezdyscyplinowany				
15.	Jestem agresywny				
16.	Jestem kłamliwy				
17.	Jestem nieśmiały				
18.	Jestem nerwowy				
19.	Jestem brzydki				
20.	Jestem niezadowolony				
21.	Jestem lekkomyślny				
22.	Jestem niesprawny fizycznie				
23.	Mam wady zmysłów (wzroku, słuchu)				

3.4. Samooceny umiejętności interpersonalnych

Na podstawie analizy poszczególnych umiejętności interpersonalnych oficerów, przeprowadzonej w toku badań p.k. *Komunikowanie społeczne*, można wyznaczyć katalog cech szczegółowych rzutujących bezpośrednio na poziom kompetencji społecznych. Uwzględniając te cechy, można doraźnie, w zależności od potrzeb i zajmowanego miejsca w hierarchii grupy (konkretnego stanowiska służbowego), zestawiać je i nadawać im odpowiednio skalę ocen.

Istota samooceny, jej adekwatność i dojrzałość, opiera się przede wszystkim na dostrzeganiu swoich cech, na wszechstronnym odzwierciedlaniu stosunku do siebie samego i do swojego postępowania w aspekcie emocjonalnym, intelektualnym i społecznym. Pomocne w tym zakresie będzie poszukiwanie i obiektywizacja odpowiedzi na wiele bardziej lub mniej szczegółowych pytań. Mogą one rozpoczynać się od partykuły lub zaimków pytających: czy? ile? jak? dlaczego? które?

Pytania o umiejętności interpersonalne można sformułować m. in. w następujący sposób.

Jakie znaczenie mają dla mnie umiejętności interpersonalne? – tj.

- | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ☐ spostrzegania i oceniania ludzi | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| ☐ kształtowania więzi interpersonalnych | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| ☐ motywowania podwładnych | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| ☐ kierowania konfliktami | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| ☐ negocjowania | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| ☐ przestrzegania konwensów | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| ☐ aktywnego (empatycznego) słuchania | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| ☐ samoprezentacji | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| ☐ komunikowania werbalnego | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| ☐ komunikowania niewerbalnego | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |

Jaki jest mój poziom umiejętności przywódczych?

☐ zdobywania zaufania współpracowników

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

☐ wpływania na ludzi

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

☐ tworzenia wizji

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

☐ realizowania wytyczonych celów

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

☐ organizowania pracy zespołu

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

☐ uczenia się

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Jak oceniam swoją wiedzę i umiejętności spostrzegania innych ludzi?

☐ zasady spostrzegania

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

☐ przesłanki podmiotowe

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

☐ przesłanki przedmiotowe

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

☐ deformacje w spostrzeganiu ludzi (stereotypy, halo efekt, ingracja itd.)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Czy umiem stosować kryteria oceniania podwładnych?

☐ kwalifikacyjne (wykształcenie, doświadczenie, wprawa w wykonywaniu pewnych czynności)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

☐ efektywnościowe (ilość wykonanej pracy, terminowość, koszty realizacji zadań)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

☐ behawioralne (wytrwałość i systematyczność, uczciwość, lojalność, przestrzeganie dyscypliny)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

☐ osobowościowe (energia, rzetelność, odpowiedzialność, kreatywność, odporność na stresy)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Czy wiem, jakie należy czynić starania o pozytywny klimat więzi emocjonalnych (wzajemne lubienie się) w zespole w relacjach z:

☐ przełożonym

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

☐ podwładnym

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

☐ kolegami

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

☐ osobami neutralnymi

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Czy dostrzegam konflikty i potrafię nimi kierować?

☐ potrafię ustalić ich źródła i przyczyny

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

☐ znam ich specyfikę

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

☐ potrafię efektywnie działać w sytuacjach konfliktowych

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

☐ wiem, kiedy rozwiązywać

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

☐ wiem, kiedy stymulować

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

☐ wiem, kiedy tłumić

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

W jakim stopniu potrafię świadomie posługiwać się „mową ciała”?

☐ mimika

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

☐ kontakt wzrokowy

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

☐ gestykulacja

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

☐ ruchy i postawy ciała

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

☐ dystans fizyczny

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

☐ barwa głosu (stosownie do sytuacji komunikacyjnej)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

☐ intonacja i akcentowanie

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

☐ głośność i wyrazistość

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

☐ tempo mowy

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Jak oceniam swoje umiejętności retoryczne?

☐ kompozycja wypowiedzi

- przedstawianie treści i faktów

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

- dygresje

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

- formułowanie problemów

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

- argumentacja

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

- podsumowanie

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

☐ wysławianie

- repertuar leksykalny

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

- formuły słowne

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

- stylistyka

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

☐ technika wygłaszania

- z pamięci

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

- z notatek

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

- dykcja i wyrazistość

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

- akcentowanie

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

- siła i barwa głosu

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Czy potrafię uważnie i cierpliwie wysłuchać?

☐ podwładnego

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

☐ kolegów

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

☐ przyjaciół

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

☐ przełożonego

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Czy wiem, jaka jest specyfika konstruktywnych negocjacji?

- | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ☐ zasady negocjacji | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| ☐ etapy negocjacji | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| ☐ trafność argumentacji | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| ☐ spójność tematyczna | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| ☐ ekspresyjność | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| ☐ kooperacyjność | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| ☐ zasady etyczne | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |

Czy jestem lubiany przez:

- | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ☐ kolegów | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| ☐ podwładnych | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| ☐ przełożonych | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |

Czy wiem, jakie są społecznie akceptowane sposoby zdobywania sympatii otoczenia?

- | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ☐ image | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| ☐ podobieństwa | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| ☐ komplementy | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| ☐ zachowania językowe (werbalne i niewerbalne) | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| ☐ otwartość | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |

Z jakim skutkiem w życiu prywatnym i służbowym tworzę swój image?

- | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ☐ image „służbowy” | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| ☐ image „pozasłużbowy” | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |

Które elementy image'u stosuję i w jakim stopniu je opanowałem?

☐ mimika twarzy, cera	1	2	3	4	5	6	7
☐ barwa i siła głosu	1	2	3	4	5	6	7
☐ garderoba	1	2	3	4	5	6	7
☐ zadbanie, kondycja	1	2	3	4	5	6	7
☐ sylwetka	1	2	3	4	5	6	7
☐ maniery	1	2	3	4	5	6	7
☐ etykieta profesjonalna	1	2	3	4	5	6	7
☐ osobowość i temperament	1	2	3	4	5	6	7

Czy image – czyli wyobrażenie o danej osobie jakie mają inni ludzie, celowo przez tę osobę tworzone – może znacząco wpływać na „kształt” mojego życia?

☐ prywatnego	1	2	3	4	5	6	7
☐ zawodowego	1	2	3	4	5	6	7
☐ rodzinnego	1	2	3	4	5	6	7
☐ towarzyskiego	1	2	3	4	5	6	7

Czy wiem, jakie są zasady kompozycji ubioru?

☐ wieczorowego	1	2	3	4	5	6	7
☐ wizytowego	1	2	3	4	5	6	7
☐ sportowego	1	2	3	4	5	6	7
☐ rekreacyjnego	1	2	3	4	5	6	7
☐ „do pracy”	1	2	3	4	5	6	7

Czy wiem, jakim wymogom powinny odpowiadać dodatki i akcesoria do ubiorów?

☐ krawaty

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

☐ paski

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

☐ zegarki

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

☐ portfele

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

☐ breloczki

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

☐

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Ustalony poziom szczegółowych dyspozycji może posłużyć do tworzenia bardziej syntetycznego wizerunku kompetencji interpersonalnych ocenianego. Jego przykładową zawartość przedstawia tabela 8.

Tabela 8

**PRZYKŁADOWY ARKUSZ SAMOOCENY
UMIEJĘTNOŚCI INTERPERSONALNYCH**

Określenie umiejętności	Znaczenie umiejętności						
	1	2	3	4	5	6	7
przywództwa	.	.	.	.	.	.	.
spostrzegania i oceniania ludzi	.	.	.	.	.	.	.
kształtowania więzi interpersonalnych	.	.	.	.	.	.	.
motywowania	.	.	.	.	.	.	.
kierowania konfliktami	.	.	.	.	.	.	.
negocjowania	.	.	.	.	.	.	.
komunikowania werbalnego	.	.	.	.	.	.	.
komunikowania pozasłownego	.	.	.	.	.	.	.
aktywnego słuchania	.	.	.	.	.	.	.
samoprezentacji	.	.	.	.	.	.	.
przestrzegania konwenansów	.	.	.	.	.	.	.
wygłaszania mów okolicznościowych	.	.	.	.	.	.	.
konwersacyjne	.	.	.	.	.	.	.
zachowania się „przy stole”	.	.	.	.	.	.	.

Skala oceny poziomu opanowania umiejętności

min. 1 2 3 4 5 6 7 max.

Można sądzić, że na pełną diagnozę kompetencji interpersonalnych składają się trzy oceny cząstkowe.

Pierwsza z nich ma charakter oceny optymalnej. Jej wartość (np. na skali) określa między innymi: konkretne stanowisko służbowe z uwzględnieniem wymogów dokumentów normatywnych, specyficznych potrzeb (intelektualnych, psychofizycznych), poziom odpowiedzialności, stopień ryzyka i zagrożenia.

Druga, to ocena wystawiona przez przełożonego. Wyraża ona poziom zgodności z wartością oceny optymalnej. Wykazywana ewentualna rozbieżność określa zakres niezbędnego doskonalenia umiejętności interpersonalnych ocenianego.

Trzecia składowa oceny wyznaczona jest przez ocenianego, zajmującego konkretne stanowisko służbowe.

Oceny te – jeśli są w miarę obiektywne – stanowią dobrą informację o przydatności na danym stanowisku pracy, uświadamiają także, jakie braki kompetencyjne utrudniają efektywne realizowanie zadań. Są doskonałą wskazówką o cechach i dyspozycjach, które należy doskonalić.

ZAKOŃCZENIE

Dotychczasowa analiza rozwoju i doskonalenia umiejętności interpersonalnych dowódcy wskazuje, że głównym ograniczeniem staje się trudna do przyswojenia i praktycznego zastosowania wiedza z tego zakresu. Zbyt wysoki poziom generalizacji teoretycznych koncepcji psychologii, socjologii, pedagogiki i zarządzania okazuje się nieprzekładalny na język codziennych czynności. Wiedza zaś, nadmiernie uproszczona i ujęta w postaci gotowych recept na postępowanie efektywne, nie daje się stosować w sytuacjach zmiennych społecznie. Tak więc podjęta tematyka badań, będąca próbą wypracowania możliwości rozwoju i doskonalenia umiejętności interpersonalnych dowódców, wymagała między innymi:

- przetworzenia wiedzy teoretycznej, szczególnie z zakresu psychologii, pedagogiki, zarządzania na język praktyki i codziennych czynności, ale w takim stopniu uogólnienia, aby była to wiedza o dużym stopniu uniwersalności;
- wyodrębnienia umiejętności interpersonalnych dowódcy i dokonania jej charakterystyki;
- ustalenia możliwości diagnozowania tych umiejętności;
- sformułowania propozycji dotyczących ich praktycznego oceniania.

W pracy przyjęto, że wśród umiejętności interpersonalnych dowódców szczególne istotnymi są te, które wyznaczają jego społeczną efektywność w sytuacjach zadaniowych. Takim pojęciem szerszym, odnoszącym się do wielu takich umiejętności szczegółowych, jest przywództwo. Jego istotą jest umiejętność dobrowolnego organizowania, skupiania czy mobilizowania ludzi wokół siebie dla realizacji określonych celów.

Przywództwo wyznaczają między innymi następujące umiejętności:

- umiejętność zjednywania sobie ludzi (zdobywania zaufania);
- umiejętność organizowania pracy zespołu;
- umiejętność tworzenia wizji i ich przedstawiania;

- umiejętność realizowania celów (osiągania sukcesów);
- umiejętność uczenia się;
- umiejętność maksymalnego wykorzystania wiedzy i umiejętności współpracowników.

Każda z tych dyspozycji może stać się przedmiotem odrębnych badań i analiz a także wskazywać na związki i zależności z innymi umiejętnościami, ukazując wzajemne relacje wzmacniające lub osłabiające efekt społeczny działania.

Společną efektywność przywódcy wojskowego wyznaczają również jego umiejętności spostrzegania ludzi, umiejętności werbalne i niewerbalne, umiejętności motywacji, kierowania konfliktami czy pozyskiwania (w formach akceptowanych społecznie) sympatii otoczenia.

Drugie ważne ustalenie odnosiło się do podstawowych założeń rozwoju i doskonalenia ludzkich możliwości. Podstawową kategorią stymulującą zakres i skuteczność rozwoju umiejętności interpersonalnych człowieka jest jego zdolność do diagnozy poziomu kompetencji. W diagnozie tej szczególne miejsce spełnia, w odniesieniu do własnych umiejętności, samoocena, zaś w odniesieniu do umiejętności współpracowników – ocena.

Samoocena umożliwia:

- samodzielne, aktywne poszukiwanie lepszych sposobów postępowania, myślenia, widzenia i oceniania;
- poszukiwanie sygnałów zwrotnych o rzeczywistych skutkach działań;
- dokonania wyborów i decyzji w sprawie własnego postępowania, kształcenia, rozwoju;
- analizowania swoich sukcesów i niepowodzeń¹.

Na rozwój umiejętności interpersonalnych podwładnych i współpracowników wpływa ocena dokonana przez przełożonego. Jej celem jest:

¹ J. Mellibruda, *Ja – Ty – My. Psychologiczne możliwości ulepszania kontaktów międzyludzkich*, Warszawa 1980, s. 194-195.

- uzyskanie niezbędnych informacji umożliwiających podejmowanie decyzji osobowych (personalnych), planowanie perspektywy rozwojowej, ustalenie potrzeb szkoleniowych, pełne wykorzystanie dyspozycji i możliwości podwładnych;

- kształtowanie postaw i zachowań podwładnych przez ustawiczne dostarczanie informacji o osiągnięciach i niepowodzeniach oraz szansach rozwoju.

Przyjęto, że dla celów diagnostycznych (oceny i samooceny) można wyznaczyć katalog cech szczegółowych rzutujących bezpośrednio na poziom kompetencji społecznych oficerów. Uwzględniając te cechy można doraźnie, w zależności od potrzeb i zajmowanego miejsca w strukturze dowodzenia, zestawić je i nadać im odpowiednią skalę ocen. Należy sądzić, że w pełnej postaci diagnoza kompetencji interpersonalnych składać się będzie z oceny optymalnej, oceny wystawionej przez przełożonego i samooceny.

Realizując podjęty problem badawczy, już dzisiaj mamy świadomość jego złożoności, tak merytorycznej, jak i metodologicznej. Umiejętności interpersonalne to problematyka interdyscyplinarna, nie poddająca się jednoznacznej analizie, a jej specyficzne ujęcie z uwzględnieniem potrzeb dowodzenia wojskowego nadaje jej czasami charakter albo „naiwnych odkryć”, albo też zbyt teoretycznych rozważań. Obie te skrajności sygnalizują jednak potrzebę dalszego kontynuowania badań – głównie empirycznych, i wyznaczania najbardziej efektywnych wyznaczników efektywnych zachowań dowódczych.

BIBLIOGRAFIA

- Antoszkiewicz J.D. Metody skutecznego zarządzania, Warszawa 1996.
- Armstrong M. Jak być lepszym menedżerem, Warszawa 1997.
- Burakowski K. Sztuka przemawiania, Warszawa 1995.
- Burakowski K.,
Kanarski L.,
Pomykała E. Komunikowanie społeczne w wojsku. Szkic problematyki, Warszawa 1995.
- Cialdini R. Wywieranie wpływu na ludzi, Gdańsk 1993.
- Dyrda M. (red.) Psychologia w wojsku, Warszawa 1997.
- Garczyński S. Rozmawiać? Tak. Ale jak?, Warszawa 1993.
- Giblin L. Umiejętności postępowania z innymi, Kraków 1993.
- Gut J.,
Haman W. Docenić konflikt. Od walki i manipulacji do współpracy, Warszawa 1993.
- Honey P. Jak radzić sobie lepiej z ludźmi, Warszawa 1997.
- Hornowski B. Psychologia różnic indywidualnych, Warszawa 1985.
- Janowski A. Poznawanie uczniów, Warszawa 1985.
- Kanarski L.,
Borkowski J. Być dowódcą, Warszawa 1997.
- Kanarski L. Dowódca w sytuacjach społecznych, Warszawa 1997.
- Kanarski L.,
Pęksa R.,
Żak A., Przywództwo wojskowe, Warszawa 1998
- Kanarski L., Świniarski J. Przemiany myślenia w wojsku, Warszawa 1997.

- Katz D.,
Kahn R.L. Psychologia społeczna organizacji, Warszawa 1976.
- Kieżun W, Sprawne zarządzanie organizacjami, Warszawa 1997.
- Kopciak A.,
Korporowicz L.,
Tysza A.(red) Komunikacja międzykulturowa, Warszawa 1996.
- Kosyrz Z. Wychowanie interpersonalne, Warszawa 1993.
- Kozielecki J. Psychologiczna teoria samowiedzy, Warszawa 1986.
- Koźmiński A. K.,
Piotrowski W. (red.) Zarządzanie, teoria i praktyka, Warszawa 1995.
- Kożusznik B. Psychologia w pracy menedżera, Katowice 1994.
- Król-Fijewska M. Trening asertywności, Warszawa 1993.
- Krzyżanowski L. Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu, Warszawa 1997.
- Mansfield P. Jak być asertywnym, Poznań 1995.
- Maxwell J. Być liderem czyli jak przewodzić innym, Warszawa 1994.
- Mądrzycki T. Osobowość jako system tworzący i realizujący plany , Gdańsk 1996.
- Mc Ginnis A.L. Sztuka przyjaźni, Warszawa 1993.
- Mellibuda J. Ja – Ty – My. Psychologiczne możliwości doskonalenia stosunków międzyludzkich, Warszawa 1980.
- Mole J. O zachowaniu się w Europie, Kraków 1994.
- Mrozowski M. Między manipulacją a poznaniem człowieka w świecie mass mediów, Warszawa 1993.

- Newman B. Dziesięć cnót dobrego przywódcy, Warszawa 1995.
- Nęcki Z. Komunikowanie interpersonalne, Wrocław 1992.
- Niebrzydowski L. Psychologia wychowawcza, świadomość, aktywność, stosunki interpersonalne, Warszawa 1989.
- Pease A. Język ciała. Jak czytać myśli ludzi z ich gestów, Kraków 1997.
- Pietkiewicz E. Etykieta menedżera, Warszawa 1993.
- Pietrasieński Z. Znakomici szefowie i podwładni, Warszawa 1994.
- Pocztowski A. Zarządzanie zasobami ludzkimi, Ossolineum 1996.
- Reykowski J. (red.) Osobowość a społeczne zachowanie się ludzi, Warszawa 1976.
- Sanocki W. Kwestionariusze osobowości w psychologii, Warszawa 1980.
- Skorny Z. Problemy samopoznania i samorozwoju, Wrocław 1993.
- Słaboń A. Konflikt społeczny i negocjacje, Kraków 1995.
- Stewart D.M. (red.) Praktyka kierowania, Warszawa 1994.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch. Kierowanie, Warszawa 1992.
- Tokarski S. Samoocena efektywności kierowania: Jaki jesteś kierowniku? Gdańsk 1996.
- Tokarski S. Psychologia organizacji, Gdańsk 1994.
- Webber R.A. Zasady zarządzania organizacjami, Warszawa 1996.
- Zbiegień-Maciąg L. Taktyki i techniki negocjacyjne, Kraków 1995.

KARTA SAMOOCENY ZDOLNOŚCI DO PRZEWODZENIA¹

Szczera odpowiedź na każde z tych pytań pomoże ci ustalić, w jakim stopniu posiadasz umiejętności potrzebne do wykonywania zadań na wysokim szczeblu zarządzania. Pomoże ci także ustalić, nad czym powinieneś jeszcze popracować, co mógłbyś zmienić na lepsze.

	Tak	Nie	Czasami
1. Gdy ktoś zasłużył na pochwałę, dopilnowuję by uznano jego zasługi.	—	—	—
2. Chętnie przyjmuję nowe pomysły i staram się je spżytkować.	—	—	—
3. Szukam sposobów zmniejszenia kosztów i powiększenia zysków.	—	—	—
4. Odnoszę prawdziwą satysfakcję z rozmiarów wykonywanej pracy.	—	—	—
5. Nie przeszkadza mi praca w niepłatne godziny nadliczbowe.	—	—	—
6. Czytam wszystkie fachowe czasopisma z mojej dziedziny.	—	—	—
7. W razie wątpliwości raczej przyznaję rację innym, zamiast się spierać.	—	—	—
8. Niektórych osób nie znoszę, ale staram się postępować z nimi dyplomatycznie.	—	—	—
9. Pomagam innym niezależnie od tego, czy mi się za to odwdzięczą, czy nie.	—	—	—
10. Przydzielam pracownikom taki zakres odpowiedzialności, jakiemu potrafią podołać.	—	—	—
11. Gdy jakieś zadanie można wykonywać rutynowo, przydzielam je innym.	—	—	—
12. Poszukuję nowych sposobów rozszerzenia zakresu działalności mojego działu.	—	—	—
13. Jeśli podjąłem błędną decyzję, winę biorę na siebie.	—	—	—
14. Wolę podjąć błędną decyzję niż pozostać niezdecydowanym.	—	—	—

¹ W. Westwood, *Podstawy skutecznego zarządzania*, Lublin 1995.

15. Nie lubię krytyki, ale potrafię ją „strawić”.	—	—	—
16. Krytyka pomogła mi się poprawić przy- najmniej pod czterema względami	—	—	—
17. Potrafię słuchać innych nie przerywając im.	—	—	—
18. Gdy inni się wypowiadają, skupiam uwagę na tym, co mówią.	—	—	—
19. Kiedy czuję się zniechęcony, próbuję zdwoić swe wysiłki.	—	—	—
20. Lojalność i etyczne postępowanie uważam za sprawę o zasadniczym znaczeniu dla osiągnięcia długotrwałego sukcesu.	—	—	—

Razem

— — —

Za każdą odpowiedź „tak” przyznaj sobie 2 punkty, 1 punkt za każde „czasami” i odejmij 1 punkt za każdą odpowiedź „nie”.

Twoja ocena: 40 do 36 punktów – wykazujesz wyjątkowe zdolności do przewodzenia innym; 35 do 32 bardzo dobrze, ale musisz jeszcze nad tym popracować; 31 do 28 – dobrze, masz zdolności, ale musisz sporo popracować, jeżeli chcesz się rozwijać dalej jako kierownik. Mniej niż 28 ???

KIEROWANIE ZESPOŁEM – KWESTIONARIUSZ SAMOOCENY¹

Wypełnij zamieszczony kwestionariusz w następujący sposób:

- 1) rozdziel 10 punktów w każdej z siedmiu części kwestionariusza. Możesz przypisać 10 punktów tylko jednemu zdaniu, które doskonale opisuje Twoje zachowanie w grupie, lub też rozdzielić 10 punktów pomiędzy wszystkie lub niektóre zdania opisujące mniej lub bardziej adekwatnie Twoje zachowanie;
- 2) wpisz Twoje odpowiedzi do tablicy wyników;
- 3) wprowadź wyniki do tablicy-klucza i oblicz liczbę punktów w każdej kolumnie;
- 4) dokonaj interpretacji wyników za pomocą informacji zamieszczonych w części „Opis ról grupowych”, aby przekonać się, jaką rolę grupową preferujesz,

Kwestionariusz samooceny

Kwestionariusz ten oparty jest na pracy M. Belbina, 1993. Służy do określenia preferowanych przez jednostkę ról grupowych.

Część 1

Sądzę, że osobiście wnoszę do grupy

- a. Wydaje mi się, że szybko dostrzegam i umiem wykorzystać nowe możliwości.
- b. Mogę dobrze pracować z bardzo różnymi ludźmi.
- c. „Produkowanie” pomysłów to moja naturalna zdolność.
- d. Moja siła tkwi w tym, że potrafię z ludzi „wyciągnąć” to, co mają w sobie najlepszego, aby przyczynili się do osiągnięcia celów i zadań grupowych.
- e. Moja główna umiejętność polega na doprowadzeniu spraw do końca i wiąże się z efektywnością.
- f. Jestem w stanie przez jakiś czas zaakceptować niepopularność mojej osoby, jeśli prowadzi to do wartościowych wyników.
- g. Zwykle wyczuwam, co jest realistyczne i prawdopodobne, jeśli chodzi o osiągnięcie sukcesu.
- h. Zwykle mogę zaproponować jakieś alternatywne wyjście bez uprzedzeń czy niechęci.

¹ Wersja opracowana i zmieniona na podstawie V. Hall i D. Oldroyd, 1990 oraz M. Belbin, 1993.

Część 2

Jeśli mam jakieś niedociągnięcia w pracy grupowej to dlatego, że ...

- a. Nie mogę się uspokoić, dopóki narada nie jest uporządkowana, kontrolowana i ogólnie dobrze prowadzona.
- b. Mam skłonność do bycia zbyt wspaniałomyślnym dla tych, których przekonujące pomysły nie zostały odpowiednio przemyślane.
- c. Mam skłonność do gadulstwa, gdy grupa rozpracowuje nowe pomysły.
- d. Mój chłodny ogląd spraw utrudnia mi przyłączenie się do gotowości i entuzjazmu kolegów.
- e. Czasami jestem spostrzegany jako wywierający nadmierny nacisk i autorytatywny wpływ, jeśli coś musi zostać rzeczywiście zrobione.
- f. Trudno mi kierować „na pierwszej linii”, gdyż czuję się zbyt odpowiedzialny za atmosferę grupową.
- g. Mam skłonność do rozmyślania o tym, co w danej chwili wpada mi do głowy, przez co tracę kontakt z tym, co się dzieje.
- h. Koledzy widzą mnie jako niepotrzebnie przejmującego się szczegółami i możliwością, że sprawy mogą się źle ułożyć.

Część 3

Gdy jestem wciągnięty razem z innymi w przygotowanie projektu ...

- a. Mam skłonność do wywierania wpływu na ludzi, lecz bez wywierania na nich presji.
- b. Moja czujność pozwala zapobiec wielu pomyłkom i błędom.
- c. Jestem gotów kłaść nacisk na działanie, aby się upewnić, że narada nie jest stratą czasu lub że prowadzi do utracenia z widoku głównego celu.
- d. Zwykle można na mnie polegać, że wymyślę coś oryginalnego.
- e. Zawsze jestem gotów uczynić dobrą sugestię przedmiotem zainteresowania całej grupy.

- f. Zawsze poszukuję ostatnich nowinek, nowych odkryć i wyników badań na określony temat.
- g. Mam przekonanie, że moja umiejętność wydawania sądu może pomóc w podjęciu odpowiedniej decyzji.
- h. Moją specjalnością jest zorganizowanie najbardziej znaczącej części pracy.

Część 4

Moją charakterystyczną cechą w pracy grupowej jest ...

- a. Rzeczywiście interesuję się bliższym poznaniem moich kolegów.
- b. Nie mam oporów przed przeciwstawieniem się zdaniu większości.
- c. Zwykle potrafię przyjąć taką linię argumentacji, aby obalić błędny punkt widzenia (pogląd).
- d. Sądzę, że mam szczególny talent do wprowadzania pomysłów w życie, gdy plan ma być zastosowany.
- e. Mam skłonność do unikania tego, co oczywiste i do zaskakiwania czymś niespodziewanym.
- f. Doprowadzam to, czego się podejmuję, do perfekcji.
- g. Jestem gotów do nawiązywania i wykorzystywania kontaktów pozagrupowych, jeśli jest to potrzebne.
- h. Nawet jeśli interesuje mnie wiele aspektów sprawy, nie mam problemów z podjęciem decyzji co do wyboru rozwiązania.

Część 5

Czerpię satysfakcję z pracy, gdyż ...

- a. Cieszy mnie analizowanie sytuacji i rozważanie możliwości wyboru.
- b. Interesuje mnie znalezienie praktycznych rozwiązań problemów
- c. Lubię mieć przekonanie, że sprzyjam kształtowaniu dobrych kontaktów międzyludzkich w pracy.
- d. Lubię mieć duży wpływ na decyzje.

- e. Cieszę się z kontaktów z ludźmi, którzy mają coś nowego do zaoferowania.
- f. Jestem w stanie doprowadzić ludzi do zgody w ważnych dla pracy sprawach.
- g. Wczuwam się w moją część zadania, jeżeli pragnę poświęcić zadaniu całą swą uwagę.
- h. Lubię znaleźć taki obszar, który pobudza moją wyobraźnię.

Część 6

Jeśli nagle otrzymuję trudne zadanie do wykonania w ograniczonym czasie i wobec nieznanych mi osób ...

- a. Mam ochotę zaszyć się w kącie, aby wymyślić sposób na wyjście z impasu.
- b. Byłbym gotów do współpracy z osobą, która wykazała najbardziej pozytywne nastawienie.
- c. Znalazłbym sposób na zmniejszenie skali zadania przez ustalenie, co mogłyby zrobić poszczególne jednostki.
- d. Moje naturalne wyczucie spraw pilnych pozwoli na postępowanie zgodnie z planem.
- e. Z pewnością zachowam spokój i zdolność do trzeźwego osądu.
- f. Mimo nacisków zachowam stałość celu.
- g. Byłbym przygotowany do przejęcia konstruktywnego kierownictwa, jeśli stwierdziłbym, że grupa nie robi postępu.
- h. Zainicjowałbym dyskusję w celu stymulowania nowych pomysłów, rozwiązań.

Część 7

W odniesieniu do problemów, za które jestem w grupie odpowiedzialny ...

- a. Mam skłonność do ujawniania niezadowolenia wobec tych, którzy moim zdaniem przeszkadzają w osiągnięciu postępów.

- b. Inni mogą mnie krytykować za to, że jestem zbyt analityczny i niedostatecznie opieram się na intuicji.
- c. Moje pragnienie, aby praca została starannie wykonana, może wstrzymywać pójście do przodu.
- d. Mam skłonność do nudzenia się i oczekuję, że inni będą mnie stymulować i „zapalać”.
- e. Trudno mi rozpocząć, jeżeli cele nie są dla mnie jasne.
- f. Czasami nie jestem tak efektywny, jak bym chciał, jeśli chodzi o wyjaśnienie i objaśnienie złożonych problemów, jakie przede mną stoją.
- g. Mam świadomość, że wymagam od innych rzeczy, których sam nie mogę zrobić.
- h. Waham się, gdy należałoby przeforsować mój punkt widzenia, gdy mam do czynienia z jawną opozycją.

Skala punktowa cech osobowości najmniej preferowanego pracownika									
Przyjemny	8	7	6	5	4	3	2	1	Nieprzyjemny
Przyjazny	8	7	6	5	4	3	2	1	Nieprzyjazny
Odpychający	1	2	3	4	5	6	7	8	Akceptujący
Napięty	1	2	3	4	5	6	7	8	Odprężony
Pelen rezerwy	1	2	3	4	5	6	7	8	Bezpośredni
Oziębły	1	2	3	4	5	6	7	8	Serdeczny
Pomocny	8	7	6	5	4	3	2	1	Wrogi
Nudny	1	2	3	4	5	6	7	8	Interesujący
Kłótniwy	1	2	3	4	5	6	7	8	Zrównoważony
Ponury	1	2	3	4	5	6	7	8	Wesoły
Otwarty	8	7	6	5	4	3	2	1	Nieufny
Falszywy	1	2	3	4	5	6	7	8	Lojalny
Niegodny zaufania	1	2	3	4	5	6	7	8	Godny zaufania
Troskliwy	8	7	6	5	4	3	2	1	Bezwzględny
Wstrętny	1	2	3	4	5	6	7	8	Miły
Zgodny	8	7	6	5	4	3	2	1	Niezgodny
Nieszczery	1	2	3	4	5	6	7	8	Szczery
Uprzejmy	8	7	6	5	4	3	2	1	Nieuprzejmy
									Suma punktów

ZESTAW NA KOMUNIKATYWNOŚĆ

Test na komunikatywność analizuje ogólną zdolność porozumiewania się menedżerów.

Niektóre stwierdzenia dotyczą błędów w komunikacji, w tym nieporozumień zarówno werbalnych, jak i niewerbalnych. Inne określają zasady komunikacji słownej i sposoby wyrażania myśli, uczuć oraz przekazywania informacji. Są też pozycje dotyczące niewerbalnych metod wyrażania myśli i uczuć.

Jeżeli uważasz, że dane stwierdzenie jest prawdziwe (P) lub nieprawdziwe (N), zakresł odpowiednią literę.

Test na komunikatywność

- | | | |
|---|---|---|
| 1. Humor najczęściej rozładowuje napięcie na zebraniach. | P | N |
| 2. Osoby sugerujące „wybierzmy przewodniczącego” bardzo często same chcą zostać wybrane. | P | N |
| 3. Rysowanie czegoś na papierze na ogół pomaga słuchać. | P | N |
| 4. Ludzie nie lubią słuchać i czytać o tym, z czym się nie zgadzają. | P | N |
| 5. Plotki nigdy nie są godne uwagi. | P | N |
| 6. Porozumiewanie się jest łatwe. | P | N |
| 7. Ci, którzy nie słuchają, na ogół nie są zainteresowani. | P | N |
| 8. Jeżeli ktoś nie przestaje mówić, oznacza to, że ma do przekazania dużo ważnych informacji. | P | N |
| 9. Ludzie przeważnie zapominają o tym, co ich nie interesuje. | P | N |
| 10. Sposób, w jaki się stoi, jest ważną formą komunikacji. | P | N |
| 11. Uważne słuchanie jest rzeczą naturalną. | P | N |
| 12. Mówienie w sposób przekonywający jest jedną z najważniejszych umiejętności potrzebnych do zapewnienia skutecznej komunikacji. | P | N |
| 13. Jeżeli zranione zostały czyjeś uczucia, komunikacja nie była skuteczna. | P | N |
| 14. Uśmiech nie zawsze oznacza zadowolenie. | P | N |

- | | | |
|---|---|---|
| 15. Osoba przychodząca na zebranie jako pierwsza jest na ogół najbardziej nim zainteresowana. | P | N |
| 16. Zachęcanie małomównych do zabierania głosu nie ma większego sensu, choć może jest uprzejme. | P | N |
| 17. Ludzie dający się najłatwiej przekonać to prawie zawsze ci, którzy najszybciej pojmują. | P | N |
| 18. Ubiór odzwierciedla osobowość. | P | N |
| 19. Osoba dobrze rozumiejąca dane zagadnienie przeważnie umie dobrze je zakomunikować. | P | N |
| 20. Osoba, która na zebraniu siedzi „na szczycie stołu” może usiłować dominować nad innymi. | P | N |
| 21. Sposób, w jaki wypowiada się dane słowo, wpływa na jego znaczenie. | P | N |
| 22. Kiedy ludzie obawiają się krytyki, skłonni są mniej mówić. | P | N |
| 23. W większości przypadków ciszę można rozumieć jako zgodę. | P | N |
| 24. Osoba, która najwięcej mówi, zapewne usiłuje zdominować innych. | P | N |
| 25. Znaczenie słów rzadko jest przyczyną nieporozumień. | P | N |
| 26. Najlepszym sposobem na wyrażenie złości jest podniesienie głosu. | P | N |
| 27. Ludzie przeważnie lepiej się porozumiewają, kiedy są w dobrym nastroju. | P | N |
| 28. Osoby otwarte mogą się dogadać o wiele łatwiej niż osoby skryte. | P | N |
| 29. Jeżeli ktoś jest zły, przeważnie mówi mniej. | P | N |
| 30. Siadanie najdalej od stołu może oznaczać najmniejsze zainteresowanie tematem. | P | N |

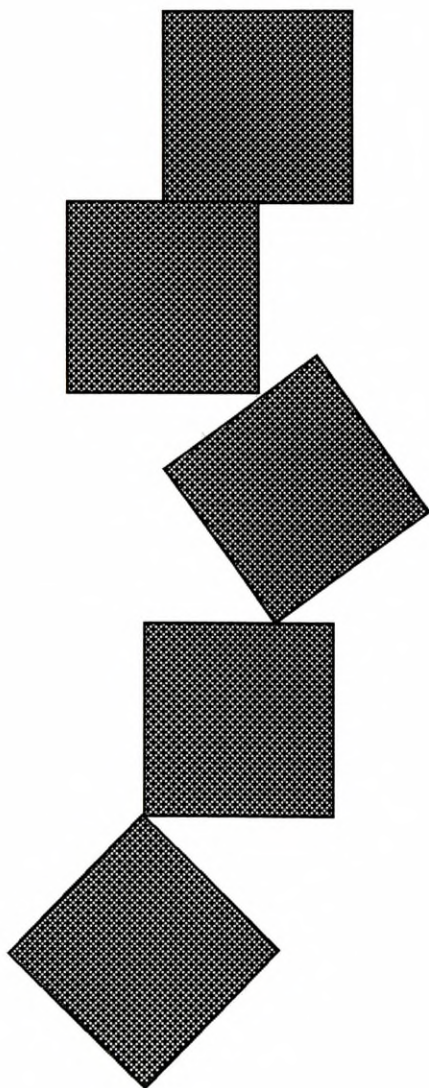
- | | | |
|--|---|---|
| 31. Jeżeli polecenie zostało dobrze zrozumiane, prawie zawsze zostanie wykonane. | P | N |
| 32. Samo słuchanie o cudzych kłopotach nie ma większego sensu, chyba, że jesteś w stanie coś doradzić. | P | N |
| 33. Krzyczenie na ludzi nigdy niczego nie daje. | P | N |
| 34. Wyciągnięcie się na krześle może uważać brak uwagi. | P | N |
| 35. Częste spoglądanie na zegarek oznacza zapewne chęć opuszczenia zebrania. | P | N |
| 36. Członek zespołu wciąż proponujący różne sposoby załatwienia spraw jedynie opóźnia prace i zmniejsza efektywność zespołu. | P | N |
| 37. Częste i głośne powtarzanie swojego stanowiska jest na ogół najskuteczniejszym sposobem przeforsowania go. | P | N |
| 38. Rozglądanie się na wszystkie strony podczas gdy ktoś mówi zapewne oznacza brak zainteresowania omawianym tematem. | P | N |
| 39. Ludzie, którzy mniej mówią, mają mniej do zaoferowania. | P | N |
| 40. Osoba, która chce podejść do tablicy lub wykresu może usiłować zdominować innych. | P | N |
| 41. Złość można wyrazić w taki sposób, że odbiorca zrozumie ją i zaakceptuje. | P | N |
| 42. Ze strachu przed ośmieszeniem ludzie mogą twierdzić, że rozumieją temat, podczas gdy tak nie jest. | P | N |
| 43. Za skuteczność komunikacji odpowiada wyłącznie mówiący. | P | N |
| 44. Uczucie wyrażone w trakcie komunikacji może być ważniejsze od wypowiedzianych słów. | P | N |
| 45. Człowiek inteligentny powinien zrozumieć informację za pierwszym razem. | P | N |
| 46. Zazarty spór jest na ogół oznaką skutecznej komunikacji. | P | N |

- | | | |
|---|---|---|
| 47. Przejęzyczenie, np. użycie złego słowa, może oznaczać szczerść uczuć. | P | N |
| 48. Pomiedzy klóacymi się rzadko dochodzi do skutecznej komunikacji. | P | N |
| 49. Podnoszenie głosu może oznaczać entuzjazm. | P | N |
| 50. Wyraz twarzy mówiącego może zmienić znaczenie wypowiedzanych słów. | P | N |
| 51. Osoba zadająca wiele pytań nie rozumie zagadnienia tak dobrze, jak osoba pytająca mało. | P | N |
| 52. Jeżeli ludzie czegoś nie rozumieją, prawie zawsze to powiedzą. | P | N |
| 53. W czasie zebrania należy unikać sporów. | P | N |
| 54. Skinienia głową w trakcie słuchania przeważnie oznaczają zainteresowanie. | P | N |
| 55. Uniesienie brwi może spowodować zamilknięcie mówiącego. | P | N |
| 56. Osoby o silnym charakterze rzadko nakłaniają nas do twierdzenia, że się z nimi zgadzamy, jeśli w rzeczywistości jest inaczej. | P | N |
| 57. Osoby posiadające bogate słownictwo mogą porozumieć się o wiele łatwiej. | P | N |
| 58. Ten, kto przychodzi na zebranie ostatni, jest przeważnie najmniej zainteresowany tematem. | P | N |
| 59. Jeżeli tylko jest to możliwe, informację należy przekazywać ustnie, a nie pisemnie. | P | N |
| 60. Przedmioty znajdujące się w czyimś pokoju mogą świadczyć o osobowości tej osoby. | P | N |
| 61. Powtórzenie tego, co ktoś powiedział, jest dobrą formą sprawdzenia, czy się zrozumiało. | P | N |
| 62. Błędne wypowiedzenie słowa może czasem wyjawic więcej niż wypowiedzenie go poprawnie. | P | N |

63. Brak wiadomości to błędna wiadomość.	P	N
64. Słuchanie bez wypowiadania się, może być samo w sobie bardzo pożyteczne.	P	N
65. Komunikacja pisemna jest zawsze bardziej skuteczna niż ustna.	P	N
66. Osoba małomówna zrozumie informację gorzej niż osoba zadająca pytania.	P	N
67. Komunikacja skuteczna zachodzi tylko wtedy, gdy odbiorca rozumie informację w sposób zamierzony przez nadawcę.	P	N
68. Ludzie obcy mogą porozumiewać się równie skutecznie, co osoby znające się.	P	N
69. Osoby, które się z czymś naprawdę nie zgadzają, mogą wyrazić zgodę tylko dla uniknięcia dalszej dyskusji.	P	N
70. Ludzie często porozumiewają się nie zauważając tego.	P	N
71. W trakcie przekazywania informacji jej znaczenie na ogół się nie zmienia.	P	N
72. Poprawna ortografia jest ważna dla komunikacji pisemnej.	P	N
73. Członek zespołu mówiący najwięcej jest prawie zawsze najbardziej efektywny.	P	N
74. Sposób, w jaki ktoś ściska dłoń, odzwierciedla jego osobowość.	P	N
75. Czasem nawet najdrobniejsze gesty znaczą tyle samo co słowa.	P	N
76. Zespół, w którym dochodzi do niewielu sporów, jest bardziej efektywny od tego, w którym jest ich wiele.	P	N
77. Wszystkie ważne informacje przekazuje się ustnie lub pisemnie.	P	N
78. Książki, które ktoś czyta, mogą wiele powiedzieć o jego osobowości.	P	N
79. Gestykulacja podczas mówienia na ogół przeszkadza w skutecznej komunikacji.	P	N
80. Różni ludzie przekazują te same uczucia na różne sposoby.	P	N

UKŁAD KWADRATÓW I¹**Instrukcja:**

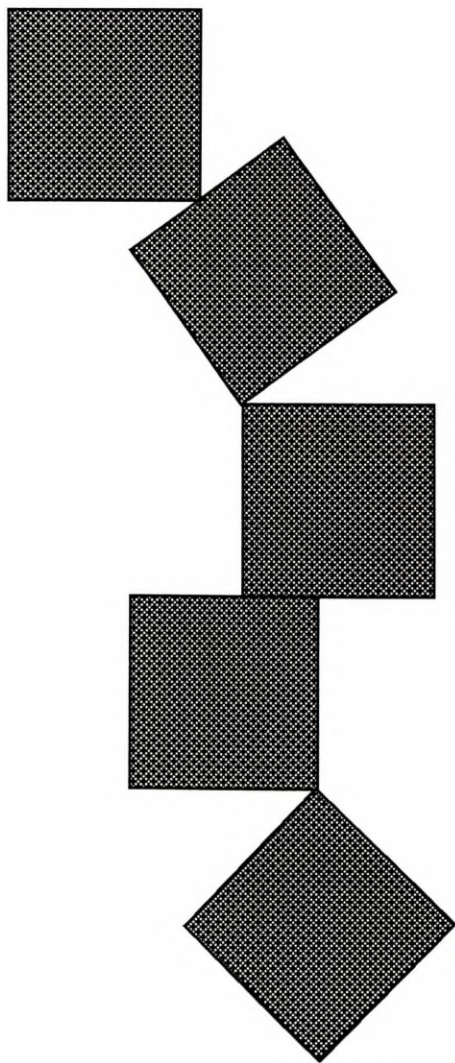
Przyjrzyj się poniższym figurom. Stojąc tyłem do grupy powinieneś podać uczestnikom instrukcje, jak je rysować. Zaczynij od górnego kwadratu i opisuj stopniowo kolejne kwadraty, kładąc szczególny nacisk na stosunek każdego z nich do poprzedzającego. Nie wolno zadawać pytań.



¹ Źródło: Dawid W. Johnson, *Podaj dłoń*, Warszawa 1992.

UKŁAD KWADRATÓW II¹

Przyjrzyj się poniższym figurom. Stojąc tyłem do grupy powinieneś po-
dać uczestnikom instrukcje, jak je rysować. Zacznij od górnego kwadratu i opi-
suj każdy kolejno, zwracając szczególną uwagę na stosunek każdego z nich do
poprzedzającego. Możesz odpowiadać na pytania i powtarzać je, jeśli to ko-
nieczne.



¹ Źródło: Dawid W. Johnson, *Podaj dłoń*, Warszawa 1992.

OPIS RÓL GRUPOWYCH

Naturalny lider – sprawuje pieczę i kontrolę nad sposobem, w jaki grupa stara się osiągnąć cele. Potrafi efektywnie wykorzystać zasoby zespołu; rozpoznaje, gdzie tkwią zalety, a gdzie słabości grupy; potrafi wykorzystać potencjał indywidualny każdego pracownika. Cechy: zrównoważony, dominujący, ekstrawertyk. Charakteryzuje go raczej zdrowy rozsądek aniżeli rozważania intelektualne, w kierowaniu nie jest agresywny.

Człowiek akcji – kształtuje sposób, w jaki wykorzystany zostanie wysiłek grupy; kieruje swoją uwagę bezpośrednio na ustalanie celów i priorytetów; pragnie wywierać wpływ na kształt lub wzorzec dyskusji grupowej i na wynik aktywności grupowej. Cechy: niespokojny, dominujący, ekstrawertyk, impulsywny, łatwo się irytuje. Chce szybko widzieć rezultaty. Rywalizuje i bywa arogancki, ale dzięki niemu „coś się rzeczywiście dzieje”.

Praktyczny organizator – zamienia koncepcje i plany na praktyczne działanie i realizuje uzgodnione plany w sposób systematyczny i efektywny. Cechy: zrównoważony i zdyscyplinowany. Dzięki niemu następuje praktyczne wdrożenie projektów i planów rozwiązań. Pragnie konkretów, nie lubi zmienności planów.

Siewca (człowiek idei) – wysuwa nowe pomysły i strategie ze szczególnym uwzględnieniem najistotniejszych problemów i próbuje „przedzierać” się ze swoją wizją przez grupowe podejście do problemu na zasadzie konfrontacji. Cechy: dominujący, inteligentny, introwertyk. Może „gubić” szczegóły i robić błędy, a także krytykować pomysły innych. Im większy problem, tym większe wyzwanie, żeby go rozwiązać. Uważa, że wszystkie dobre pomysły z początku dziwnie wyglądają. Roztacza wokół siebie aurę „geniusza”.

Człowiek kontaktów – bada, analizuje i przytacza informacje na temat pomysłów, stanu wiedzy i działań na zewnątrz grupy; nawiązuje kontakty ze-

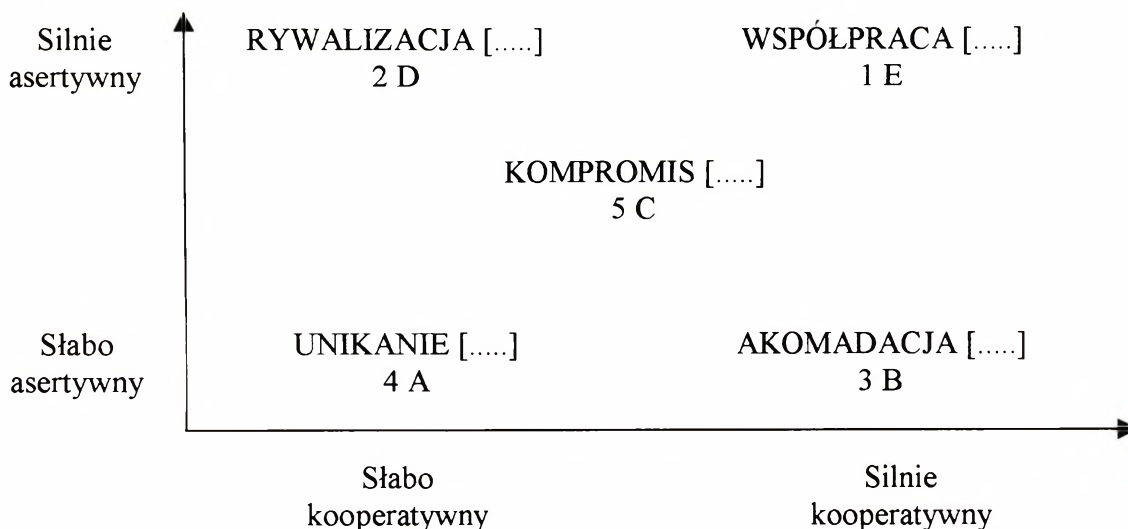
wewnętrzne, które mogą być użyteczne dla zespołu; potrafi prowadzić niezbędne negocjacje. Cechy: zrównoważony, dominujący, ekstrawertyk. Popiera innowacje i jest dobrym improwizatorem. Trochę cyniczny w poszukiwaniu zysku dla grupy – często mówi „nowe możliwości powstają w wyniku błędów innych”.

Sędzia – analizuje problem, ocenia pomysły i sugestie, dzięki czemu grupa startuje z lepiej przygotowanej pozycji do podjęcia wyważonej decyzji. Cechy: inteligentny, zrównoważony, introwertyk. Jest najbardziej obiektywny, bezstronny i niezaangażowany emocjonalnie, lubi mieć czas do namysłu, brak mu entuzjazmu, ale jego spokój pozwala na podjęcie wyważonych decyzji.

Człowiek grupy – wspiera członków grupy, podbudowuje morale grupy, jeśli są jakieś niedociągnięcia i braki, potrafi zapobiegać konfliktom, kształtuje „ducha” grupy, wzmacnia współpracę i lepszą komunikację, jest lojalny wobec zespołu. Cechy: ekstrawertyk, zrównoważony, niskie pragnienie dominacji i rywalizacji, zdolność empatii. Może jego wkład nie jest zbyt wyraźny, ale nieoceniona jest jego lojalność i oddanie wobec grupy, nie lubi konfrontacji.

Perfekcjonista – nastawiony na konkretny efekt – na zakończenie zadania w określonym czasie i zapewnienie mu jak najwyższego standardu wykonania; może być trudny w kontaktach ze względu na to, że jest wrogiem przypadku i grzęźnie w szczegółach, które nie są najistotniejsze dla ukończenia zadania, zawsze świadomy celu. Cechy: niespokojny, napięty, introwertyk, zdyscyplinowany.

SIATKA STYLÓW ZACHOWAŃ W SYTUACJACH KONFLIKTOWYCH¹



Interpretacja:

Reakcje ludzi w sytuacjach konfliktowych wyznaczają dwie podstawowe cechy – asertywność i kooperatywność.

Asertywność wyraża się w umiejętnym pokonywaniu przeszkód i skutecznym realizowaniu zamierzeń. Człowiek asertywny to taki, który jest pewny siebie i stanowczy, który zachowuje się w sposób zdecydowany, bez lęku i wahań. Jest to ktoś, kto wytrwale dąży do swych celów; jest odporny na niepowodzenia. Niekiedy asertywność utożsamiana jest z agresywnością, ponieważ wytrwała i zdecydowana realizacja własnych celów może być odbierana jako działanie zagrażające innym. W potocznym znaczeniu mówi się np. o agresywnych menadżerach lub o agresywnej działalności określonego typu (np. agresywny marketing), opisując w ten sposób pewną „przebojowość” czy „forsowność” w działaniu. Przeciwnością asertywności byłaby szczególna „miekkość” w po-

¹ Źródło: P. J. Dąbrowski, *Praktyczna teoria negocjacji*, „SORBOG”, Warszawa 1990. [Opr. T. Wach na podstawie *Conflict management questionnaire*, (w:) M. Pedler, T. Boydel, *A manager guide to self-development*, McGraw-Hill 1978].

stępowaniu, niepewność, tendencja do uległości, brak wytrwałości i bierne poddawanie się okolicznościom.

Czasem asertywność może być kompensacyjnym przejawem wewnętrznego poczucia zagrożenia i niepewności. Łączy się to z dążeniem do „władania” otoczeniem społecznym. Przejawem takiego zachowania się jest apodyktyczność, nietolerancja wobec odmiennych od swoich opinii i poglądów wyrażanych przez innych ludzi.

Druga cecha – **kooperatywność** – przeważnie jest identyfikowana z takimi sytuacjami społecznymi, które mogą mieć postać gry. Kooperatywnym (lub stosującym strategię kooperatywną, w odróżnieniu od indywidualistycznej) jest ten, kto przejawia tendencję do współdziałania z partnerem po to, by osiągać korzystne dla obu stron wyniki, mimo że w danej sytuacji mógłby osiągnąć wyniki korzystne jedynie dla samego siebie. Tendencja ta wyraża się m. in. w tym, że dana osoba potrafi rezygnować z doraźnych i indywidualistycznych efektów na korzyść odroczonych w czasie, które są możliwe do osiągnięcia na drodze współdziałania z innymi.

Z rozmaitych badań wynika, iż osoby kooperatywne charakteryzują się zarazem (w odróżnieniu od niekooperatywnych):

- pełniejszą świadomością współzależności partnerów;
- wielostronnością w spostrzeganiu świata społecznego;
- większym zaufaniem do ludzi;
- motywacją altruistyczną;
- nasiloną potrzebą poniżenia i uległości;
- silną potrzebą aprobaty ze strony innych;
- wiarą w racjonalizm partnera;
- niskim poziomem dogmatyzmu.

Przyjmuje się, że asertywność i kooperatywność są cechami niezależnymi. Każdego człowieka można scharakteryzować jako bardziej lub mniej asertywnego i jako bardziej lub mniej kooperatywnego. Łączenie tych cech determi-

nuje rodzaj reakcji podmiotu w sytuacjach konfliktowych. Klasyfikacja jest następująca:

1 [E] – wysoka asertywność i wysoka kooperatywność przyczyniają się do występowania reakcji **współdziałania**. Człowiek o takich cechach nawiązuje współpracę z partnerem po to, by zrealizować swoje cele. Można zatem powiedzieć, że wykorzystuje on pozytywnie sytuację konfliktu, ponieważ nie odrzuca drugiej osoby.

2 [D] – wysoka asertywność i niska kooperatywność przyczyniają się do występowania reakcji **rywalizacyjnych**. Człowiek o takich cechach dąży do rozstrzygnięcia konfliktu na swoją korzyść, w tym – głównie sensie, że pragnie wykazać wyższość własnych racji nad racjami drugiej osoby.

3 [B] – niska asertywność i wysoka kooperatywność przyczyniają się do występowania reakcji **akomodacyjnych**. Człowiek o takich cechach dąży do rekonstrukcji własnych poglądów, lecz czyni to nie z powodu bezwzględnej akceptacji poglądów drugiej osoby, lecz raczej ze względu na pożądaną, jego zdaniem, współpracę.

4 [A] – niska asertywność i niska kooperatywność przyczyniają się do występowania reakcji **unikania**. Człowiek o takich cechach wycofuje się z konfliktu, nie zależy mu ani na udawadnianiu własnych racji, ani na rozpatrywaniu poglądów partnera.

5 [C] – średnia asertywność i średnia kooperatywność przyczyniają się do występowania reakcji **kompromisowych**. Człowiek o takich cechach stara się odnieść pewne korzyści, przyznając także partnerowi prawo do ich części. Musi (i może) więc z części swoich interesów zrezygnować na rzecz drugiej osoby.

KWESTIONARIUSZ STYL ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTÓW

Kwestionariusz ten przeznaczony jest do identyfikacji Twojego stylu rozwiązywania konfliktów. Zamieszczono w nim 30 par stwierdzeń, które mogą charakteryzować Twoje zachowanie się w sytuacjach konfliktowych. Z każdej pary wybierz to stwierdzenie, które w porównaniu z drugim lepiej opisuje Twoje rzeczywiste zachowanie w takich samych lub podobnych sytuacjach.

Wybór swój zaznacz przez zakreszenie kółkiem litery „a” lub „b” poprzedzającej dane stwierdzenie. Pracuj uważnie i staraj się udzielać prawidłowych (tzn. prawdziwych) odpowiedzi.

-
1. [a] Jestem zazwyczaj stanowczy w realizacji własnych celów.
[b] Próbuję z każdą sprawą wychodzić na zewnątrz i stawiać sprawy otwarcie.
.....
2. [a] Wykładam zawsze swoje karty na stół i zachęcam drugą osobę do uczy-
nienia tego samego.
[b] Gdy powstaje konflikt, zawsze próbuję wygrywać swój interes.
.....
3. [a] Raz zajętej pozycji bronię bardzo silnie.
[b] Wolę nie używać perswazji, lecz wskazywać wprost najlepsze rozwiąza-
nie problemu.
.....
4. [a] Niekiedy poświęcam własny interes na rzecz interesów drugiej osoby.
[b] Czuję, że przyczyny różnic zdań nie zawsze są tego warte, by się o nie
spierać.
.....
5. [a] Wolę akceptować cudzy punkt widzenia niż narażać się na kłótnię.
[b] Unikam ludzi ze zdecydowanymi poglądami.
.....
6. [a] Lubię współpracować z innymi i wspólnie rozpatrywać ich racje.
[b] Czuję, że większość wypowiedzanych myśli, także moich, jest niewiele
warta jako argumenty.

.....
7. [a] Próbuję szukać kompromisu w sytuacji trudnej.

[b] Jestem zazwyczaj stanowczy w realizacji własnych celów.

.....
8. [a] Gdy powstaje konflikt, zawsze próbuję wygrywać swoje interesy.

[b] Proponuję neutralny grunt podczas rozstrzygania konfliktów.

.....
9. [a] Lubię wychodzić naprzeciw drugiej osobie.

[b] Raz zajętej pozycji bronię bardzo silnie.

.....
10. [a] Czuję, że przyczyny różnic zdań nie zawsze są tego warte, by się o nie spierać.

[b] Próbuję szukać kompromisu w sytuacji trudnej.

.....
11. [a] Proponuję neutralny grunt podczas rozstrzygania konfliktów.

[b] Unikam ludzi ze zdecydowanymi poglądami.

.....
12. [a] Czuję, że większość wypowiedzanych myśli, także moich, jest niewiele warta jako argumenty.

[b] Lubię wychodzić naprzeciw drugiej osobie.

.....
13. [a] Jestem zazwyczaj stanowczy w realizacji własnych celów.

[b] Niekiedy poświęcam własny interes na rzecz interesów drugiej osoby.

.....
14. [a] Wolę akceptować cudzy punkt widzenia niż narażać się na kłótnię.

[b] Gdy powstaje konflikt, zawsze próbuję wygrywać swoje interesy.

.....
15. [a] Raz zajętej pozycji bronię bardzo silnie.

[b] Lubię współpracować z innymi i wspólnie rozpatrywać ich racje.

.....
16. [a] Próbuję szukać kompromisu w sytuacji trudnej.

[b] Niekiedy poświęcam własny interes na rzecz interesów drugiej osoby.

.....
17. [a] Wolę akceptować cudzy punkt widzenia niż narażać się na kłótnię.

[b] Proponuję neutralny grunt podczas rozstrzygania konfliktów.

.....
18. [a] Lubię wychodzić naprzeciw drugiej osobie.

[b] Lubię współpracować z innymi i wspólnie rozpatrywać ich racje.

.....
19. [a] Czuję, że przyczyny różnic zdań nie zawsze są tego warte, by się o nie spierać.

[b] Jestem zazwyczaj stanowczy w realizacji własnych celów.

.....
20. [a] Gdy powstaje konflikt, zawsze próbuję wygrywać swoje interesy.

[b] Unikam ludzi ze zdecydowanymi poglądami.

.....
21. [a] Czuję, że większość wypowiedzanych myśli, także moich, jest niewiele warta jako argumenty.

[b] Raz zajętej pozycji bronię bardzo silnie.

.....
22. [a] Próbuję z każdą sprawą wychodzić na zewnątrz i stawiać sprawy otwarcie.

[b] Czuję, że przyczyny różnic zdań nie zawsze są tego warte, by się o nie spierać.

.....
23. [a] Unikam ludzi ze zdecydowanymi poglądami.

[b] Wykładam zawsze swoje karty na stół i zachęcam drugą osobę do uczynienia tego samego.

.....
24. [a] Wolę nie używać perswazji, lecz wskazywać wprost na najlepsze rozwiązanie problemu.

[b] Czuję, że większość wypowiedzanych myśli, także moich, jest niewiele warta jako argumenty.

.....

25. [a] Próbuję z każdą sprawą wychodzić na zewnątrz i stawiać sprawy otwarcie.

[b] Próbuję szukać kompromisu w sytuacji trudnej.

.....

26. [a] Wykładam zawsze swoje karty na stół i zachęcam drugą osobę do uczynienia tego samego.

[b] Proponuję neutralny grunt podczas rozstrzygania konfliktów.

.....

27. [a] Wolę nie używać perswazji, lecz wskazywać wprost na najlepsze rozwiązanie problemu.

[b] Lubię wychodzić naprzeciw drugiej osobie.

.....

28. [a] Niekiedy poświęcam własny interes na rzecz interesów drugiej osoby.

[b] Próbuję z każdą sprawą wychodzić na zewnątrz i stawiać sprawy otwarcie.

.....

29. [a] Wykładam zawsze swoje karty na stół i zachęcam drugą osobę do uczynienia tego samego.

[b] Wolę akceptować cudzy punkt widzenia niż narażać się na kłótnię.

.....

30. [a] Lubię współpracować z innymi i wspólnie rozpatrywać ich racje.

[b] Wolę nie używać perswazji, lecz wskazywać wprost na najlepsze rozwiązanie problemu.

ARKUSZ STOSUNKÓW MIĘDZYLUDZKICH

(Oprac. L. Niebrzydowski)

Znasz wiele osób, z którymi utrzymujesz różne kontakty. Jedne są dla Ciebie tylko znajomymi, inne kolegami, ale być może masz także kogoś, kogo uważasz za prawdziwego i serdecznego przyjaciela. Czy byłbyś tak uprzejmy odpowiedzieć na szereg pytań dotyczących jednej lub dwóch spośród tych osób. Wybór należy do Ciebie. Nie musisz ujawniać swojego nazwiska, ani też nazwiska osoby, o której będziesz pisał. Chodzi tylko o to, by informacje udzielone przez Ciebie były prawdziwe. Jest to ważne z tego względu, że zebrane w ten sposób dane posłużą celom naukowym.

Jesteś dziewczynką chłopcem Masz lat Uczęszczasz do klasy

Jesteś pochodzenia: robotniczego, chłopskiego, inteligenckiego (odpowiedni wyraz podkreśl)

1. Czy istnieje w Twoim życiu ktoś, kogo mógłbyś nazwać: kolegą, prawdziwym przyjacielem¹, osobą kochaną (odpowiedni wyraz podkreśl)?
2. Skąd tę osobę znasz?
3. Jak długo trwa Wasza znajomość (miesiąc, rok, 2 lata, dłużej niż 2 lata)?
4. Jak często spotykasz się z tą osobą?
5. Jaki jest stopień intymności (serdeczności lub bliskości emocjonalnej) między Wami?
 - a) najwyższy, jaki może być
 - b) wysoki
 - c) średnio wysoki
 - d) niski
6. Jak wyobrażacie sobie swoją przyszłość. Czy sądzą, że kontakty między Wami trwać będą:
 - a) przez całe życie
 - b) do chwili ukończenia szkoły, do której uczęszczacie
 - c) do końca roku szkolnego

¹ Jeśli masz kolegę i przyjaciela, to dla każdego z nich wypełnij oddzielny arkusz.

7. Czy snujecie wspólne plany na przyszłość? Tak Nie
.....
8. Jaki wpływ na Waszą znajomość ma otoczenie: dodatni, czy ujemny. To
znaczy, czy otoczenie utrwała Wasze kontakty, czy też przeszkadza Wam? ..
.....
9. Czy chętnie afiszujecie się zewnątrz swoją znajomością, czy też staracie się
ją raczej ukryć przed najbliższymi osobami?

SKALA PRZYJAŹNI J. LA GAIPA

(Oprac. L. Niebrzydowski)

Nazwisko lub pseudonim Płeć

Pochodzenie społeczne Wiek

Szkoła lub zakład pracy

Skala ta służy do badania oczekiwań, jakie ludzie żywią odnośnie do zachowania się następujących osób: najlepszego przyjaciela, jednego z wielu przyjaciół, kolegi. Niżej zamieszczamy szereg twierdzeń, z których każde opisuje zachowanie jednej z wymienionych osób w stosunku do Ciebie. Prosimy, abyś nie myślał o tym, jak dana osoba powinna się zachować w wersji idealnej, lecz czego się po niej spodziewasz. Pamiętaj, że ma to być osoba tej samej płci co Ty. Podaj jej imię i wiek
Określ, kim ta osoba jest dla Ciebie

Prawdopodobieństwo zachowania się wybranej przez Ciebie osoby zaznacz odpowiednią literą, gdzie: A oznacza występowanie danego zagadnienia w 50% przypadków, B w 60%, C w 70%, D w 80%, E w 90%.

Osoba, którą oceniam

- 1. Ocenia mnie i chwali, gdy na to zasłużę.
- 2. Podwyższa moje poczucie własnej wartości.
- 3. Daje mi odczuć, że jestem osobą ważną i wartą zachodu.
- 4. Uważa, że moje pomysły są ważne i warte zastanowienia.
- 5. Mogę wyrażać opinie sprzeczne z jego (jej) przekonaniami, ponieważ nie poróżni to nas ze sobą.
- 6. Nie usiłuje mnie wykorzystywać ani wysługiwać się mną.
- 7. Bardziej jest zainteresowana mną jako człowiekiem niż tym, co mógłbym (mogłabym) dla niej zrobić.
- 8. Mogę przy niej być po prostu sobą.
- 9. Jest zainteresowana tym, abym miał(a) dobrą opinię i szacunek u ludzi.
- 10. Postępuje w taki sposób, że przejawia zainteresowanie tym, aby dobrze mi się we wszystkim wiodło.
- 11. Chętnie mi pomaga nie oczekując rewanżu.

- 12. Zawsze jest chętna do pomocy, tak że nie muszę jej o to prosić.
- 13. Można jej bez obawy wyjawiać swoje najbardziej osobiste i intymne uczucia.
- 14. Mógłbym (mogłabym) ujawnić swoje skryte nadzieje i ambicje.
- 15. Nie obawiam się wyjawiać jej spraw, których się wstydę.
- 16. Mógłbym (mogłabym) z nią rozmawiać o swoich problemach osobistych.
- 17. Mamy podobne poglądy na sprawy, które są życiowo ważne.
- 18. Mamy wiele wspólnych zainteresowań.
- 19. Myślę, że nasze charaktery są do siebie dopasowane.
- 20. Bardzo lubię wykonywać z nią wspólnie różne rzeczy.
- 21. Naprawdę stara się patrzeć na sprawy z mojego punkty widzenia.
- 22. Chętnie słucha tego co mówię.
- 23. Łatwo potrafi zrozumieć i trafnie zinterpretować wszystko, co ja czuję i przeżywam.
- 24. Wie, co czuję, jeśli nawet nie potrafi wyrazić tego słowami.
- 25. Pracuje dużo i wytrwale, aby osiągnąć swoje cele.
- 26. Jest świadoma swoich zadań i odpowiedzialności jako członek naszego społeczeństwa.
- 27. Doskonale wykorzystuje swoje zdolności i umiejętności.
- 28. Jest wytrwała i ma silny charakter.

KWESTIONARIUSZ OTWARTOŚCI W STOSUNKACH MIĘDZYLUDZKICH

(Oprac. L. Niebrzydowski)

Każdy z nas ma potrzebę dzielenia się z innymi osobami tym, co przeżywa, o czym marzy i co go niepokoi. Potrzebne mu to po to, aby być lepiej rozumianym i akceptowanym przez otoczenie.

Masz przed sobą szereg twierdzeń, które określają sytuacje i osoby wyzwalamy Twoją otwartość w stosunkach międzyludzkich. Podkreśl podwójną linią te twierdzenia, które najlepiej pasują do Ciebie, pojedynczą zaś te, które częściowo Ciebie charakteryzują. Dane, które tą drogą przekażesz, posłużą celom naukowym, postaraj się więc, aby były one prawdziwe.

Ile masz lat Jakiej jesteś płci

Czym zajmują się Twoi rodzice

Gdzie mieszkasz

1. Komu najczęściej zwierzasz się ze spraw, które Cię nurtują (odpowiednie wyrazy podkreśl):

- matce,
- ojcu,
- partnerowi seksualnemu,
- przyjacielowi tej samej płci,
- koledze.

2. Czy dlatego zwierzasz się tym osobom, że uważasz je za (podkreśl cztery z wymienionych niżej możliwości):

- mądre i doświadczone życiowo,
- umiejące dotrzymać tajemnicy,
- rozmowa z tymi osobami jest dla Ciebie satysfakcjonująca,
- kochasz je,
- darzysz te osoby sympatią lub przyjaźnią,
- uważasz, że te osoby są dla Ciebie życzliwe,

- posiadasz o nich dużo informacji,
 - są Ci bliskie duchowo i potrafią Cię zrozumieć.
3. Kiedy się najczęściej zwierzasz ze spraw nurtujących Cię (podkreśl trzy z niżej wymienionych możliwości):
- wtedy, gdy masz wewnętrzną potrzebę podzielenia się z kimś swoimi sprawami;
 - wtedy, gdy oczekujesz pomocy;
 - wtedy, gdy chcesz zdobyć czyjeś zaufanie;
 - wtedy, gdy czekasz na odwzajemnienie się;
 - wtedy, gdy jesteś ciekawy(a), jak partner na to zareaguje;
 - wtedy, gdy jesteś sprowokowany(a) do ujawnienia o sobie intymnej informacji.
4. Kiedy unikasz wszelkich zwierzeń lub ograniczasz je do minimum (podkreśl cztery z niżej wymienionych możliwości):
- wtedy, gdy zorientujesz się, że masz do czynienia z osobą narzucającą Ci swój sposób bycia;
 - wtedy, gdy Twój rozmówca wydaje Ci się zbyt ciekawski i wścibski;
 - wtedy, gdy uznasz, że możesz okazać się osobą słabą i mógłbyś powiedzieć więcej, niż to jest wskazane;
 - wtedy, gdy uznasz, że dana osoba i tak niewiele może Ci pomóc;
 - wtedy, gdy boisz się narazić na przykrości;
 - wtedy, gdy Twój rozmówca pierwszy zaczyna się zwierzać i wyraźnie Cię prowokuje do zwierzeń;
 - wtedy, gdy Twój rozmówca nie jest Ci dobrze znany.
5. Komu mogłeś się najczęściej zwierzać w okresie dzieciństwa i wczesnej młodości (podkreśl odpowiednią osobę):
- matce,
 - ojcu,
 - innym członkom rodziny (napisz komu)
 - koledze lub koleżance.

OPINIA OKRESOWA ŻOŁNIERZA ZAWODOWEGO

za okres od

dzień	
miesiąc	
rok	

 do

dzień	
miesiąc	
rok	

 Podległość kadrowa

--

I. DANE PERSONALNE

NR PESEL

Nazwisko i imię

--

 Imię ojca

--

 Aktualny stopień wojskowy

--

 Data mianowania

--

Korpus osobowy

--

 Grupa osobowa

--

 KONTRAKTOWA

--

 Rodzaj służby i data rozpoczęcia

--

 STAŁA

--

Nazwa stanowiska służbowego

--

 Jednostka wojskowa

--

 Stopień etatowy

--

 Grupa uposażenia

--

 Data obrotu stanowiska

--

II. STAN I ROZWÓJ KWALIFIKACJI ZAWODOWYCH

WYKSZTAŁCENIE (szkoła - uczelnia, rodzaj studiów, kursy, rok ukończenia, ocena)

WOJSKOWE	CYWILNE

ZNAJOMOŚĆ JĘZYKÓW OBCYCH

Nazwa języka	Angielski	Niemiecki	Francuski	Rosyjski		
Stopień znajomości	P S Z B D	P S Z B D	P S Z B D	P S Z B D	P S Z B D	P S Z B D
Data egzaminu						

TYTUŁ I STOPIEŃ NAUKOWY (TYTUŁ ZAWODOWY)

STOPIEŃ SPECJALIZACJI ZAWOD. (KLASY KWALIFIKACYJNE))

III. OCENA CECH OSOBOWO-ZAWODOWYCH WPŁYWAJĄCYCH NA WYKONANIE ZADAŃ

A. OCENA KOMPETENCJI ZAWODOWYCH I CECH OSOBOWYCH

CECHA	OCENA						
	ZNACZNIE PRZEWYŻSZA WYMAGANIA	PRZEWYŻSZA WYMAGANIA	SPEŁNIA WYMAGANIA	PONIŻEJ WYMAGAŃ	ZNACZNIE PONIŻEJ WYMAGAŃ	NIE SPEŁNIA WYMAGAŃ	NIE OCENIANO
1. Umiejętności organizacyjne							
2. Umiejętności dowodzenia (kierowania)							
3. Umiejętności pedagogiczne							
4. Umiejętności oceniania podwładnych							
5. Dbłość o rozwój podwładnych							
6. Ambicje (aspiracje) zawodowe							
7. Zaangażowanie w służbę - chęć działania							
8. Wytrwałość w osiąganiu celów, zdecydowanie w							
9. Umiejętność współpracy i współdziałania							
10. Opanowanie							
11. Inicjatywa i pomysłowość w działaniu							
12. Samodzielność w działaniu							
13. Poczucie odpowiedzialności							
14. Zdolność przystosowania się do nowych warunków							
15. Zdolność pokonywania stresu							
16. Zdolność samodzielnego przyswajania wiedzy							
17. Trafność podejmowanych decyzji							
18. Umiejętność wypowiadania się							
19. Umiejętność wyrażania myśli na piśmie							
20. Poczucie dyscypliny							
21. Kultura osobista							
22. Dbłość o wygląd zewnętrzny							
23.							
24.							

B. SZCZEGÓLNE PREDYSPOZYCJE I UZDOLNIENIA

* P - PODSTAWOWY, S - ŚREDNIOZAAWANSOWANY, Z - ZAAWANSOWANY, B - BIEGŁY, D - DOSKONAŁY

C. POSTAWA ETYCZNA

(uczciwość, rzetelność, prawdomówność, koleżeństwo, odwaga, poświęcenie, lojalność itp.)

IV. SPRAWNOŚĆ FIZYCZNA, KONDYCJA I STAN ZDROWIA

Sprawdzian kwalifikacyjny ze sprawności fizycznej

zw

Odporność na trudy i zmęczenie fizyczne

Grupa zdrowia

V. STOPIEŃ WYSZKOLENIA INDYWIDUALNEGO (wymagany na zajmowanym stanowisku)

Ogólnowojskowego

Specjalistycznego

VI. OCENA REALIZACJI WAŻNIEJSZYCH ZADAŃ SŁUŻBOWYCH ZA OKRES OPINIOWANIA

PRZYDATNOŚĆ NA ZAJMOWANYM STANOWISKU

Przydatny

Nieprzydatny

PRZYDATNOŚĆ NA STANOWISKU ZGODNIE Z PRZYDZIAŁEM MOB.

Przydatny

Nieprzydatny

Bez przydziału

VII. OCENA OGÓLNA

	wzorowy	bardzo dobry	dobry	dostateczny	mierny	niedostateczny
Opiniowany za okres opiniowania uzyskał ocenę ogólną						

VIII. WNIOSKI (PROPOZYCJE) OPINIOWANEGO DOTYCZĄCE DALSZEGO PRZEBIEGU SŁUŻBY

(Wypełnia opiniowany przed rozpoczęciem pisania opinii przez przełożonego)

**

Podpis opiniowanego - data

IX. PROGNOZA DALSZEGO PRZEBIEGU SŁUŻBY

Przydatność i propozycje wyznaczenia na stanowisko służbowe	Propozycje podwyższenia lub uzupełnienia kwalifikacji	Propozycje do mianowania lub odznaczenia

PODPIS OPINIOWANEGO

PODPIS OPINIUJĄCEGO

W dniu zostałem zapoznany z opinią i poinformowany o przysługującym mi prawie wniesienia odwołania od treści opinii do.....	Stanowisko	Podpis
.....w terminie 14 dni od dnia zapoznania.	Stopień, imię i nazwisko	Data
Podpis - data		

