

S/53611



**AKADEMIA
OBRONY NARODOWEJ**

AON wewn. 4864/96

PSYCHOLOGIA DOWODZENIA

CZĘŚĆ II

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej

S/3235 cz. 2



05-003235-017-0

WARSZAWA

53611

1996



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

INSTYTUT NAUK HUMANISTYCZNYCH

AON wewn. 4864/96



PSYCHOLOGIA DOWODZENIA

Część II

Pod redakcją
Bronisława Rokickiego

WARSZAWA

1996



SPIS TREŚCI

WSTĘP	5
1. Współdziałanie i konflikt w wojsku	
- <i>plk dr hab. M. DYRDA</i>	7
1.1. Konflikt i jego istota	7
1.2. Źródła i rodzaje konfliktów	14
1.3. Kierowanie konfliktami	24
1.4. Rozwiązywanie konfliktów	27
2. Poznawanie osobowości podwładnych i samopoznawanie	
- <i>mjr dr J. BORKOWSKI</i>	34
2.1. Ogólne podstawy poznawania osobowości	34
2.2. Zasady poznawania osobowości	40
2.3. Prawa oceniania ludzi	53
3. Negatywne zjawiska w służbie wojskowej i metody ich ograniczania	
- <i>ppłk dr L. KANARSKI</i>	56
3.1. Negatywne zjawiska i ich charakterystyka	56
3.2. Zachowania autoagresywne	59
3.3. Zjawiska patologiczne w podkulturze żołnierskiej	72
3.4. Samowolne oddalenia	77
3.5. Metody ograniczania negatywnych zjawisk w służbie wojskowej	80
4. Wybrane problemy zdrowia psychicznego i higieny psychicznej w wojsku	
- <i>plk dr B. ROKICKI</i>	96
4.1. Pojęcie oraz zadania higieny psychicznej	96
4.2. Zdrowie psychiczne i jego zagrożenia	99
4.3. Ogólna charakterystyka zaburzeń psychicznych	108
4.4. Zdrowie psychiczne i działalność psychohigieniczna w wojsku	114

5. Kształtowanie kompetencji antystresowej żołnierzy	
- <i>mjr dr J. BORKOWSKI</i>	123
5.1. Istota stresu	123
5.2. Objawy stresu	126
5.3. Radzenie sobie ze stresem (coping)	129
5.4. Ważniejsze założenia transakcyjnego podejścia do copingu	130
5.5. Sugestie antystresowe: profilaktyka, coping i terapia	131
6. Wprowadzenia do zagadnień psychologii inżynierskiej wojska	
- <i>mjr mgr R. JURASIK</i>	144
6.1. Psychologia inżynierska a psychologia pracy	145
6.2. Psychologia inżynierska czy ergonomia?	149
6.3. Psychotechnika w wojsku	150
6.4. Przedmiot i zadania psychologii inżynierskiej w wojsku	152
6.5. Właściwości układu funkcjonalnego „człowiek - maszyna”	155
6.6. Operator wojskowy - psychologiczne problemy selekcji i szkolenia	158
6.7. Niezawodność sprzętu - niezawodność operatora	165
WYBRANE POZYCJE BIBLIOGRAFICZNE	170

WSTĘP

Do rąk Czytelnika oddajemy drugą już część skryptu poświęconego problemom psychologii dowodzenia. Proces dowodzenia obejmuje wiele dziedzin oraz pasm czynności dowódcy - wychowawcy charakterystycznych dla tego, specyficznego pod wieloma względami, sposobu kierowania zespołami ludzkimi. Wyczerpująca ich analiza oraz opis, dokonywane nawet z perspektywy jednej dyscypliny naukowej, okazują się niezwykle trudne.

Stąd też w prezentowanym opracowaniu zastosowano selektywny dobór zarówno samych tematów, jak i rozpatrywanych w ich obrębie treści. Zespół autorski, składający się z pracowników Zakładu Psychologii Dowodzenia, przy doborze zagadnień starał się uwzględnić przede wszystkim potrzeby procesu dydaktycznego w Uczelni, ukierunkowanego na możliwie wszechstronne przygotowanie absolwentów do sprawowania funkcji dowódczych. Pomocne w tym względzie okazały się także sugestie i uwagi zgłaszane przez Czytelników po wydaniu pierwszej części skryptu.

Problematyka składająca się na treść opracowania przedstawiona została w sześciu rozdziałach. Pierwszy poświęcony jest kwestiom, które przez wiele lat znajdowały się na obrzeżu zainteresowań psychologów, mianowicie konfliktom w wojsku. Zgodnie ze współczesnym ujęciem tego problemu, konfliktowe formy zachowań są traktowane przez autora tej części opracowania jako naturalny, nieunikniony efekt współpracy członków organizacji. W syntetycznej formie przedstawione zostały: istota, źródła, rodzaje oraz możliwe konsekwencje konfliktów. Rozdział zawiera także ogólne zasady oraz bardziej szczegółowe zalecenia dotyczące zapobiegania konfliktom oraz rozwiązywania ich w warunkach wojska.

Istotnym wyznacznikiem przebiegu i rezultatów procesów dowodzenia, wychowania i szkolenia jest samoświadomość, samowiedza oraz samoocena przełożonego, jak również wszechstronna znajomość podwładnych. Kwestiom ogólnych prawidłowości i zasad samopoznawania oraz poznawania osobowości jest poświęcony rozdział drugi. W kolejnym rozdziale przeprowadzona jest analiza niektórych negatywnych zjawisk w służbie wojskowej. Ze względu na rozległość i złożoność tej problematyki, bardziej szczegółowej analizie poddane zostały takie zjawiska społeczne, jak: zachowania autoagresywne, patologiczne zjawiska w pod-

kulturze żołnierskiej oraz samowolne oddalenia. Autor przedstawia również podstawowe metody ograniczania tych zjawisk w służbie wojskowej.

Rozdział czwarty traktuje o problemach zdrowia psychicznego oraz higieny psychicznej. Na tle ogólnych oraz swoistych zagrożeń zdrowia psychicznego przedstawiono w nim również podstawowe obszary i zadania działalności psychohigienicznej w wojsku. Komplementarnym wobec tego rozdziału jest rozdział piąty, zawierający pewne sugestie w zakresie profilaktyki oraz radzenia sobie ze stresem. Wiele praktycznych wskazówek odnoszących się bezpośrednio lub choćby pośrednio do działalności psychohigienicznej znaleźć można także w innych rozdziałach.

Ostatni, szósty rozdział odbiega w pewnym sensie od pozostałych, poświęconych bezpośrednio różnym obszarom zainteresowań psychologii dowodzenia. Jego treść stanowią bowiem wybrane zagadnienia psychologii inżynierskiej. Obok prezentacji ogólnych problemów dotyczących przystosowania środowiska pracy do fizycznych i psychicznych właściwości oraz możliwości człowieka, autor omawia również ważniejsze zastosowania tej pasjonującej, choć nie zawsze docenianej dziedziny psychologii w wojsku. Rozdział zamykają kwestie dotyczące właściwości pracy operatorowej oraz niezawodności układu człowiek-maszyna.

Intencją autorów poszczególnych rozdziałów było przedstawienie kwestii dla danego tematu najistotniejszych, wiążących się bezpośrednio z aktualnie realizowanym programem psychologii dowodzenia. Czytelnik zainteresowany pogłębieniem wiedzy psychologicznej oraz doskonaleniem umiejętności niezbędnych w działalności dowódczej znajdzie również w pracy informacje o literaturze uzupełniającej.

Mając nadzieję, że niniejsze opracowanie zainteresuje nie tylko studentów Akademii Obrony Narodowej, zespół autorski z wdzięcznością przyjmie wszelkie, kierowane na adres Zakładu Psychologii uwagi, sugestie i propozycje. Zostaną one uwzględnione w kolejnych częściach skryptu, a także w przewidywanej w dalszej perspektywie jego wersji podręcznikowej.

1. WSPÓLDZIAŁANIE I KONFLIKT W WOJSKU

1.1. Konflikt i jego istota

1.1.1. Pojęcie konfliktu

Pojęcia „konflikt” używamy dla określenia pewnej grupy zjawisk występujących w życiu społecznym bądź w indywidualnej motywacji człowieka. Takimi zjawiskami są na przykład walka zbrojna, brak zgody między ludźmi lub grupami społecznymi, wystąpienie sprzecznych motywów w zachowaniu się człowieka. Konflikt powstaje najczęściej wtedy, gdy nastąpi zderzenie się co najmniej dwóch przeciwstawnych sobie sił zmierzających do zrealizowania swoich celów i odnosi się zarówno do jednostek jak i grup kadry bądź żołnierzy. Konflikt w organizacji jest pojęciem bardzo ogólnym i wieloznacznym. Obejmuje przecież szeroki zakres działań i zachowań interpersonalnych. Każda organizacja zmienia się pod wpływem dwóch wzajemnie dopełniających się, a jednocześnie sprzecznych ze sobą czynników, a mianowicie organizującego i dezorganizującego. W obszernej literaturze naukowej występuje wiele sposobów interpretacji tego terminu, a także różnorodne klasyfikacje źródeł i rodzajów konfliktów oraz metod ich rozwiązywania. Wydaje się być uzasadnione, aby w miejsce dość często używanego terminu sprzeczność lub kooperacja negatywna, które tak chętnie są używane przez prakseologów¹, wprowadzić termin konflikt. Natomiast co do istoty zjawiska poszczególni autorzy są zgodni. Nie wdając się w głębszą analizę logiczną pojęcia i skupiając się na konfliktach międzyludzkich oraz psychospołecznych, a więc wynikających z faktu współżycia ludzi w grupie, wystarczy przyjąć, że cechą wspólną różnorodnych sytuacji konfliktowych są zachowania antagonistyczne. Charakteryzują się one tym, że mają charakter wykluczających się nawzajem działań uczestników konfliktu i spowodowane są sprzecznymi poglądami,

¹ Termin ten jest szczególnie odnoszony do walki zbrojnej, a wprowadzony został przez T. Kotarbińskiego. Zob. J. Rudniański, *Elementy prakseologicznej teorii walki*, Warszawa 1983. Sytuacja konfliktowa wymaga pozytywnej lub negatywnej kooperacji (współdziałania) zarówno w fazie jej rozwoju jak i rozwiązywania. Dlatego uważamy, że nie jest konieczne rozważanie współdziałania jako odrębnego zagadnienia.

dażeniami, motywami czy wartościami lub interesami. Spośród wielu ujęć zawartych w licznych publikacjach poświęconych zagadnieniu konfliktów wybraliśmy tylko kilka oddających - jak sądzimy - najlepiej istotę tego zjawiska. A. Matejko twierdzi, że: *Konflikt jest starciem się w różnych formach i postaciach (wymiana ostrych słów, waśnie, spory, kłótnie, zatargi, ubliżające komuś zachowanie), starciem wyrażającym się w ciągu działań (stosunków) społecznych*². Autor kładzie nacisk na społeczny oraz werbalny i niewerbalny wymiar konfliktów, który może ułatwiać ich rozpoznawanie. Natomiast J. Szczepański twierdzi, że: *Konflikt to starcie wywołane rozbieżnością postaw, celów, sposobów działania wobec konkretnego przedmiotu lub sytuacji*³. Powyższa definicja jest swego rodzaju modelem zawierającym podstawowe składniki sytuacji konfliktowej. Interesujący jest punkt widzenia autorów pracy *Kierowanie*, którzy twierdzą, że: *Konflikt w organizacji oznacza spór dwóch lub więcej członków albo grup, wynikający z konieczności dzielenia się ograniczonymi zasobami albo pracami lub zajmowania odmiennych pozycji, różnych celów, wartości lub postrzeżeń*⁴. Należy zwrócić uwagę, że w definicji nie określa się stopnia intensywności sporu, metod za pomocą których poszczególne strony zamierzają przechylić szalę zwycięstwa na swoją stronę, sposobów kierowania konfliktem, uzyskanych rezultatów, a także tego czy konflikt jest funkcjonalny czy dysfunkcjonalny.

Można wobec tego przyjąć, że konflikt jest sytuacją powstałą na tle kontaktu społecznego, która prowadzi do zniekształcenia więzi łączących ludzi i wywołuje trudności w kontaktach interpersonalnych.

Konflikt w wojsku można definiować według powyższych kryteriów. Można go rozumieć jako skumulowanie się sprzeczności pomiędzy żołnierzami służby zasadniczej; kadrą zawodową a żołnierzami służby zasadniczej; pododdziałami a także grupami (formalnymi i nieformalnymi), które wynikają z odmiennych poglądów, ocen lub interesów i prowadzących do mniej lub bardziej ostrych starć - jeśli wcześniej nie zostaną przewyżczone - co ma swoje pozytywne i negatywne następstwa.

² A. Matejko, *Więź i konflikt w zakładzie pracy*, Warszawa 1969, s. 185.

³ J. Szczepański, *Elementarne pojęcia socjologii*, Warszawa 1967, s. 157.

⁴ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1992, s. 329; a także zob. T. Pszczolowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1978.

Analizując strukturę konfliktu wyróżnia się: partnerów (strony) konfliktu, sprawcę konfliktu, przedmiot; zasięg i skutki konfliktu. Przyczyny zachowań konfliktowych mogą być bardzo różne. Uwzględnić należy przede wszystkim to, że od konkretnych osób (sprawców) i charakteru sytuacji zależy, czy jakieś zdarzenie przerodzi się w konflikt czy też nie. Różnorodność osobowości ludzi uczestniczących w konflikcie źródeł i okoliczności sprawia, że konflikt jest zdarzeniem niepowtarzalnym wynikającym z:

- obiektywnej sytuacji i wówczas jest przedmiotem zainteresowań socjologa;
- stanów psychicznych jednostki, czynników osobowościowych i oczywiście jest to krąg zainteresowań psychologa.

1.1.2. Istota konfliktu

W oparciu o dotychczasowe rozważania można przyjąć, że konflikt jest sytuacją:

- a) której źródła tkwią w człowieku lub jego otoczeniu;
- b) wzbudzającą w człowieku silne napięcie emocjonalne;
- c) motywującą do zachowań mających na celu uniknięcie tego stanu przez:

- zmianę danej sytuacji;
- przystosowanie się do niej;
- uniezależnienie się od niej.

Dążenie do likwidacji napięcia jest procesem w którym:

- konflikt zostanie pomyślnie przezwyciężony rodząc nową jakość;
- konflikt narasta i przechodząc w ostrą fazę wywołuje frustrację wraz z jej następstwami (agresją, apatią, ucieczką i regresją⁵).

Konfliktowe formy zachowań się ludzi można traktować jako naturalny efekt współpracy. Ma to swoją przyczynę w tym, że żadne współdziałanie ludzi pomiędzy sobą nie odbywa się bez rywalizacji oraz emocjonalnego zaangażowania jednostek i grup. Zazwyczaj bywa i tak, że konieczność pokonywania przeciwności i walka ze sprzecznościami mogą być także czynnikiem postępu. Przedstawiony pogląd, nie może być usprawiedliwieniem występowania konfliktów w takiej formie i z takim natężeniem, które wywoływałyby tylko skutki negatywne. Ponadto nieuchronność

⁵ Regresja jest to: „Powrót do minionych (prymitywnych, dziecięcych) form zachowania się pod wpływem silnego stresu”. *Słownik Psychologiczny*. Warszawa 1985, s. 263.

konfliktów i ich konsekwencji jest w pewnej sprzeczności z moralnymi zasadami spoczywającymi u podstaw funkcjonowania armii państwa demokratycznego. Dlatego konflikty interpersonalne w środowisku wojskowym, trzeba uznać za zdarzenia świadczące o tym, że prawidłowy układ stosunków został naruszony. Wspólnota celów, zespołowy charakter działania, ściśle określone regulaminem wzajemne relacje powinny jak się wydaje całkowicie eliminować nieporozumienia i zatargi pomiędzy żołnierzami. Codzienne życie w jednostce (instytucji) wojskowej niesie jednak ze sobą różnego rodzaju komplikacje. Nawet w najbardziej zżytych i zgranych zespołach, w optymalnych warunkach organizacyjnych i społecznych dochodzi do nieporozumień, sprzeczek słownych, różnicy zdań prowadzących do zatargów i zadrażnień oraz sporów grożących negatywnymi konsekwencjami społecznymi.

Jeszcze do niedawna dominowała teza o nieuchronności konfliktu. Tradycyjny pogląd polegał na tym, że traktowano konflikt jako zbędny i szkodliwy. Uważano, że jest to sygnał czegoś niedobrego w organizacji. Panował bowiem pogląd, że konflikt powstaje gdy dowódcy nie posługują się zdrowymi zasadami lub nie potrafią uświadomić podwładnym wspólnego celu. Dowódca powinien za wszelką cenę usunąć wszelkie niesprawności i doprowadzić do harmonii. Tradycyjny pogląd opierał się na następujących przesłankach:

- konfliktu można uniknąć;
- przyczyną konfliktu są błędy dowódcy w procesie dowodzenia lub oddziaływanie najbliższego otoczenia dowódcy (tzw. „podpowiadacze”);
- konflikt rozdziera jednostkę (instytucję) wojskową i przeszkadza w optymalnej efektywności;
- zadaniem dowódcy jest eliminowanie konfliktu;
- optymalna efektywność wymaga likwidacji konfliktu⁶.

Oczywistym jest, że poszczególne osoby lub zespoły przejawiają różne postawy, potrzeby i interesy. Niezgodność i lub sprzeczność prowadzi do konfliktów. Dlatego uzasadniona jest teza J. Zieleniewskiego, który twierdzi, że: *Byłoby jednak niedopuszczalnym uproszczeniem zagadnienia sądzić, że w rzeczach zorganizowanych działają tylko siły dośrodkowe, zapewniające to współprzyczynianie się, które w instytucjach wyraża się przede wszystkim pozytywnym współdziałaniem ludzi*⁷. Uznając

⁶ J.A. F.Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, wyd. cyt., s. 330.

⁷ J.Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa 1979, s. 318.

zasadność tego poglądu obecnie uważa się, że konflikty w organizacjach są nieuniknione, a w pewnych sytuacjach, które grożą stagnacją w funkcjonowaniu organizacji - nawet konieczne. Pogląd ten zaczął utrwalać się w miarę jak:

- zaczęto dostrzegać, że konflikty w jednostkach (instytucjach) wojskowych powstają niezależnie od błędów popełnianych przez dowództwo;

- zauważono zalety konfliktów którymi skutecznie pokierowano.

Współczesne poglądy na konflikt określają następujące założenia:

a) konflikt jest nieunikniony;

b) konflikt powstaje z wielu przyczyn. Najważniejsze spośród nich to:

- niewłaściwa struktura organizacyjna;

- zróżnicowane poglądy na cele;

- różnice w systemach wartości;

- różnice w postrzeganiu aktualnej sytuacji;

- różnice w zdolności przewidywania;

c) konflikt w różnym stopniu przyczynia się do efektywności organizacji lub jej szkodzi;

d) zadaniem dowództwa (kierownictwa) jest pokierowanie konfliktem i jego rozwiązanie w sposób prowadzący do optymalnej efektywności organizacji;

e) optymalna efektywność organizacji wymaga konfliktu na umiarkowanym poziomie⁸.

Natomiast konsekwencje konfliktów mogą mieć znaczenie:

a) negatywne:

- poczucie krzywdy i upokorzenia, obniżenia poczucia własnej wartości;

- osamotnienie, nieufność, podejrzliwość, niewiara w lojalność innych;

- ogólne zniechęcenie i obniżenie poziomu aspiracji;

- utrata wiary we własne siły;

- zmiany w motywacji wobec wykonywanych zadań;

- obojętność i apatia;

- utrata równowagi psychicznej, depresja, zaburzenia psychiczne;

- obniżona odporność na sytuacje stresowe, pogorszenie samopoczucia;

- pogorszenie się wzajemnych stosunków w zespołach. Powstanie podziałów według poglądów o przedmiocie konfliktu;

⁸ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, wyd. cyt., s. 330.

- bezproduktywna strata czasu i energii;
- obniżenie wyników szkoleniowych i wychowawczych;
- potęgowanie się niewłaściwej atmosfery, wzajemna nieufność, obmowy, plotki, intrygi,

- rozluźnienie dyscypliny, nieprzemysłane i nieodpowiedzialne działania;
- przejawy niezadowolenia i zniechęcenia;
- dezintegracja zespołów i obniżenie, poziomu morale;

b) pozytywne:

- konflikty zmuszają do poszukiwania nowych rozwiązań i prowadzą do powstania lepszych pomysłów;

- konflikty ujawniają dawno istniejące lecz głęboko ukryte nieporozumienia i sprawy sporne;

- konflikty zmuszają do precyzowania swych poglądów na przedmiot konfliktu;

- na skutek istniejących napięć konflikty wzbudzają zainteresowanie i kształtują twórczy stosunek do spornego zagadnienia;

- konflikty pozwalają ludziom sprawdzić swe rzeczywiste możliwości⁹.

Z psychologicznego punktu widzenia, każdy konflikt powoduje pogorszenie atmosfery służby i pracy oraz współzycia w grupie wojskowej. Wynika to z faktu, że pojedynczy żołnierze lub grupy w trakcie sporu zazwyczaj dążą do tego, by ich sprawa lub punkt widzenia przeważały nad sprawą lub punktem widzenia innych. Dlatego można przyjąć, że :

- konflikt wśród kadry i żołnierzy w jednostce (instytucji) wojskowej jest elementem stale obecnym i niemożliwym do wyeliminowania;

- jednym ze źródeł konfliktu może być okresowo dokonywana restrukturyzacja;

- jeśli uznajemy, że wzrasta znaczenie wprowadzania zmian i konieczność przystosowania się do nich ludzi, należy również uznać za właściwe kierowanie konfliktami;

- dowódcy powinni rozwijać u siebie oraz u podległych sobie dowódców umiejętność kierowania konfliktami a nie ich tłumienia i unikania;

⁹ W.H. Smith, *Conflikt*, Managment Reviev. 1974. Omówienie. [w:] Organizacja i kierowanie, 1975, nr 4, s. 66-69.

- pojawienie się konfliktu dowódca powinien traktować jako sygnał do wprowadzenia zmian. Konflikt może być stymulatorem doskonalenia różnorodnych dziedzin życia¹⁰.

Dlatego nie w pełni uzasadniony jest pogląd, iż konflikty mają charakter funkcjonalny i dysfunkcjonalny. Autorzy pracy *Kierowanie*¹¹ twierdzą, że konflikt nie jest ani funkcjonalny ani dysfunkcjonalny. Potencjalnie może on zwiększyć lub ograniczyć efektywność organizacji w zależności od tego, jak się nim pokieruje. Można natomiast poszukiwać funkcjonalnych i dysfunkcjonalnych czynników konfliktu i modyfikować je. Niewątpliwie funkcjonalnym skutkiem konfliktu może być, na przykład, dążenie do poszukiwania adekwatnych kryteriów oceny ludzi pracujących na poszczególnych stanowiskach. Często dzięki ostremu starciu się skłóconych i przeciwdziałających stron kończy się skryta walka przeciwników i zanika męczące cały zespół napięcie.

Wiele konfliktów prowadzi jednak do skutków ujemnych. W dobrze pracującym zespole ludzkim mogą one wywołać ferment i poróżnić żołnierzy. Konflikt nie złagodzony w porę doprowadza często do nieprawidłowości w stosunkach służbowych bądź koleżeńskich, procesie dowodzenia, szkolenia i wychowania. Wyniki badań pokazują, że nawet po złagodzeniu i rozwiązaniu konfliktu naruszone zasady współżycia nie powracają szybko do normy. W wielu przypadkach stosunki między żołnierzami po rozwiązaniu konfliktu nie układają się dobrze, występują u nich objawy zniechęcenia do pracy, obojętność, rezygnacja z podejmowania niektórych zadań, poczucie krzywdy, cierpienie, przygnębienie itp. Gdy dowódca zdoła wcześniej wykryć rozwijający się konflikt, w którym nie doszło jeszcze do ostrego starcia, oraz potrafi umiejętnie doprowadzić do jego rozwiązania - żołnierze mogą się pogodzić, okazać zadowolenie i bez żadnych uprzedzeń współdziałać w realizacji zadań. Na przykład konflikt może powstać pomiędzy kierownikami komórek funkcjonalnych sztabu o sumę na nagrody dla swoich podwładnych. Jeśli przydzielą się największą sumę wydziałowi operacyjnemu za przygotowanie i przeprowadzenie ćwiczeń taktycznych, członkowie pozostałych wydziałów mogą uznać ten fakt za źródło konfliktu o charakterze dysfunkcjonalnym. Innym skutkiem dysfunkcjonalnym może być

¹⁰ Por. J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, wyd. cyt., s. 330; a także M.Holstein-Beck, *Konflikty*, Warszawa 1983, s. 195-196.

¹¹ Zob. J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, wyd. cyt., s. 331.

załamanie się współpracy pomiędzy szefami poszczególnych wydziałów w sztabie utrudniające koordynację jego działalności.

Przykładem konfliktu między ludźmi może być także różnica poglądów na styl dowodzenia jednostką wojskową. Innym przykładem konfliktu może być rywalizacja dwóch kandydatów o wakujące stanowisko dowódcy batalionu. Różni się on tym od innych, że jego istotą są interesy osobiste stron konfliktu, a nie poglądy. Uwzględnić należy także i to, że konflikt interesów najczęściej stanowi dodatkowe jego źródło, chociaż z zasady nie bywa ujawniany. Przykładem konfliktu poglądów może być różnica zdań w dowództwie pułku na temat najbardziej efektywnych technik dowodzenia. Wszystkie strony tego konfliktu czują się kompetentne do wypowiedzania autorytatywnych sądów. Konflikt ten może być jeszcze dodatkowo podsycany osobistymi ambicjami utrudniającymi jakąkolwiek współpracę.

Ogólnie można powiedzieć, że przedmiotem konfliktu mogą być poglądy stron konfliktu na:

- prawdziwość lub nieprawdziwość wygłaszanych sądów;
- etyczne oceny zachowań;
- cele i sposoby działania;
- interesy grup lub osób.

1.2. Źródła i rodzaje konfliktów

1.2.1. Źródła konfliktów

Konflikty powstają z zasady w relacjach pionowych, ponieważ wojsko jest organizacją, której istotą jest hierarchiczna struktura, centralizacja władzy i podległość oparta na dominacji oraz bezwzględnym podporządkowaniu, które jest obwarowane wieloma sankcjami. Te swoiste cechy, jakkolwiek konieczne dla funkcjonowania wojska i służące jego integracji, mogą być także źródłem konfliktów. Dominujące będą w tym przypadku konflikty pomiędzy przełożonym a podwładnym. Przyczyny tych konfliktów mogą być różne, najczęściej jednak są one warunkowane charakterem zadań, osobowością uczestników konfliktu, ich kulturą zachowania się, a także błędami w realizacji poszczególnych funkcji dowodzenia - o czym pisaliśmy w poprzednim podrozdziale.

Uwzględnić należy i to, że podłoże konfliktów, jak i możliwości ich przezwyciężenia - obok wymiaru formalnego - (organizacyjnego) - mają także wymiar etyczny. Władza jaką posiada dowódca sprawia, że w dużym stopniu od niego zależy los podwładnego, miejsce pracy, stanowisko służbowe, nagroda czy opinia co w przypadku kadry zawodowej ma także wpływ na ich rodziny. Z tego względu podwładni bacznie obserwują czy działania dowódcy nie są zabarwione złośliwością, interesem osobistym lub jego najbliższego otoczenia. Uwikłanie dowódcy w sytuacji skądinąd słuszne, lecz zmuszające go do podjęcia decyzji nie zawsze korzystnych dla podwładnych, a także wycinkowość ich widzenia przez podwładnych, są najczęstszymi przyczynami konfliktów. Obie strony konfliktu uważają wówczas, że mają rację i od nich zależy, w jaki sposób i w jakim czasie konflikt ten będzie rozwiązany. Podwładny ma wprawdzie swoje prawa, jednak musi wykonywać polecenia i rozkazy, przez co nie jest równoprawnym partnerem. Jednak podwładny swoim zachowaniem może także wymuszać określone zachowania na przełożonym „tworząc” sytuacje konfliktowe. Wynika z tego, że zarówno od dowódcy jak i podwładnego zależy możliwość wywołania konfliktu, jego przebieg jak i sposób rozwiązania.

Konflikty mogą również powstawać w relacjach poziomych - z uwagi na różnice w stażu służby bądź na tle wykonywanych zadań. Przyczynami konfliktów w układach poziomych są najczęściej:

- nielojalność wobec kolegów;
- nieuczciwa rywalizacja;
- lekceważący stosunek do ludzi;
- przenoszenie konfliktów rodzinnych na stosunki służbowe;
- protekcjonizm (przewaga więzi nieformalnych nad formalnymi).

Konflikty powstające pomiędzy kadrą zawodową u podstaw których spoczywa doświadczenie i staż służby to temat wymagający odrębnego opracowania. Dlatego też poprzestaniemy na stwierdzeniu, że takie konflikty mogą mieć miejsce w jednostkach i instytucjach wojskowych i są wyjątkowo dysfunkcjonalne. Dowiedziono już wielokrotnie, iż pozbawiony jest podstaw pogląd, że wartość człowieka należy oceniać według wieku czy stażu służby. Sądzimy, że ważniejszą kategorią oceny człowieka jest jakość i sposób oraz zaangażowanie w wykonywanie zadań. Konflikty powstają najczęściej pomiędzy ludźmi myślącymi, pracującym nad sobą, ambitnymi a rutyniarzami kurczowo trzymającymi się przestarzałych rozwiązań, obawiającymi się

twórczego podejścia do zadań, chętnie wykorzystującymi potknięcia osób mniej doświadczonych do czynienia im aluzji i złośliwości. Werbalnie powszechnie akceptuje się ludzi samodzielnych w sensie intelektualnym, umiejących nowoczesnie myśleć i działać, skłonnych do innowacji. Twórcza postawa tworzy jednak sytuację w której zmiany są konieczne, a one często są postrzegane w kategoriach „kłopotów”. Powstaje w ten sposób sytuacja konfliktowa.

Z psychologicznego punktu widzenia do zachowań konfliktowych dochodzi ponieważ:

- ludzie dążą do zaspokojenia potrzeb i pragnień, które najczęściej mają charakter społeczny bądź materialny. Dlatego wiele zachowań konfliktowych ma swoje źródło w sytuacji związanej z naciskiem niezaspokojonych potrzeb człowieka. Stan polegający na niezaspokojeniu bądź blokadzie określonych potrzeb jest nazywany depryacją i wyrażać się może we frustracji. *Frustracja jest - zdaniem Z. Skornego - następstwem działania podniet powodujących blokadę określonych potrzeb*¹². Stan frustracji wywołuje sytuacje frustrujące. W efekcie człowiek doznaje przykrych przeżyć, jest niezadowolony, czuje się skrzywdzony, co powoduje rozdrażnienie i zdenerwowanie, a w konsekwencji skłonność do konfliktów z otoczeniem:

- ludzie najczęściej kierują się subiektywnym widzeniem spraw i bardzo indywidualizowaną interpretacją rzeczywistości. Przyczyny te odgrywają istotną rolę w powstawaniu konfliktów. Mogą prowadzić do wywołania u człowieka poczucia krzywdy i niesprawiedliwości, wzajemnych uprzedzeń i podejrzliwości. Jest to zrozumiałe jeśli uwzględnimy różnice indywidualne takie jak: wiek, wykształcenie, motywy, potrzeby, uznawany system wartości i inne.

Źródłem konfliktów w wojsku mogą być czynniki, które w określonym układzie i w określonych warunkach tworzą sytuację sprzyjającą ich powstawaniu. Mogą nimi być:

1. Różnice w celach. Kadra i żołnierze służby zasadniczej przystępują do organizacji nie tylko po to aby realizować jej cele. Również poszczególne komórki funkcjonalne specjalizują się w realizacji własnych celów nawet jeśli istnieje zgodność co do ogólnych celów organizacji. Przyczyną konfliktu jest subiektywne przekonanie o większej lub mniejszej przydatności osób lub grup.

¹² Z. Skorny. *Psychiczne mechanizmy zachowania się*. Warszawa 1972, s. 100.

2. Współzależność. Poszczególni ludzie i komórki funkcjonalne są zależne od siebie przy realizacji zadań. W takich sytuacjach istnieje znaczny potencjał konfliktu lub współpracy, stosownie do tego jak się pokieruje sytuacją, np. zróżnicowane obciążenie a jednakowe wynagrodzenie.

3. Dzielenie zasobów. Z zasady każdy człowiek lub komórka organizacyjna chce mieć nieograniczony dostęp do pieniędzy, materiałów, wyposażenia, przestrzeni oraz możliwość nieograniczonego zatrudniania. Gdyby warunki te były spełnione, konflikty nie powstawałyby. Jednak z uwagi na to, że zasoby każdej organizacji są w pewnym stopniu ograniczone dochodzi do konfliktów. Przy ich rozdziale jest oczywiste, że nie wszyscy otrzymają tę samą ilość. Dlatego w miarę rywalizacji poszczególnych grup lub jednostek o możliwie największy udział może pojawić się konflikt.

4. Różnice wartości lub poglądów. Różnorodnym celem członków poszczególnych osób i grup towarzyszą różne postawy, wartości i poglądy, które mogą prowadzić do konfliktu.

5. Indywidualne style. Niektórzy lubią polemikę i różnice zdań. Ludzie autorytarni ostro reagują na drobne nieporozumienia. Indywidualne style wyznaczają także znaczne różnice w wieku, wykształceniu, postawie wobec pracy itp. Na przykład w wyniku powstania niekorzystnych - z punktu wymagań życia społecznego w jednostce wojskowej - sytuacji może dojść do nieporozumień pomiędzy dowódcą a żołnierzami. Przyczyną konfliktu w tym przypadku mogą stać się także niekorzystnie uformowane cechy osobowościowe, które w życiu zespołowym mogą być źródłem nieporozumień i starć wyrażających się w różnorodnych reakcjach psychicznych (uzewnętrznionych lub ukrytych). Zasadniczym powodem wybuchu reakcji konfliktowej jest zazwyczaj niewłaściwe postępowanie dowódcy w rozstrzyganiu sporów, nieporozumień, przy uzasadnianiu swojego zdania, przeprowadzaniu krytyki czyjegoś postępowania, postawy itp. Powstaje wówczas silne napięcie emocjonalne obu poróżnionych stron, przeradzające się w wybuchy złości, gniewu i czyny agresywne. Doprowadza to często do tego, że obie strony prowadzące walkę stosują różne sposoby dla udowodnienia swej racji i pokrzyżowania dążeń strony przeciwnej. Spór przeradza się wówczas w ataki osobiste, przenosi się na inne dziedziny życia zwaśnionych ludzi, bardzo często pozostawiając przedmiot sporu na drugim planie. Za sprawcę konfliktu można uznać jednego z partnerów sporu, który przez uporczywość w dążeniu do zrealizowania nawet słusznego celu naruszył zasady współżycia w grupie.

6. Niejednoznaczność organizacyjna. Możliwość różnorodnego interpretowania pojęć np. posady, stanowiska pracy przez dowództwo i personel także może przyczynić się do powstania konfliktu¹³.

Realizowane przez dowódcę funkcje mogą być także przyczyną konfliktów. Możliwość wypełniania tych funkcji uwarunkowana jest celami oraz środkami, dzięki którym cele te mogą być osiągnięte. Na przykład planowanie jest najbardziej podstawową ze wszystkich czterech¹⁴ funkcji dowodzenia z uwagi na to, że wypełnia przestrzeń pomiędzy stanem aktualnym a pożądanym. Zawiera zatem elementy organizowania, motywowania i kontroli. Istotą planowania jako funkcji dowódczej jest spojrzenie w przyszłość w celu zorientowania się w niej, sformułowanie celów i określenie na tej podstawie koncepcji działania. Różnice w interpretacji celów, możliwość zinterpretowania sytuacji także i w ten sposób, że dowódca realizuje przede wszystkim cele osobiste, może być przyczyną konfliktu.

Nie sposób wymieniść wszystkich źródeł konfliktów, z uwagi na zmienność sytuacji i dużą nieprzewidywalność ludzkich zachowań. Ponadto jeden konflikt może mieć kilka źródeł. Dlatego też zaproponowany powyżej podział należy traktować jako nie wyczerpujący i nie do końca rozłączny.

1.2.2. Rodzaje konfliktów

W życiu każdej organizacji, w tym i wojskowej można spotkać konflikty wewnętrzne u poszczególnych osób oraz pomiędzy osobami. Podział ten należy traktować jako umowny i nie w pełni rozłączny. Jednak dla potrzeb naszych rozważań przyjmujemy tradycyjny podział na:

1. Wewnętrzny konflikt u danej osoby.

Pojęcie *konflikt w organizacji* nie obejmuje konfliktów psychicznych mających charakter patologiczny. Pogląd, w myśl którego zachowanie człowieka (skłonność do konfliktów) ma swoje źródła biologiczne jest głoszony przez neuropsychologów i genetyków¹⁵. W oparciu o wyniki badań laboratoryjnych twierdzą oni, że zachowanie

¹³ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, wyd. cyt., s. 322-334.

¹⁴ Do funkcji tych zalicza się: planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie. Zob. K. Zimmewicz, *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, Warszawa-Poznań 1984, rozdz. IV.

¹⁵ Zwolennicy psychobiologii np. dr Robert Cloninger, twierdzą, że osobowość człowieka określają trzy cechy dziedziczne: ciekawość, potrzeba komfortu i potrzeba kontaktów społecznych. Każda z nich jest arunkowana występowaniem określonej substancji chemicznej produkowanej w mózgu przez neurony. Zob. P.G. Zimbardo, F.L. Ruch, *Psychologia i życie*, Warszawa 1994.

człowieka jest warunkowane równowagą hormonalną bądź konfiguracją chromosomów. Ponadto wewnętrzne przyczyny konfliktów nie zawsze mają wpływ na sposób ich manifestowania. Zależy to bowiem od zinternalizowanych wzorów zachowań, kultury osobistej, temperamentu, cech osobowości i innych czynników. Osobowość jest często określana jako jedyne w swoim rodzaju połączenie cech psychicznych i fizycznych. Dokonując dużego uproszczenia można stwierdzić, że osobowość funkcjonuje także w umysłach innych ludzi i decyduje o tym, w jaki sposób odnoszą się do drugiego człowieka¹⁶. Dlatego też istotne znaczenie ma to, co człowiek komunikuje innym - jak wyraża swoją osobowość za pomocą sygnałów werbalnych i niewerbalnych¹⁷. Zróznicowanie pomiędzy ludźmi sprawia, że ze względu na posiadane cechy osobowości powstają zniekształcenia w postrzeganiu rzeczywistości, które nie ułatwiają konstruktywnego rozwiązywania konfliktów. Spotyka się czasem ludzi konfliktowych, skonfliktowanych wewnętrznie i skłóconych z własnym środowiskiem. Swoim zachowaniem drażnią i prowokują oraz budzą sprzeciw. Zachowanie takie pozostaje w związku z ich osobowością¹⁸. Są to często osoby niedostosowane, niezdiscyplinowane, kierujące się emocjami, a także nie zrównoważone w działaniu. Silne wzburzenie, przykrości osobiste, żal, obawa, przygnębienie, czasami poczucie wstydu sprawiają, że obowiązki służbowe są wykonywane formalnie bez zaangażowania. Zmniejsza się wówczas inicjatywa, samodzielność i aktywność, natomiast ich miejsce zajmuje obojętność, bierność, nieśmiałość i wyczekiwanie, a nawet ogólne zniechęcenie i apatia.

Jeśli postrzegamy konflikt jako wynikający z osobowości partnera, wówczas mechanizm jego powstawania można zawrzeć w pytaniach, które najczęściej są formułowane:

- Dlaczego on mnie atakuje? (Zrzucamy odpowiedzialność).
- On jest nieodpowiedzialny! (Oceniamy).
- On nie jest w stanie mnie zrozumieć! (Uogólniamy).

W przypadku kiedy konflikt powstanie, obie strony podejrzewają się nawzajem o manipulowanie. (On jest złym człowiekiem i próbuje osiągać podejrzane cele). Prawdą jest jednak, że ludzie manipulują ponieważ:

- wierzą, że gdy zaspokoją tylko swoje potrzeby, będą na pewno wygrani;

¹⁶ Por. E.N. Chapman, *Postawa życiowa twoją najcenniejszą wartością*. Warszawa 1995, s. 9.

¹⁷ Zob. M. Argyle, *Psychologia stosunków międzyludzkich*. Warszawa 1991.

¹⁸ Zob. S. Gerstmann, *Uczucia w naszym życiu*. Warszawa 1963, s. 111.

- boją się bezpośredniego kontaktu z drugim człowiekiem;
- identyfikują się z rolami i stanowiskami, a nie z prawdziwymi potrzebami i interesami stron;
- ulegają stereotypom i powielają schematyczne zachowania nie próbując nowych rozwiązań;
- zabezpieczają przed zranieniem swoje „JA”;
- chcą ominąć lub tylko powierzchownie rozwiązać konflikty nie wnikając w ich istotę. Wobec tego:

Każda ze stron konfliktu powinna zadać sobie pytanie : co ja mogę zrobić dla lepszego porozumienia ?

Analizując zagadnienie konfliktu wielu formułuje pytanie: dlaczego w sytuacji konfliktowej człowiek zachowuje się w pewien właściwy dla siebie sposób. Uważamy, że należy zwrócić w tym przypadku uwagę na struktury osobowościowe związane z zachowaniem interpersonalnym. Poszukując uzasadnień tego zachowania Z. Kosyrz zwraca uwagę, że nie sposób pominąć teorii „JA”¹⁹. Teorie te tworzone przez zwolenników różnych kierunków psychologii np. psychoanaliza, psychologia poznawcza a także przedstawiciele takich nauk jak socjologia czy filozofia pozwalają wyodrębnić swoiste interpretacje „JA”. Według psychoanalityków „JA” stanowi centrum osobowości. J. Koziński wymienia „JA”: realne, potencjalne i idealne²⁰. Natomiast Z. Zaborowski analizuje : „JA” pierwotne, obraz własnej osoby, obraz innych ludzi, racje własne²¹. Każda z tych koncepcji ma dowiesć istnienia zależności między osobowością (ujmowaną w strukturze różnych „JA”) a zachowaniem wobec innych ludzi.

Istotną przyczyną wielu konfliktów jest samoocena jako czynnik, który wywiera wpływ na zachowanie człowieka w sytuacji konfliktowej. Wysokie lub niskie poczucie własnej wartości i własnych możliwości może przyczynić się do:

- postrzegania drugiej strony konfliktu jako bardziej lub mniej zagrażającej;

¹⁹ Zob. Z. Kosyrz, *Osobowość wychowawcy*. Warszawa 1992, s. 140.

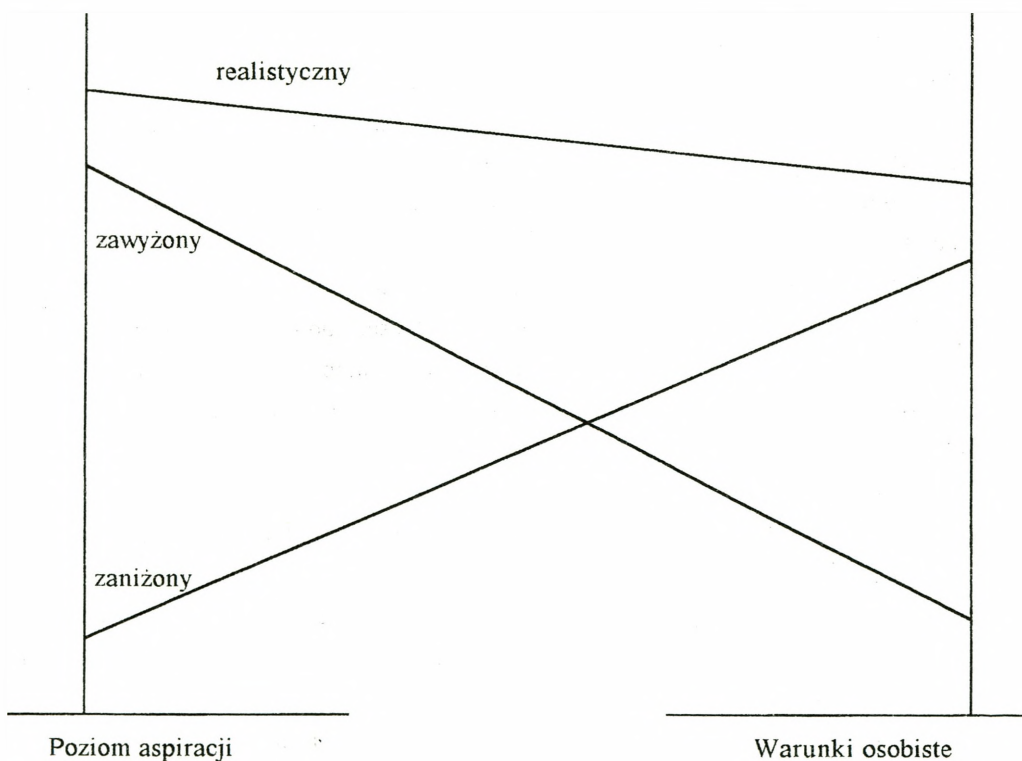
²⁰ J. Koziński, *Psychologiczna teoria samowiedzy*. Warszawa 1981, s. 428 i nast.

²¹ Z. Zaborowski, *Z pogranicza psychologii społecznej i psychologii osobowości*. Warszawa 1980, s. 62 i nast.

- rozgrywania konfliktu jako metody rozwiązywania problemu bądź traktowania go jako sposobu niszczenia przeciwnika;

- przyjmowania postawy ofensywnej lub defensywnej.

Źródłem konfliktu może być poczucie niższości (zaniżonej samooceny), które wiąże się z przekonaniem, że jest się gorszym od innych pod jakimś względem²². Poczucie niższości powstaje nieraz na tle pewnych cech indywidualnych wyróżniających jednostkę ze społecznego otoczenia, co nie jest jednak objawem patologicznym. Poczucie niższości może mieć także związek z niektórymi właściwościami jednostki np. zdolnościami, umiejętnościami, sprawnością fizyczną itp. Wielu autorów sądzi, że poczucie niższości i sposób jego kompensacji wyznaczają „styl życia” człowieka.



Rys. 1. Relacje pomiędzy poziomem aspiracji a warunkami osobistymi

²² J. Ekiel, J. Jaroszyński, J. Ostaszewski. *Mały słownik psychologiczny*. Warszawa 1965.

Konflikt wewnętrzny u danej osoby może występować także wtedy, gdy nie wie ona jak ma wykonywać stawiane jej zadania, lub staje wobec sprzecznych wymagań, bądź zadania przekraczają jej możliwości. Dlatego też dowódca stawiając zadania powinien zwracać uwagę na to, aby nie wywoływały one u podwładnych powyższych dylematów.

Zarówno dowódca jak i podwładny mogą przeżywać konflikt motywów, ponieważ motywowane zachowanie jest często wynikiem działania szeregu różnorodnych bodźców, z których jeden najważniejszy dla człowieka zostanie wybrany. Gdy człowiek znajdzie się w polu oddziaływania dwóch przeciwstawnych motywów, wówczas mówimy o sytuacji konfliktowej. Taki konflikt jest konfliktem motywacyjnym, czyli konfliktem między dążeniami jednej osoby. Można wyodrębnić trzy podstawowe typy konfliktów motywacyjnych :

- konflikt *przyciągania z przyciąganiem*, który ma miejsce wtedy, gdy człowiek musi wybrać jeden z dwóch równie atrakcyjnych celów;
- konflikt *unikania z unikaniem*, polega na dokonaniu wyboru pomiędzy dwoma celami, które mają dla człowieka wartość ujemną;
- konflikt *przyciągania z unikaniem* odnosi się do sytuacji, w której ten sam cel ma dla jednostki wartość pozytywną i negatywną.

Źródłem konfliktu może być także poziom motywacji. Intensywność motywowania powinna być uzależniona także od stopnia trudności zadania. Stwierdzono bowiem istnienie pewnych granic po osiągnięciu których skuteczność działania zaczyna się obniżać. Okazało się także, że dla efektywnego wykonywania zadań korzystne jest różnicowanie natężenia motywacji. Zależności te zostały ujęte w dwóch prawach Yerkesa-Dodsona:

I - w miarę wzrostu motywacji sprawność działania wzrasta do pewnego poziomu a następnie zaczyna spadać;

II - im łatwiejsze zadanie, tym lepsze osiągamy wyniki przy większym natężeniu motywacji. Im zadanie trudniejsze, tym dla sprawności działania korzystniejsze jest niewielkie natężenie motywacji.

2. Konflikt pomiędzy poszczególnymi osobami w tej samej organizacji.

Sądzić należy, że dość często przyczyną tego typu konfliktów jest pełnienie roli np. dowódcy, podwładnego itp.²³ Preferując ten sposób interpretacji konfliktu upatruje się jego podstawowe przyczyny w osobowości uczestników konfliktu, a

²³ Zob. Z. Rummel-Syska, *Konflikty organizacyjne. Ujęcie mikrospołeczne*. Warszawa 1990.

zwłaszcza w negatywnych cechach osobowości. Spośród nich szczególnie konflikto-
genne mogą okazać się:

- indywidualny poziom agresywności;
- struktury poznawcze;
- mechanizmy obronne osobowości;
- skłonność do zniekształcania obrazu rzeczywistości²⁴.

Interesujący pogląd na temat konfliktów interpersonalnych przedstawiła G. Bartkowiak²⁵. Powołując się na przykłady pochodzące z badań teorii dwuosobowych gier eksperymentalnych twierdzi, że w sytuacjach zagrożenia wpływ osobowości jest minimalny, ponieważ ludzie zachowują się podobnie, stosując taktyki rywalizacyjne: nacisk i przymus. Autorka nie do końca zgadza się z tą tezą, a i u nas budzi ona wiele wątpliwości. Uważamy, że najbardziej trwale cechy osobowości będą miały wpływ na zachowanie w sytuacjach zagrożenia, ze względu na to, że stanowią one „oparcie” dla psychiki człowieka.

Badania oraz analizy prowadzone z punktu widzenia kultury organizacyjnej, wskazują, że istotne znaczenie dla bezkonfliktowego funkcjonowania jednostki w grupie ma zdolność do rozpoznawania dominującej kultury organizacyjnej²⁶. Brak umiejętności dostosowywania się do dominującej kultury organizacyjnej może być przyczyną powstawania konfliktów pomiędzy jednostką a grupą.

3. Konflikt między jednostką a grupą jest bardzo często wywoływany w sytuacji gdy grupa chce podporządkować sobie nonkonformistycznie zachowującą się jednostkę. Grupa może także „nakładać sankcje” na jednostki, które swoim zachowaniem przekraczają ustalone przez nią standardy, bądź ich nie osiągają. W sytuacjach konfliktowych można zaobserwować „rodzenie się” przywódców grup, którzy podkreślają swoje rzeczywiste lub urojone zdolności do rozwiązywania nieporozumień. Bardzo często są to ludzie niezyczliwi, zawistni, skłonni do intryg i obmów. W osobowości tego typu ludzi bardzo często występują motywy egocentryczne, wrogości i zawiści, szczególnie wobec osób, które przewyższają ich pod jakimkolwiek

²⁴ G. Bartkowiak, *Psychologia zarządzania*, Poznań 1995, s. 71; J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1992, s. 331-332; S. Kownacki, Z. Rummel-Syska, *Sprawne kierowanie. Psychospołeczne metody i techniki*, Warszawa 1992.

²⁵ Zob. G. Bartkowiak, *Psychologia zarządzania*, Poznań 1995, s. 71.

²⁶ Zob. Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna w instytucji*, Łódź 1990; M. Holstein-Beck, *Szkice o pracy*, Warszawa 1987.

względem. Często w literaturze można napotkać termin „bezinteresowna zawiść” jako stosunek „nieudaczników” do ludzi odnoszących sukcesy.

4. Konflikty między grupami w tej samej organizacji.

Najczęściej pojawiają się one pomiędzy grupami różniącymi się stażem służby, ale mogą także powstawać pomiędzy przełożonymi a podwładnymi (dowództwem i sztabem a podległymi im oddziałami lub pododdziałami).

5. Konflikt pomiędzy organizacjami, określane zazwyczaj jako konkurencja w zasadzie w wojsku nie występuje. Jeśli jednak przyjąć, że jego istotą jest także dążenie do efektywniejszego wykorzystania zasobów, to ten sposób myślenia i działania jest także właściwy personelowi każdej jednostki wojskowej prowadzącemu działalność szkoleniową i gospodarczą. Dlatego np. dwa oddziały tej samej dywizji mogą konkurować ze sobą w wyżej wymienionych sferach. Wiąże się to także z możliwością otrzymania większej ilości środków np. finansowych, traktowanych jako nagroda za efektywne działanie.

Każdy rodzaj konfliktu w szczególny sposób odbija się na jednostkach ludzkich i może dokonać spustoszeń w stylu życia człowieka, a także jego planach życiowych związanych z karierą zawodową. Aby do tego nie dopuścić należy uwzględnić następujące zasady:

- konflikty należy rozwiązywać szybko aby nie stać się ich ofiarą;
- jeśli partner konfliktu zachowuje się nieetycznie należy zrezygnować z konfrontacji z nim i zachowując postawę pozytywną, dążyć do wytyczonego celu;
- jeśli partner konfliktu dąży do „niszczenia” osobowości należy zdystansować się lub odizolować²⁷.

1.3. Kierowanie konfliktami

Na podstawie obserwacji zachowań ludzi w sytuacjach sprawowania funkcji kierowniczych można z całą pewnością stwierdzić, że każdy posiada własny styl kierowania, a w nim - kierowania konfliktami. Posiada go również każdy dowódca. Styl kierowania konfliktem jest preferowanym stylem poznawczym, ponieważ odzwierciedla nastawienie człowieka do konfliktu oraz najczęściej wybierany sposób zachowania determinowany jego osobowością. G. Bartkowiak twierdzi, że przełożony po-

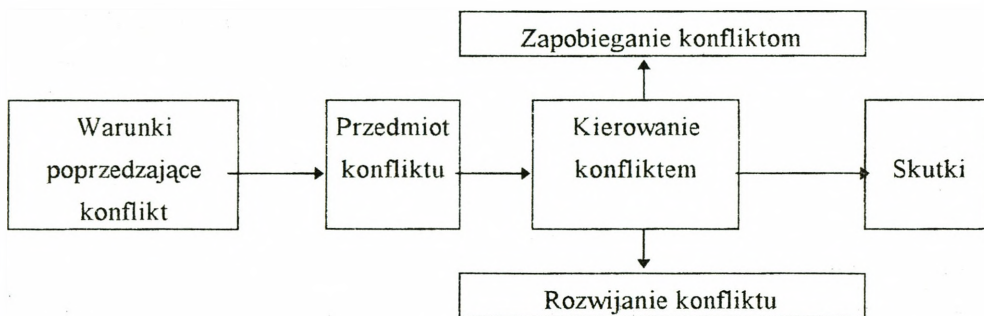
²⁷ E.N. Chapman, *Postawa życiowa twoją najcenniejszą wartością*, Warszawa 1995, s. 18-19.

siada zazwyczaj jeszcze jeden styl „trzymany w zanadru”, który jest nabyty w drodze uczenia się i stosowany wtedy, gdy ten pierwszy zawodzi²⁸.

Zarówno jeden jak i drugi sposób kierowania konfliktami może mieć charakter:

- integracyjny (kooperacyjny), umożliwiający pełniejsze zaspokojenie potrzeb podwładnych. Dowódcy stosujący taktykę kooperacyjną tak prowadzą konflikty, że zazwyczaj dochodzą do konstruktywnych wyników,

- rywalizacyjny, ukierunkowany na ochronę „własnego ja” dowódcy. Postępuje on najczęściej w ten sposób w sytuacji, gdy czuje się zagrożony. Gdy dowódcy stosują taktykę unikania i rywalizacji, konflikty pogłębiają się, a także powstają nowe źródła konfliktów.



Rys. 2. Model kierowania konfliktami

W literaturze przedmiotu poszczególni autorzy proponują różnorodne metody kierowania konfliktem²⁹. Można je sprowadzić do następujących:

1. Stymulowanie konfliktu w organizacjach bądź grupach ma miejsce wówczas jeśli dowódca (kierownik) zauważa, że efektywność pracy podwładnych maleje w związku z brakiem takiego stymulatora jakim jest konflikt. Konflikt można stymulować poprzez:

- wprowadzanie ludzi z zewnątrz. Aby „wstrząsnąć” organizacją można wyznaczyć na stanowiska dowódcze osoby, których doświadczenia, system wartości i styl dowodzenia znacznie odbiegają od normy;

²⁸ G. Bartkowiak, *Psychologia zarządzania*. Warszawa 1995, s. 73.

²⁹ Zob. J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1992; J. Gut, W. Haman, *Docenić konflikt*. Warszawa 1993; R. Fisher, W. Ury, *Dochodząc do tak. Negocjowanie bez poddawania się*. Warszawa 1991; A.L. McGinnis, *Sztuka motywacji*. Warszawa 1993.

- postępowanie wbrew regułom np. pozbawienie osób lub grup informacji albo włączenie do sieci informacyjnej innych grup;

- zachęcanie do współzawodnictwa, obietnice nagród, premii i wyróżnień;
- wybór odpowiednich dowódców; zorientowanych na ludzi bądź na zadania.

2. Ograniczanie, dominacja lub tłumienie konfliktu gdy jego poziom jest zbyt wysoki lub gdy ujemnie wpływa na efektywność³⁰. Metody te w istocie rzeczy ukrywają konflikt a nie rozwiązują go. Przegrywający musi bowiem podporządkować się władzy lub sile. Ograniczanie, stłumienie lub dominacja następują poprzez:

- łagodzenie; mediację lub minimalizowanie zakresu i skutków konfliktu;
- unik: „podejmę decyzję jeśli będę miał więcej informacji”;
- odwołanie się do mądrości zbiorowej: „większość ma zawsze rację”.

3. Kompromis (ugoda) to rozstrzygnięcie sporu w oparciu o wzajemne ustępstwa. Można go interpretować także jako odstępstwo od zasad lub pretensji w celach praktycznych. Kompromis może przybrać następujące formy:

- rozdzielenie;
- arbitraż;
- rozstrzygnięcie losowe;
- odniesienie się do przepisów.

4. Unikanie, odwlekanie. Oczekiwanie aż konflikt rozwiąże się sam.

5. Eliminowanie jednego z partnerów konfliktu. Niewątpliwie przynosi to szkodę organizacji.

6. Wymuszanie rozwiązania konfliktu. Można to traktować także jako ukrywanie konfliktów.

7. Restrukturyzacja. Zmiana struktury organizacyjnej po to aby przenieść skonfliktowanych ludzi. Można tego dokonać także poprzez rozbitcie dawnych zespołów, wprowadzenie nowych ludzi lub postawienie nowych zadań. Takie działanie doprowadza do sytuacji niepewności i konieczności przystosowywania się³¹.

Przedstawione metody kierowania konfliktami stanowią tylko ogólną ich charakterystykę, która może stać się podstawą do poznania ich pozytywnych i negatywnych

³⁰ Zob. J. Teczke, *Założenia metodologiczne technik zarządzania*. [w:] *Metodologiczne aspekty zarządzania*, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk-Lódź 1986; a także K. Zimniewicz, *Techniki zarządzania*, Warszawa 1991.

³¹ W. Gonciarski, *Jak kierować konfliktami*, *Personel* 1995, cz. I nr 7, cz. II nr 8.

stron. Metody te z zasady w praktyce nie są stosowane pojedynczo, lecz zdarza się, że po kilka naraz. Niewątpliwie jest to uwarunkowane sytuacją, w jakiej toczy się konflikt.

1.4. Rozwiązywanie konfliktów

Strategia rozwiązywania konfliktów jest jednym z elementów strategii dowodzenia. W organizacjach hierarchicznych jaką jest wojsko, opierających się na rozkazodawstwie, możliwe są dwie strategie postępowania:

1. Rozwiązanie integrujące, które polega na tym, że konflikt przekształca się we wspólny problem, który strony konfliktu usiłują rozwiązać. Można wówczas mówić o zadaniowym podejściu do rozwiązywania konfliktu. Sprowadza się ono do znalezienia konkretnego fragmentu rzeczywistości drugiego człowieka lub grupy, która jest postrzegana inaczej i odnalezienia zbieżnych poglądów. Jest to warunek umożliwiający przekształcenie sytuacji konfliktowej w sytuację wspólnego interesu.

Zadaniowe podejście wymaga poznania osobowości stron konfliktu. Na wstępie należy określić przyczyny. Czy konflikt powstaje z powodu innego sposobu postrzegania świata czy też z braku dobrej woli? Wówczas dopiero możemy dobrać techniki wyjścia z konfliktu. Najbardziej korzystna jest sytuacja kiedy uda się spojrzeć na problem z punktu widzenia drugiej strony konfliktu.

Z sytuacji konfliktowej każda ze stron chce wyjść zwycięsko.

Aby rozwiązanie konfliktu w jednakowym stopniu zadowalało obie strony konfliktu, musi być ono korzystne dla obu partnerów.

Dla zrozumienia konfliktu niezbędne jest poznanie siły emocjonalnego zaangażowania stron. Wynika z tego, że aby rozwiązać problem należy poszukiwać przyczyn w przeszłości, czasami nawet bardzo odległej. Ponieważ:

- czasami wystarczy sprostować nieporozumienia, użyć innych słów, przeprosić;
- w niektórych sytuacjach aby rozwiązać konflikt trzeba wrócić do sytuacji wcześniejszych, do których odwołują się strony konfliktu.

Pamiętać jednak należy, że merytoryczna rozmowa z kimś kto jest wzburzony, smutny, rozczarowany jest niemożliwa, niepotrzebna i nieskuteczna.

2. Strategia tłumienia konfliktów. Najczęściej podzielany jest przez dowódców pogląd, że nie należy dopuścić do ujawnienia konfliktu, gdyż świadczy to o nieskutecznym dowodzeniu. Przekonanie to ma swoje uzasadnienie wynikające z praktyki życia w jednostce wojskowej. Dowódca odpowiada za wszystkie dziedziny życia jednostki (instytucji) wojskowej, dlatego w praktyce zakaz ujawniania konfliktów dotyczy bardzo szerokiej sfery codziennego życia. W przeciwnym razie mógłby zostać naruszony autorytet przełożonego. Natomiast oczywistym jest, że w zhierarchizowanej i scentralizowanej organizacji możliwy do upowszechnienia i „jedynie słuszny” jest punkt widzenia dowódcy. Sytuacja taka może sprawiać wrażenie braku istnienia jakichkolwiek konfliktów. W tych warunkach trudno jest opracować racjonalną strategię rozwiązywania konfliktów jak również zapobiegania im. W efekcie wzrasta zakres i liczba zjawisk konfliktogennych a ich skutkiem są konflikty osobiste przeżywane przez kadre i żołnierzy jednostki (instytucji) wojskowej. Niebezpieczna sytuacja powstaje szczególnie wówczas gdy skumulowane konflikty osobiste przełamują barierę obaw przed ewentualnymi konsekwencjami. Czy dowódca może ustrzec się przed taką sytuacją? Niewątpliwie pomocna może okazać się w tym przypadku znajomość technik kierowania (dowodzenia), zwłaszcza motywacyjnych i ukierunkowanych na kreatywność³². Ich stosowanie może sprawić, że podwładni zostaną włączeni w proces dowodzenia, co jest skuteczną barierą dla powstawania konfliktów.

Zagadnienie bardzo ważnym szczególnie w zhierarchizowanych strukturach wojskowych jest to, jakie są możliwości przewycięzania konfliktów w warunkach, gdy zaangażowane są w nie osoby na stanowiskach. Zazwyczaj brakuje w tym konflikcie strony trzeciej, która mogłaby wystąpić w roli arbitra. Dlatego jednym z pierwszych i najważniejszych zadań dowódcy jest dążenia do utrzymania pozycji bezstronnej w sytuacji konfliktowej. Po drugie dowódca powinien tak kierować jednostką wojskową aby możliwie jak najwięcej niekonfliktowych stosunków łączyło podległych mu ludzi. W efekcie w przypadku wystąpienia konfliktu łatwiej będzie go przewyciężyć. Pomocne w kształtowaniu stosunków niekonfliktowych mogą okazać się: wspólnota celów, ustalone procedury wykonywania zadań i inne uwarunkowania organizacyjne. Często ważność tych niekonfliktowych stosunków rośnie w sytuacji, gdy pojawia się zagrożenie zewnętrzne np. inspekcja. Może ono przyczynić się do przewycięzania konfliktów w imię wspólnego przetrwania.

³² Zob. K. Zimmewicz, *Techniki kierowania*, Warszawa 1991, rozdz. IV i V.

Aby dowódca mógł skutecznie rozwiązywać konflikty powinien stworzyć ku temu odpowiednie warunki, którymi mogą być:

- równorzędność partnerów. Faworyzowanie jednej ze stron konfliktu może być przyczyną długotrwałego istnienia konfliktu. Nie wolno też poniżać strony słabszej, ponieważ jest ona i tak na „przegranej pozycji”;

- samodzielność partnerów. Totalne uzależnienie może okazać się trwałym źródłem konfliktu. Tworząc warunki do zapewnienia samodzielności stron konfliktu zapewnia się również ich poszanowanie;

- otwarte i jednoznaczne komunikowanie się. Wolę rozwiązania konfliktu wyraża się między innymi poprzez ujawnianie intencji, jak również kolejnych posunięć;

- zrozumienie istoty konfliktu. Refleksja pomaga korygować zachowanie. Dlatego w miejsce zwalczania można pozwolić na przerwę, spokojne rozważenie źródeł, przebiegu i aktualnego stanu sytuacji konfliktowej.

Rozwiązywanie konfliktów może odbywać się według następujących scenariuszy:

- szukanie rozwiązania w walce poprzez zniszczenie przeciwnika;

- kompromis. Nieudana lub nieoptymalna próba zniszczenia przeciwnika zmusza do przyjęcia chociażby części argumentacji drugiej strony;

- powstanie konfliktu motywów u każdej ze stron. Sytuacja taka może zrodzić wewnętrzne sprzeczności, a w efekcie - zgodę na ustępstwa i zanik podstaw do antagonizmów i walki.

Aby konflikt toczył się według najbardziej pomysłnego scenariusza, każda ze stron konfliktu powinna poszukiwać odpowiedzi na pytanie.

Co ja mogę zrobić dla lepszego porozumiewania się?

Partnerzy konfliktu powinni:

a) dostarczać sobie pozytywnych sygnałów:

- jak mnie odebrałeś w pierwszym kontakcie?
- których cech mojej osobowości nie akceptujesz?
- jak oceniasz moje reakcje w sytuacji konfliktowej?

b) dać się poznać:

- chciałbym żeby pan wiedział o mnie.... ;
- chciałbym aby pan wiedział, że ta rozmowa jest dla mnie ważna;

- do chwili obecnej nic mi się nie udawało;

c) odważnie poznawać partnera:

- lubię (nie znoszę), a pan?

- czy dla pana jest to też takie ważne?

d) udzielać informacji zwrotnych:

- czuję się lekceważony, gdy pan mi przerywa i spogląda na zegarek!

- kiedy pan podnosi głos irytuje mnie to i zniechęca do rozmowy!

- jest mi przyjemnie, że docenił pan mój wkład pracy;

- lubię pański spokój i opanowanie w trudnych momentach rozmowy;

e) unikać ocen:

- „jest pan zbyt młody, aby być dobrym dowódcą”;

- pan się na tym nie zna;

- nie można na pana liczyć. Pan jest nieodpowiedzialny;

f) nie dawać dobrych rad:

- powinieneś zachować się inaczej³³.

Oto niektóre wskazówki określające użyteczność różnych sposobów rozwiązywania konfliktów przy pełnieniu roli kierownika:

1. Stosuj rywalizację gdy:

- konieczne jest szybkie i zdecydowane działanie np. w kryzysie;

- ważne, a niepopularne sprawy muszą być wprowadzone w życie np. zaostrezenie dyscypliny;

- sprawy są życiowo ważne dla podwładnych, a racja jest po stronie kierownika;

- trzeba obronić się przed ludźmi czerpiącymi korzyści z zachowań nierywalizacyjnych np. ktoś celowo nie chce rozwiązać konfliktu;

- trzeba ochronić siebie przed ludźmi niekompetentnymi.

2. Stosuj współpracę, gdy:

- ważne jest znalezienie wspólnego rozwiązania, a kompromis nikogo nie satysfakcjonuje;

- sprawa dotyczy całego zespołu i ważne jest zebranie opinii osób o różnym sposobie widzenia problemu;

- celem jest osiągnięcie porozumienia poprzez integrację różnych poglądów.

³³ Zob. D.W. Johnson, *Podaj dłoń*, Warszawa 1992, s. 200-218.

- dąży się do pokonania uczuć wrogości, przeszkadzających w utrzymaniu dobrych stosunków w zespole;

- celem jest uczenie się obiektywizmu - weryfikujemy własne poglądy i staramy się zrozumieć punkt widzenia innych.

3. Stosuj kompromis, gdy:

- interesy nie są zbyt ważne i nie warte większych wysiłków w ich obronie;

- równi sobie siłą partnerzy zmierzają do wykluczających się celów;

- wystarczające jest osiągnięcie czasowego porozumienia w kompleksie problemów;

- konieczne jest szybkie rozwiązanie w sytuacji presji czasowej;

- zawodzi rywalizacja i współpraca.

4. Stosuj unikanie, gdy:

- cel nie jest zbyt ważny lub jest ważny tylko przejściowo;

- nie ma żadnych szans na zaspokojenie naszych pragnień;

- straty z powodu kontynuowania konfliktu przeważają nad ewentualnymi zyskami z jego rozwiązania;

- trzeba sobie lub partnerom dać czas na ochłonięcie, zredukowanie napięcia emocjonalnego;

- jest potrzebny czas na zebranie informacji niezbędnych do podjęcia decyzji;

- inni potrafią skuteczniej rozwiązać konflikt.

5. Stosuj dostosowywanie, gdy:

- masz świadomość, że jesteś w błędzie i pozwalasz, aby „lepsze” stanowisko zwyciężyło;

- sprawa jest ważniejsza dla partnera niż dla ciebie, przyczyniasz się wtedy do utrzymania dobrych stosunków z innymi;

- ważniejsze jest zdobycie zaufania niż wynik rozwiązania konfliktu;

- ważne jest zachowanie zgody i unikanie rozdźwięku;

- ważne jest, aby inni uczyli się na własnych błędach.

Najlepszym sposobem rozwiązania konfliktu jest stworzenie takiej sytuacji, w której strony przechodzą od oddziaływań negatywnych do pozytywnych. Do tego potrzebne jest wzajemne zrozumienie, gotowość zajmowania się spornym problemem, a także stwarzanie partnerowi konfliktu możliwości realizacji jego pragnień. Dla rozwiązania konfliktu pomocne mogą okazać się następujące zalecenia:

- traktuj konflikt jako coś naturalnego - nie wini siebie i innych za jego pojawienie się;
- dbaj o zachowanie obiektywizmu w widzeniu sytuacji, siebie i partnera;
- staraj się uzyskać jak najwięcej informacji o ważnych aspektach sytuacji konfliktowej - bądź dobrze poinformowany;
- dokładnie upewnij się, na czym ci zależy, a z czego możesz zrezygnować, przeprowadź bilans zysków i strat w konflikcie;
- staraj się nie przeceniać własnych interesów;
- bierz odpowiedzialność za bieg konfliktu;
- opracuj optymalną strategię działań w konflikcie i szczegółowe taktyki postępowania w zakresie przyjętej strategii;
- bądź elastyczny w doborze sposobów rozwiązania konfliktu;
- bądź twórczy w poszukiwaniu nowych możliwości rozwiązania konfliktu;
- upieraj się przy ważnych dla siebie sprawach;
- uwzględniaj potrzeby partnera i możliwości ich zaspokojenia;
- bądź krytyczny wobec siebie i własnego postępowania;
- nie wymagaj szczególnego traktowania własnej osoby;
- staraj się poznać i zrozumieć, na czym zależy partnerowi;
- poważnie i odpowiedzialnie traktuj sprawy i problemy partnera;
- staraj się znaleźć jakieś pozytywne cechy u partnera, ułatwi ci to współpracę z nim;
- kontroluj swoje emocje, a emocje negatywne okazuj w sposób możliwy do przyjęcia przez partnera;
- przestrzegaj zasad dobrej komunikacji w prowadzeniu rozmów z partnerem;
- pozostaw partnerowi możliwość posiadania własnych przekonań;
- szanuj uczucia partnera i ważne dla niego wartości;
- okazuj zainteresowanie partnerem;
- reaguj na zmiany zachodzące w drugiej osobie i jej postępowaniu;
- ochładzaj emocje partnera;
- nie podejmuj działań wobec partnera, których będziesz potem żałował;
- czasem zwalniaj bieg zdarzeń, aby spokojnie przemyśleć drogi rozwiązania konfliktu;
- ustal jasny i zrozumiały kontrakt z partnerem;

- pielęgnuj przekonanie, że konflikty są możliwe do rozwiązania, gdy się nimi kompetentnie zajmuje³⁴.

Najkorzystniejsze jest zapobieganie konfliktom, tzn. likwidowanie ich źródeł oraz uczenie ludzi kultury współżycia, umiejętności dyskusowania i zgodnego funkcjonowania w grupie społecznej. Oczywiście jest, że nie jesteśmy w stanie zaproponować schematów postępowania, które by pasowały do każdej sytuacji społecznej i dawały uniwersalną receptę na zapobieganie konfliktom. Dlatego dążyć należy do zapobiegania konfliktom także poprzez wykrywanie pojawiających się symptomów niezadowolonia. Jednym ze sposobów rozpoznawania źródeł potencjalnych konfliktów jest analizowanie zachowań kadry i żołnierzy służby zasadniczej. Rozpoznawanie atmosfery pracy i współpracy, stosunków koleżeńskich, interakcji międzyosobniczych może ułatwić wykrycie źródeł konfliktów. Właściwe określenie tych źródeł jest ważną przesłanką sprawności dowodzenia.

Konflikt kończy się wraz z zanikaniem negatywnych oddziaływań uczestników interakcji. Zakończenie konfliktu może przybrać jedną z następujących form:

- separacja, do której dochodzi w przypadku braku możliwości jakiegokolwiek porozumienia;
- dominacja, gdy jeden z uczestników narzuci swoje rozwiązanie;
- uległość jako bezwarunkowe podporządkowanie się;
- kompromis, gdy spotykają się partnerzy równi sobie „siłą”.

³⁴ B. Kożusznik (red.), *Psychologia w pracy menedżera*, Katowice 1994, s. 98 - 99.

2. POZNAWANIE OSOBOWOŚCI PODWŁADNYCH I SAMOPOZNAWANIE

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

2.1. Ogólne podstawy poznawania osobowości

Prawidłowości poznawania innych ludzi i siebie samego określają jak dowódca, wychowawca, psycholog i pedagog wojskowy powinien postępować, aby posiadać rzetelną wiedzę o właściwościach psychicznych i społecznych, walorach i słabościach, zainteresowaniach, zdolnościach, postawach, planach życiowych, rodzinnych i zawodowych, potrzebach, uczuciach itp. podwładnych, wychowanków oraz wiedzę o własnej osobowości.

Zasadne jest dopowiedzenie, że także podwładni i wychowankowie mają pełne prawo do poznawania osobowości swoich przełożonych, tyle tylko, że posiadają oni ograniczone warunki formalne. Przełożeni natomiast są zobowiązani do obiektywnego poznawania, oceniania i opiniowania podwładnych. Jak wynika z powyższej tezy **proces poznawania osobowości człowieka ma wielostronną naturę.** W środowisku wojskowym na proces ten składają się:

- poznawanie przez przełożonych osobowości podwładnych;
- poznawanie osobowości przełożonych przez podwładnych;
- wzajemne poznawanie siebie w relacji żołnierze młodszy i starszy służbą oraz stopniem;
- wzajemne poznawanie siebie przez żołnierzy będących rówieśnikami (podobny staż służby i równe stopnie wojskowe).

Na podkreślenie zasługuje uwaga, że nie tylko proces poznawania, ale również stymulowania rozwoju osobowości żołnierzy¹ należy traktować (pojmować i realizować) w kategoriach dwupodmiotowych oraz wielopoziomowych, wielopodmiotowych². Wbrew pierwszemu wrażeniu, nie oznacza to, iż wspomniana prawidłowość jest sprzeczna z zasadą hierarchii dowodzenia i podległości.

Podstawowe prawidłowości poznawania żołnierzy wynikają z dorobku ogólnych teorii i koncepcji psychologicznych³, doświadczenia dowódczego i wychowawczego praktyków oraz dorobku badaczy wojskowych⁴.

Amerykańscy psycholodzy P.G.Zimbardo i F.L.Ruch (USA) twierdzą, że wszelka aktywność poznawcza powinna uwzględniać następujące, uniwersalne, dość zgodnie akceptowane tezy⁵:

1. W przyrodzie, w zachowaniu człowieka występuje pewien porządek, określone prawidłowości, które powtarzają się z pewną regularnością.

2. Można wykryć, pozornie nie powiązane, różne układy systematycznych zależności.

3. Wszelkie zdarzenia, zjawiska, procesy mają swoje przyczyny, które je poprzedzają; warunki poprzedzające i ich związki z czynnikami następującymi są stałe, a więc poznawalne, co pozwala przewidywać przyszłe zachowania.

4. Jedynym uznawanym rodzajem wiedzy jest wiedza empiryczna, obiektywna, sprawdzalna.

Nauki humanistyczne, w tym psychologia, nie dysponują takimi teoriami, taką wiedzą, która umożliwiałaby wyjaśnianie i przewidywanie wszelkich reakcji i zachowań człowieka. Humanistyka formułuje diagnozy i prognozy w kategoriach probabilistycznych⁶. Dlatego też dowódca czy psycholog wojskowy może wypowiadać się o osobowości żołnierzy (na podstawie właściwej analizy jego zachowania i działania) tylko językiem nie zawsze określonego prawdopodobieństwa.

Polski badacz B.Zawadzki w zbliżony sposób prezentuje zasady poznawania osobowości, wymienia trzy⁷:

1. **Zasada realizmu:** świat i zjawiska psychiczne istnieją obiektywnie.

¹ R. Stępić, *Z zagadnień dydaktyki i wychowania w wojsku*. Warszawa 1993, s. 5-32.

² A. Gurycka (red.), *Podmiotowość w doświadczeniach wychowawczych dzieci i młodzieży*, Warszawa 1989.

³ G.S. Hall, G. Lindzey, *Teorie osobowości*. Warszawa 1990, B. Zawadzki, *Wstęp do teorii osobowości*. Warszawa 1970.

⁴ Z. Markocki, *Przemiany w systemie wychowawczym Wojska Polskiego*. Warszawa 1993, AON; B. Rokicki, *Wybrane problemy przygotowania żołnierzy do działania na potencjalnym polu walki*, Warszawa 1991, AON; M. Dyrda, *Morale w nauce wojennej*. Warszawa 1991, AON; *Poznanie osobowości żołnierzy*, praca zbiorowa, Warszawa 1982.

⁵ P.G. Zimbardo, F.L. Ruch, *Psychologia i życie*. Warszawa 1988, s. 17-19.

⁶ T. Pawłowski, *Tworzenie pojęć w naukach humanistycznych*, Warszawa 1986, s. 209.

⁷ B. Zawadzki, op.cit., s. 80-81.

2. **Zasada determinizmu uniwersalnego:** każde zjawisko zachodzi tylko wtedy, kiedy istnieją określone warunki konieczne oraz zawsze wtedy, kiedy występują warunki wystarczające.

3. **Zasada empiryzmu:** przedmiotem poznania powinna być rzeczywistość aktywność psychiczna i fizyczna oraz relacje zachodzące między nimi, a także warunki aktywności człowieka.

Aktywność poznawcza, mimo istnienia norm postępowania, nie jest wysiłkiem prostoliniowym i w wysokim stopniu efektywnym. Znane są różne czynniki deformujące i ograniczające skuteczność poznawania ludzi. Jednym z nich jest działanie praw nieprzyczynowych⁸. Innym - nadmierny scjentyzm, który przejawia się między innymi w negowaniu jakiegokolwiek wartości poznawczej „wiedzy gorącej”, potocznej, intuicyjnej itp., w odrzucaniu istnienia zjawisk fenomenologicznych. Na kolejne czynniki zakłócające proces poznawania zwróć uwagę w dalszej części rozdziału.

Asymilując propozycję A. Janowskiego odnoszącą się do kwestii poznawania uczniów można powiedzieć, że poznawanie osobowości żołnierzy ułatwiają⁹:

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

Skuteczność poznawania związana jest z szeroko pojętymi **umiejętnościami interpersonalnymi**¹⁰. Szeroki katalog tych umiejętności przedstawia G. Klimowicz¹¹:

- dostrzeganie i rozpoznawanie emocji drugiego człowieka;
- empatyczne rozumienie drugiego człowieka;
- dostrzeganie i spełnianie potrzeb drugiego człowieka;
- postrzeganie mocnych stron drugiego człowieka;

⁸ J. Macnamara, *Logika i psychologia*, Warszawa 1993, s. 278-280; T. Mądrzycki, *Deformacje w spostrzeganiu ludzi*, Warszawa 1986, s. 33-43.

⁹ A. Janowski, *Poznanie uczniów*, Warszawa 1985, s. 28-30.

¹⁰ Z. Koszyc, *Wychowanie interpersonalne*, Warszawa 1993, s. 105-121; J. Mellibruda, *Ja - Ty - My. Psychologiczne możliwości ulepszania kontaktów międzyludzkich*, Warszawa 1980, s. 267-360.

¹¹ H. Rylke, G. Klimowicz, *Szkoła dla ucznia. Jak uczyć życia z ludźmi*, Warszawa 1982, s. 175.

- zachowanie tolerancji wobec odmienności drugiej osoby;
- spostrzeganie sytuacji z perspektywy drugiego człowieka;
- efektywne komunikowanie się z poznawaną osobą;
- szanowanie i akceptowanie drugiego człowieka;
- umiejętność rozwiązywania konfliktów;
- umiejętność pomagania innym osobom;
- umiejętność efektywnej współpracy.

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

Rozróżnia się dwie grupy działań i zachowań:

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

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

W. Szewczuk uważa, że aby poznać i scharakteryzować osobowość człowieka trzeba poszukiwać odpowiedzi na **cztery pytania**¹²:

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

¹² W. Szewczuk, *Psychologia*, Warszawa 1990, s. 204.

Sformułowanie pytań problemowych w dużym stopniu porządkuje i ukierunkowuje wysiłek diagnostyczny i prognostyczny. M.Jarosz przytacza dłuższy, szczegółowy katalog pytań, które powinien wziąć pod uwagę człowiek chcący poznać inną osobę¹³:

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

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

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

Innymi słowy, poznawanie osobowości żołnierzy dotyczy kilku ważnych sfer i wymiarów ich życia, pracy i wypoczynku. Mam na myśli następujące obszary i kierunki poznawania osobowości:

1. Wymiar intrapersonalny (wewnętrzny).

¹³ M. Jarosz, *Psychologia lekarska*, Warszawa 1988, s. 90-92.

2. Wymiar interpersonalny (międzyosobowy).
3. Wymiar intragrupowy (wewnątrzgrupowy).
4. Wymiar ekologiczny.

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

Dowódca, wychowawca wojskowy, psycholog badacz i praktyk powinien zmierzać do opisywania osobowości żołnierzy z punktu widzenia:

- przyczyn (genezy) zachowania i występowania cechy osobowości;
- struktury zachowania i osobowości;
- dynamiki i warunków zmian zachowania i osobowości;
- bliższych i dalszych perspektyw rozwoju osobowości;
- potrzeb indywidualnych i służbowych.

Poznawania, opisywania i wyjaśniania ogólnych i podmiotowych prawidłowości funkcjonowania psychiki osób wojskowych **nie należy, ze względu na realne wymagania praktyki szkolenia i dowodzenia, dokonywać w kategoriach hermetycznych, ścisłych odniesień teoretycznych.** Praktyk zmuszony jest do **artykułowania diagnoz i prognoz zachowań żołnierzy językiem wskaźników możliwie czytelnych** dla jak największej liczby dowódców, wychowawców wojskowych, instruktorów, a także w miarę zrozumiałych dla podwładnych i wychowanków¹⁴. Dowódca pododdziału czy oddziału wojskowego zainteresowany rozwojem swoich podwładnych, przejawiający wobec żołnierzy orientację „podnoszącą” powinien żądać od badaczy sformułowania takich wskaźników zachowania, które:

- mają najbardziej bezpośredni związek z zewnętrżnie obserwowalnym zachowaniem żołnierzy;
- różnicują, rozdzielają struktury osobowości o odrębnej genezie, i dynamice rozwoju oraz pozwalają poznawać ewentualne zadatki czy już wyrażone znamiona patologii;
- wychwytyją, rejestrują nie tylko uniwersalne elementy osobowości, ale nade wszystko te składniki, które podlegają indywidualnemu rozwojowi;
- ujmują, wskazują te komponenty, które dla osobowości dojrzałej są bazą wyjściową (perspektywiczną) a w przypadku żołnierza nie w pełni ukształtowanego stanowią istotny kierunek rozwoju¹⁵.

¹⁴ J. Bednarek, J. Bicińkowski, R. Stępień. *Proces kształcenia wojskowego*. Warszawa 1994, AON.

¹⁵ M. Chłopkiewicz, *Osobowość dzieci i młodzieży. Rozwoj i patologia*. Warszawa 1987, s. 25.

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

2.2. Zasady poznawania osobowości

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

1. Właściwym obiektem poznawania jest indywidualna osobowość (**indywidualizacji**).
2. Poznawanie przebiega wzajemnie podmiotowo (**interpersonalności**).
3. Aktywność poznawcza służy określonym celom (**celowości**).
4. Poznawać należy w rzeczywistych, naturalnych warunkach (**naturalności**).
5. Uzupełnieniem jest postrzeganie w warunkach swoistych (**ekstremalności**).
6. Poznawanie powinno mieć wymiar całościowy (**holistyczności**).
7. Proces ten nie może być obciążony subiektywizmem (**obiektywności**).
8. Skuteczniejsze jest poznawanie odpowiednio zorganizowane (**metodyczności**).
9. Jednorazowe akty poznawcze mają małą wartość (**procesualności**).
10. Ważnym czynnikiem jest uzupełnianie wiedzy (**aktualizacji**).
11. Trzeba zrezygnować z kategoriycznych ocen poznawczych (**niekategoryczności**).
12. Poznawania nie może cechować wścibsłość (**dyskretności**).
13. Należy rozpoznawać przyczyny konkretnego zachowania (**determinizmu**).
14. Poznawanie powinno objąć przeszłość, teraźniejszość i przyszłość (**trzech perspektyw**).
15. Poznawanie drugiej osoby nie może jej zagrażać (**moralności**).

Zasada indywidualizacji

Świadomość oczywistej prawdy, że każdy człowiek jest niepowtarzalną, różną od wszystkich indywidualnością, nie zawsze bywa brana pod uwagę w procesie dowodzenia, szkolenia i wychowania. Jedną z poważnych słabości pracy pedagogicznej z żołnierzami, także zawodowymi, jest dążenie, wbrew humanistycznym deklaracjom, do pełnego ujednoczenia, zuniformizowania zachowania i działania podwładnych. Szablonowe, mechaniczne, zgrupowane, kolektywistyczne postrzeganie, ocenianie i kształtowanie ludzi uniemożliwia poznanie tego co najcenniejsze -

indywidualności¹⁶. Indywidualizacja należy do centralnych norm procesu poznawania osobowości żołnierzy. Pozwala odnotować oryginalne, swoiste walory i niedoskonałości psychiczne, subiektywne potrzeby, przeżycia, indywidualne plany, zainteresowania, zdolności, kwalifikacje, podmiotowy potencjał przystosowawczy i regulacyjny itp. Zindywidualizowane widzenie zachowania, problemów podwładnego, wychowanka stanowi nieodzowny warunek wyjściowy kształtowania efektywnej osobowości żołnierza. Podkreślanie, docenianie osobniczej odmienności konkretnego człowieka sprawia, że czujemy się ważni i potrzebni, powoduje że chcemy coraz więcej dawać z siebie, wywołuje i wzmacnia nastawienie prospołeczne, obywatelskie oraz prożołnierskie.

Zasada interpersonalności

Informuje, że proces poznawania przebiega dwu i wielokierunkowo, ma znamiona sprzężenia zwrotnego, relacji wzajemnego postrzegania, rozumienia, komunikowania i pomagania sobie¹⁷. Powstanie więzi poznawczej między przełożonym i podwładnym, starszym i młodszym, żołnierzem zawodowym i służby zasadniczej, członkami drużyny, plutonu będącymi równieśnikami ma zawsze dwu i wielostronną naturę, powinno mieć wymiar wzajemnie podmiotowy. Ten typ relacji poznawczej rozszerza i pogłębia wiedzę personalną (o sobie) i interpersonalną („ja” publiczne i społeczne), dwustronnie pobudza aktywność samopoznawczą i wzajemnie poznawczą. W proces ten często włączone są osoby „trzecie, czwarte ...”, co wydatnie wspomaga poznawanie i rozwój osobowości.

Zasada celowości

Poznawanie drugiego żołnierza powinno przebiegać w pełni intencjonalnie. W działalności dowodczej i wychowawczej czynności poznawcze i pobudzające rozwój osobowości powinny być zdecydowanie podporządkowane osiaganiu określonych celów¹⁸. W zależności od przyjętego kryterium, poznawanie osobowości żołnierzy służy różnym celom. Mogą być to cele **teoretyczne** (naukowe) oraz dwojakiego rodzaju cele **praktyczne**: poznawanie **profesjonalne** (przez psychologa) i poznawanie **wyływające z natury życia codziennego (zdroworozsądkowe)**.

Do ogólnych celów procesu poznawania żołnierzy zaliczyć można:

- opisywanie zachowania i aktywności psychicznej (**deskryptywne**);

¹⁶ Z. Włodarski, *Rozwój i kształtowanie się doświadczenia indywidualnego*, Warszawa 1975.

¹⁷ M. Argyle, *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Warszawa 1991, s. 66-102; Z. Kosyrz, op.cit., s. 143-155.

¹⁸ K. Obuchowski, *Człowiek intencjonalny*, Warszawa 1993.

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

Jako przykłady szczegółowych celów poznawania osobowości żołnierzy można natomiast podać:

- wstępne poznanie żołnierzy, którzy rozpoczynają służbę;
- dokonanie selekcji i doboru na stanowiska i funkcje;
- ocenianie i opiniowanie żołnierzy zawodowych oraz planowanie rozwoju kadrowego;
- wspieranie procesów adaptacyjnych poprzez wskazywanie przyczyn i wyjaśnianie zjawisk je zakłócających,
- usprawnianie pracy młodych (niedoświadczonych) i działających zbyt rutynowo, sztywno dowódców.

Zasada naturalności

Poznanie ludzi odbywa się w rzeczywistych warunkach życia, pracy i wypoczynku¹⁹. Poznanie osobowości podwładnego nie powinno przebiegać w sztucznych, wyizolowanych, nienaturalnych sytuacjach, bowiem wówczas nie jest on sobą, zachowuje się nieswojo, sztywno lub gra rolę. Na naturalne warunki funkcjonowania składają się: otoczenie koszarowe (sale żołnierskie, stołówka, pomieszczenia szkoleniowe itp.), środowisko poligonowe, miejsca wypoczynku (klub żołnierski, świetlice, kantyny) oraz otoczenie przykoszarowe (garnizonowe).

Zasada ekstremalności

Z poprzednią normą wiąże się zasada poznawania żołnierzy w warunkach odbiegających od standardów życia i służby, od tego do czego człowiek przywykł, w sytuacjach dalekich od optymalnych²⁰.

Postrzeganie zachowania w warunkach normalnych, stabilnych, powtarzalnych pozwala osiągnąć tylko część wiedzy o jego osobowości. W przypadku żołnierzy, ale nie tylko, istnieje

¹⁹ A. Węgrzycki, *O poznaniu drugiego człowieka*. Kraków 1992, s. 90-110.

²⁰ B. Holyst (red.), *Człowiek w sytuacji trudnej*. Warszawa 1991.

konieczność uzupełnienia, wzbogacenia obrazu ich potencjalnych, nie ujawnionych możliwości i ograniczeń. W sytuacjach i warunkach normalnych, optymalnych postępujemy zwykle zgodnie z określonym repertuarem zachowań - z relatywnie dużym prawdopodobieństwem można przewidzieć to, co zrobimy. Nieuźwężnione, ukryte predyspozycje, dynamizmy, struktury, tendencje, właściwości psychiczne, moralne, fizyczne warto w zorganizowany sposób stymulować. Właśnie w sytuacjach **nowych, nietypowych, zaskakujących, ekstremalnych, nieprzymjnych, trudnych i bardzo trudnych** ujawniają się różne „silne i słabe strony” osobowości, dotychczas nieznanne możliwości i pewne słabości, ułomności psychiki żołnierza²¹. Poznanie tych ukrytych zalet i dysfunkcji nie tylko uzupełnia, obiektywizuje wiedzę o innych ludziach, podwładnych oraz samowiedzę, samoocenę, ale także, co jest ważniejsze, umożliwia odpowiednie kierowanie, stymulowanie ich rozwoju, redukowanie słabości i potęgowanie możliwości; ułatwia również samostymulację, samokreację i samoregulację.

Zasada holistyczności

Psychika i osobowość żołnierza nie składają się tylko z pojedynczych, wydzielonych, niezależnych myśli, pragnień, przeżyć czy kompleksów. Każdy człowiek jest czymś więcej niż sumą elementów. Osobowość to niezwykle złożony system organizacyjny. Dlatego należy ją poznawać całościowo, a jej komponenty trzeba widzieć w wielowymiarowej bio-psycho-społecznej przestrzeni. Wszelkie składniki życia są wielorako zdeterminowane²².

Zasada metodyczności i obiektywności

Poznawanie osobowości podwładnych powinno odbywać się zgodnie z określonymi wymaganiami. Mam na uwadze przede wszystkim odpowiednie przygotowanie i metodyczne zorganizowanie procesu poznawania. Postępowanie metodyczne obejmuje między innymi określenie celów, problemów, wybranie metod i technik poznawania, sprecyzowanie zasad organizacji zbierania informacji, analizy i interpretacji uzyskanych wyników²³. Przestrzeganie sprawdzonej procedury zdobywania wiedzy o zachowaniu i osobowości wpływa na uzyskanie obiektywnego obrazu psychiki.

²¹ B. Rokicki, *Moralno-psychologiczne przygotowanie wojsk do działań obronnych*, [w:] *Koncepcja strategicznego użycia sił zbrojnych w działaniach obronnych na terytorium kraju „Obrona”*, Warszawa 1991, AON; B. Rokicki, *Moralno-psychologiczne przygotowanie wojsk do działań obronnych „Obrona 2”*, Warszawa 1992, AON.

²² J.F.T. Bugental, *W poszukiwaniu autentyczności*, [w:] K. Jankowski (red.), *Przełom w psychologii*, Warszawa 1987, s. 325-329; J. Koziński, *O człowieku wielowymiarowym*, Warszawa 1988.

²³ J. Brzeziński, *Metody badań psychologicznych w zarysie*, Poznań 1975.

Zasada procesualności

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

Poznawanie niekiedy nie kończy się z chwilą pożegnania żołnierza odchodzącego do rezerwy, trwa przez wiele lat poprzez odtwarzanie obrazu danej osoby. Wraz z upływem czasu owo „poznawanie następcze” może podlegać obiektywizacji lub idealizacji („obróbka czasem”, pogłębiona refleksja, resentymenty itp.).

Innymi słowy proces poznawania drugiej osoby przebiega dynamicznie i w zasadzie nigdy się nie kończy.

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

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

Zasada aktualizacji

Potoczna mądrość mówi, że człowieka nigdy nie można poznać do końca. Trzeba wiele czasu, wspólnych doświadczeń i przeżyć, aby można było powiedzieć, że cokolwiek wiemy o drugiej osobie. Terazniejsza wiedza o niej zawsze ma charakter tymczasowy, przejściowy, częściowy. **Z biegiem czasu poznanie typu „tu i teraz” traci aktualną wartość.** W procesie poznawania aktualny obraz osobowości przełożonego, podwładnego, kolegi szybko przekształca

się w obraz przeszły²⁴. Dlatego tak ważne i konieczne jest ciągle aktualizowanie poznawcze wiedzy i oceny drugiego człowieka. Osobowość konkretnego żołnierza podlega różnym zmianom (pozytywnym i negatywnym), za którymi powinno nadążać poznanie.

Zasada niekategoryczności

E. Morin trafnie podkreśla, że ostatnim kontynentem nie zbadanym przez człowieka jest człowiek. Wiedza o drugiej osobie obciążona jest znacznym stopniem niepewności, względności, niepełności²⁵. Nawet „starzy i dobrzy znajomi” oraz ludzie ściśle, od dawna związani rodzinnie, emocjonalnie zachowują obszar psychiki niedostępny dla innych („*terra incognita*”). Idzie tu o „ja intymne”, „ja duchowe” czyli swoiste „ja wyłącznie dla siebie”. Z tych i innych względów (np. zmienność rozwojowa) dużym błędem byłoby formułowanie jednoznacznych, kategorycznych, niezmiennych sądów i ocen osobowości poznawanych żołnierzy. Kategoryczne ferowanie zdecydowanych ocen skrajnie pozytywnych i skrajnie negatywnych, może rodzić niepożądane skutki pedagogiczne, zwłaszcza jeżeli nie znajdują one adekwatnego potwierdzenia.

Zasada dyskretności

Człowiek nie zawsze postępuje zgodnie z tym, co mówi. W pewnych sytuacjach niektóre osoby przejawiają wyraźną rozbieżność między tym co myślą, mówią i czynią. Ludzie mają skłonność do fantazjowania, tworzenia mitów, iluzji, urojeń itp. oraz do zaniżania lub zawyżania własnej wartości. Człowiek na ogół pragnie, aby jego zachowanie było akceptowane, choć niekiedy postępuje wbrew przyjętym, uznanym zasadom. Nasze działanie niekiedy odbiega od deklaracji. Biorąc pod uwagę między innymi wspomniane swoistości zachowania badacz, wychowawca może w uzasadnionych przypadkach skorzystać z techniki „**ukrytej kamery**”. Nieujawnione, ukryte poznawanie żołnierzy ogranicza, kontroluje idea **moralności poznawczej**. Drugą stroną zasady dyskretności jest przejawianie powściągliwości, delikatności, łagodności poznawczej oraz przestrzeganie prawa do prywatności, intymności i odmienności²⁶.

Zasada determinizmu

Aby wyjaśnić i zrozumieć swoistość funkcji psychicznych konkretnego człowieka, czy choćby tylko treść pojedynczego czynu należy przyjąć, że każda forma aktywności, każde zachowanie na ogół wywołane jest przez jakieś zewnętrzne lub wewnętrzne przyczyny. Czynniki

²⁴ A.H. Masłow, *W stronę psychologii istnienia*. Warszawa 1986, s.184-210

²⁵ B. Wojciszke, *Procesy oceniania ludzi*. Poznań 1991, s. 239.

²⁶ *Kodeks etyczno-zawodowy psychologa*. Warszawa 1991, s. 4.15.

te często są niewidoczne, niejasne, niezrozumiałe. Poszukiwanie związków między różnymi składnikami życia psychicznego, analizowanie ich podnosi wartość interpersonalnego wysiłku poznawczego²⁷.

Zasada trzech perspektyw

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

1. Rekonstrukcja przeszłego etapu życia (**retrospekcja**).
2. Terażniejszy obraz osobowości i zachowania (**prezentacja**).
3. Konstrukcja przyszłej trzeciej części życia (**prospekcja**).

Rzadko są to okresy i obrazy równomierne, harmonijne i w pełni funkcjonalne. Integruje je jakaś względna, niezbędna, przejściowa „osnowa”, na której ścierają się wątki negacji i kontynuacji, spójności i dezintegracji, realizmu i idealizmu, mądrości i głupoty, wiedzy i niewiedzy, dobra i zła, łagodności i agresji, radości i smutku, sympatii i antypatii, zdrowia i patologii, zastoju i rozwoju²⁸.

Poznanie osobowości konkretnego człowieka obejmuje **pełny bieg jego życia**²⁹, a poznawana osoba jest podmiotem niepowtarzalnej biografii. W niej, jak sądzę, splatają i przeplatają się trzy czasy³⁰, wymiary i nieregularne etapy indywidualnego życia:

- „ja minione”;
- „ja aktualne”;
- „ja nadchodzące”.

Zasada moralności

Ostatecznym przesłaniem poznawania psychologicznego jest zrozumienie i zaakceptowanie oraz bezinteresowne udzielanie pomocy, wsparcia w przewyciężaniu różnych problemów, konfliktów, a także znoszenie poczucia szeroko rozumianego, indywidualnego zagrożenia żołnierza³¹. Chodzi o prezentowanie altruistycznych, prospołecznych postaw poznawczych, o

²⁷ P.G. Zimbardo, F.L. Ruch, op.cit., s. 18.

²⁸ T. Płużański, *Przyjaciel mądrości*, Warszawa 1993, s. 229, 258, 308, 325, 338, 398.

²⁹ M. Tyszkowa (red.), *Rozwój psychiczny człowieka w ciągu życia*, Warszawa 1988.

³⁰ Arystoteles, *Kategorie Hermeneutyka*, Warszawa 1975, s. 61-62.

³¹ *Kodeks ...*, op.cit., s. 7-14.

czynienie dobra, pacyfikowanie, redukcja i eliminacja zła. Wielce naganne jest instrumentalne, manipulacyjne traktowanie podwładnych. W środowisku wojskowym ugruntowana została powszechna tendencja do nieustannego oceniania żołnierzy. Ma ona określone obiektywno-subiektywne podłoże. Nierzadko poznawanie i ocenianie wojskowe odbywa się zgodnie z uproszczoną, „płaską” arystotelesowską logiką dwuwartościowania: prawda albo fałsz, dobry albo zły, mądry albo głupi itp. A wiadomo, że życie jest bogatsze, że istnieją wartości „trzecie, czwarte ...” i różne stany pośrednie. Dlatego dowódcy, wychowawcy, rodzice, przyjaciele powinni pamiętać o logice i optyce trój i wielowartościowej³². Ponadto przyjmuje się, że utrwalony nawyk oceniania wszystkich i wszystkiego dewaluje wartość człowieka, a dyskwalifikuje psychologa³³. Oceny zawsze są zawodne. **Godniejsza humanisty jest postawa: poznaję - staram się zrozumieć - aby skutecznie wspierać, wspomagać rozwój drugiego człowieka.**

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

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

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

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

³² E. Grodziński, *Filozoficzne podstawy logiki wielowartościowej*, Warszawa 1989, s. 11-31.

³³ A. Kępiński, *Poznanie chorego*, Warszawa 1985, s. 20-30, 37-52.

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

Brzmią one dość komunikatywnie, dlatego nie omawiamy ich. Związane są z treścią zasad poznawania osobowości, ściśle mówiąc powstają w wyniku pomijania i niedoceniaenia ich treści. Błąd poznawania (sposstrzegania) występuje wówczas, gdy stwierdza się, przy pomocy obiektywnych kryteriów, jego nieadekwatność w stosunku do rzeczywistości. Pojęciem szerszym jest **deformacja poznawania**, która bywa utożsamiana nie tylko z nieadekwatnością, ale nade wszystko z **nietrafnością (niedokładnością)** poznawania. T. Mądrzycki wymienia sześć tendencji procesu spostrzegania ludzi³⁴:

1. Niwelowanie różnicy między informacjami percypowanymi a zakodowanymi oraz ujednolicanie spostrzeżeń.
2. Przecenianie związków między zachowaniami lub cechami innych osób.
3. Kontrolowanie sytuacji.
4. Pozytywne ocenianie własnej osoby.
5. Pozytywne ocenianie innych osób.

³⁴ T. Mądrzycki, op.cit., s. 38.

6. Uproszczone spostrzeżenia jednostek i grup społecznych czyli uprzedzenia i stereotypy społeczne.

W każdej z nich można wyodrębnić wiele tendencji szczegółowych. Jeżeli występują one z niewysokim nasileniem, spełniają pozytywną rolę regulacyjną. Jednak nadmierne nasilenie jakiejś tendencji będzie przekształcać ją w deformację poznawczą. Skutkiem deformacji jest zaburzenie regulacyjnych relacji między żołnierzami i otoczeniem społecznym (drużyną, plutonem itp.).

Spostrzeganie w środowisku społecznym wojska jest elementem szerszych interakcji między żołnierzami, którzy dzięki świadomości tego faktu modyfikują swoje zachowanie (hamują lub wyzwalają). Podczas interakcji kształtują się nastawienia interpersonalne, które powodują włączanie spostrzeganego żołnierza w odpowiednie kategorie i schematy poznawcze.

W pełnym procesie spostrzegania drugiego żołnierza występują określone etapy poznawania³⁵:

1. Kształtowanie się celu poznania i nastawienia poznawczego.
2. Selektywna percepcja informacji o cechach fizycznych i psychicznych drugiego żołnierza oraz sytuacji społecznej.
3. Identyfikacja właściwości poznawanego żołnierza i sytuacji.
4. Przypisywanie podstawowych cech (atrybucja prosta).
5. Przypisywanie spostrzeganemu żołnierzowi dalszych cech (atrybucja złożona).
6. Uformowanie się ogólnego obrazu i ogólnej oceny poznawanego żołnierza (gdy informacje są zgodne; jeżeli nie, następuje reinterpretacja cech i powrót do poprzednich etapów).
7. Dalsze poznawanie i oddziaływanie na siebie.
8. Realizowanie różnych celów poznawania.

Spostrzeganie innych osób może być dobrym punktem odniesienia dla **samopoznania** (samowiedzy i samooceny).

Samopoznawanie polega na celowym, zorganizowanym, nieustannym poznawaniu siebie, zdobywaniu wiedzy o swoich właściwościach osobniczych, możliwościach i słabościach³⁶. Proces ten realizowany jest kilkoma sposobami, w tym poprzez:

- **samoobserwację** (obserwację swojego zachowania);
- **retrospekcję** (poznawanie własnej przeszłości);
- **samotestowanie** (sprawdzanie swoich możliwości);

³⁵ Tamże, s. 26-27.

³⁶ I., Niebrzydowski, *O poznawaniu i ocenie samego siebie*, Warszawa 1976, s. 7-10, 54-93; A. Januszewski, *Niektóre uwarunkowania zdolności poznawania siebie i drugiej osoby*, Lublin 1988, s. 49-120.

- introspekcję (wejrzenie we własną psychikę);
- prospekcję (rzutowania osobistych planów);
- samorefleksję (analizę swojego pełnego biegu życia).

Celem samopoznawania jest poznanie obrazu siebie, poszukiwanie siebie³⁷. Żołnierz zainteresowany sobą, swoim rozwojem poszukuje odpowiedzi na pytania: jaki byłem, jaki jestem, jaki będę, jaki chciałbym być, jak mnie odbierają inni? Jak każdy człowiek, pragnie poznać i uaktualniać (poznawać) obraz siebie oraz „narysować swój autoportret”³⁸.

Procesy samopoznawcze należą do mechanizmów samoregulacyjnych osobowości wraz z samokontrolą, samokorekcją i samokreacją³⁹.

Samopoznawanie oraz obraz siebie obejmują przede wszystkim trzy składniki osobowości:

- samoświadomość;
- samowiedzę;
- samoocenę.

Samoświadomość to świadomość własnego istnienia, która uruchamia funkcję samopoznawczą, wartościująco-oceniającą oraz integrującą⁴⁰. Samoświadomość scala różne odmiany „ja”: pierwotne i wtórne, nieświadome i świadome, cielesne i duchowe, publiczne i intymne, realne i idealne, przeszłe, teraźniejsze i przyszłe.

Samowiedza to wiedza o sobie jako podmiocie działania, o uwarunkowaniach zachowania oraz relacjach ze środowiskiem. Treścią samowiedzy żołnierza są następujące informacje⁴¹:

- o własnym organizmie i zdrowiu;
- o swoich stosunkach z innymi żołnierzami i grupami wojskowymi;
- o własnej biografii, osobistej przeszłości;
- o własnej psychice: „ja” realne i publiczne;
- marzenia i postanowienia o sobie („ja” idealne);
- o funkcjonowaniu osobowości i warunkach jej zmiany;
- refleksje nad biografią, rozwojem osobowości i nad ograniczeniami samowiedzy;
- dotyczące emocji, intuicji, wyobrażeń.

³⁷ J. Mellibruda, *Poszukiwanie samego siebie*, Warszawa 1982.

³⁸ S. Gerstmann, *Psychologia na co dzień*, Warszawa 1973, s. 90-108; Ch. Alijew, *Klucz do siebie*, Warszawa 1990, s. 8-12 i następne.

³⁹ Z. Skomy, *Problemy samopoznawania i samorozwoju*, Wrocław 1993; W. Szewczuk, *Psychologia*, Warszawa 1990, s. 229; M. Dymkowski, *O samowiedzy i poznawaniu siebie*, Wrocław 1993.

⁴⁰ I. Niebrzydowski, op.cit., s. 22-26.

⁴¹ Z. Pietrasiński, *Sam sięgaj do psychologii*, Warszawa 1986, s. 160-161.

Należy dodać, że **samowiedność** obejmuje także wiedzę o potrzebach, zainteresowaniach, postawach, kwalifikacjach, zdolnościach itp. Samowiedza obarczona jest dużym subiektywizmem, który można kontrolować poprzez porównywanie „ja” intymnego ze społecznym, „ja” realnego z idealnym.

Samoocena polega na emocjonalnym wartościowaniu osiągniętej wiedzy, wyobrażeń i sądów o sobie, ustosunkowaniu się do samowiedzy. Ma więc wymiar poznawczy, emocjonalny i aksjologiczny. Samoocena osobowości i zachowania żołnierza jest wypadkową dwóch czynników:

- oceny rezultatów działania i życia (bilans sukcesów i porażek);
- odniesienia rzeczywistych wyników do standardów poznawczych (ideały, wzorce, oczekiwania innych, aspiracje).

Wyróżnia się kilka rodzajów samooceny:

- pozytywną i negatywną;
- zawyżoną, optymalną i zaniżoną;
- niestabilną i stabilną (adekwatną i nieadekwatną);
- pełną i fragmentaryczną.

Przebieg relacji między realną i aspirowaną pozycją wpływa na samopoczucie, ocenę samo-realizacji, a także może oddziaływać na stosunki interpersonalne. Negatywna samoocena przejawia się niekiedy wobec innych osób w formie „osobowości obniżającej” - hamującej rozwój możliwości twórczych drugiego żołnierza (podwładnego). Pozytywna samoocena kształtuje wobec innego człowieka „zachowania podnoszące” - stymulujące rozwój osobowości.

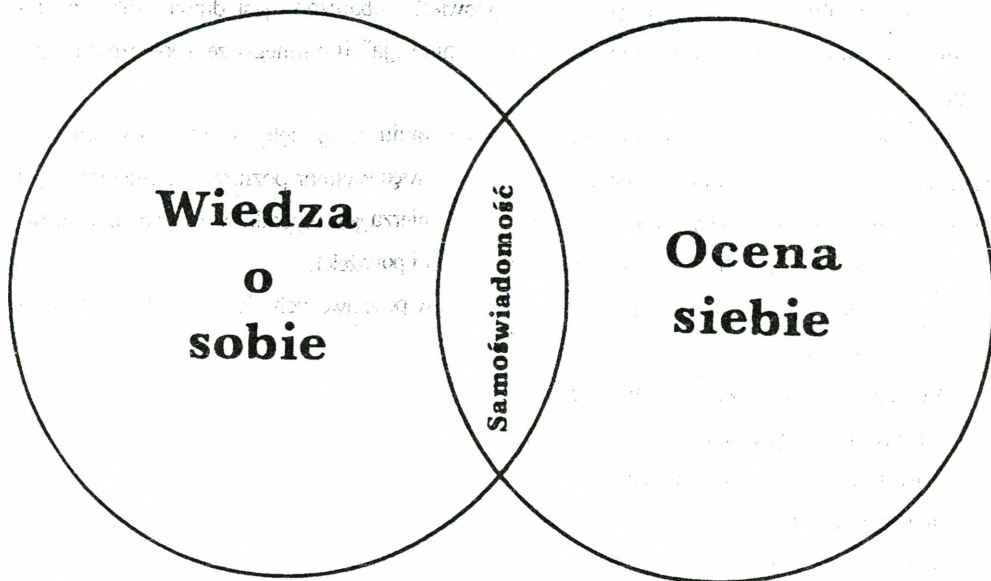
Samoocena zależy od różnych czynników. Kształtuje się procesualnie w konkretnych warunkach życia osoby (kulturowe, rodzinne, ekonomiczne, edukacyjne). Proces ten przebiega etapami⁴²:

- etap wstępny (samoocena powierzchowna): do 10-11 roku życia;
- samoocena pogłębiona (świadomość zalet i wad): 11-15 rok życia;
- samoocena dojrzała (samodzielna i krytyczna): powyżej 15 lat.

Przedstawione powyżej składniki obrazu siebie (samoświadomość, samowiedza, samoocena) oraz pozostałe mechanizmy regulacji i integracji zajmują centralne miejsce w strukturze osobowości żołnierza. Pełnią szczególnie ważną rolę wówczas, gdy żołnierz podejmuje działanie w różnych sytuacjach krytycznych, ekstremalnych, trudnych. Relacje między tymi składnikami pokazuje rysunek 3⁴³:

⁴² W. Szewczuk, op.cit., s. 232-233.

⁴³ L. Niebrzydowski, op.cit., s. 24.



Rys. 3.

Samopoznanie służy przede wszystkim jako pomoc w aktywnym kształtowaniu, kreowaniu siebie, samorealizowaniu potencjalnych właściwości oraz umożliwia podjęcie autostymulacji korekcyjnej, terapeutycznej i eliminującej ograniczenia rozwojowe.

Naukowcy sugerują, że dowódca, wychowawca, instruktor, rodzic powinien czasem spojrzeć na siebie jak na przedmiot poznania. Samopoznawanie ukierunkowują i ułatwiają odpowiedzi na następujące pytania⁴⁴:

- na co narzekasz jako dowódca?
- co ci się podoba w pracy dowódczej i pedagogicznej?
- jak wyjaśniasz niepowodzenia i osiągnięcia podwładnych?
- czy masz swoich „pupilów”?, czym się wyróżniają?
- jakie postępowanie jest niegodne oficera?
- co sprawia, że niektórzy dowódcy są bardziej cenieni przez podwładnych?
- co powoduje, że niektórzy dowódcy mają wysoki autorytet wśród partnerów, kolegów?
- zastanów się, dlaczego niektórzy dowódcy są nielubiani przez swoich podwładnych?

⁴⁴ A. Janowski, op.cit., s. 159-160.

- czy twoje wcześniejsze wyobrażenie o pracy pedagogicznej znacznie odbiega od tego co robisz?

- czy sądzisz, że potrafiłbyś zachować poczucie własnej godności, gdybyś był szeregowym lub podoficerem w jednostce, którą aktualnie dowodzisz?

Podobnych pytań można postawić sobie więcej. **Sklaniają one do ciekawych refleksji, innego, nowego podejścia do procesu poznawania osobowości podwładnych oraz wspomaganie ich rozwoju.**

2.3. Prawa oceniania ludzi

Na zakończenie przedstawiamy pod rozwagę dowódców, wychowawców i nauczycieli wojskowych naukowo sprawdzone **prawa rządzące procesami oceniania ludzi**. Przełożeni w wojsku, jako że obligatoryjnie, przez cały czas przebiegu służby, formułują oceny i opinie kadrowe, są narażeni na popełnienie różnych uproszczeń, uogólnień, uchybień czy błędów wartościowania wyników pracy i właściwości osobniczych podwładnych. Jedną z przyczyn jest niepełna, intuicyjna, często tylko potoczna wiedza psychologiczna o złożonych mechanizmach funkcjonowania osobowości żołnierzy, o procesach poznawania i oceniania ludzi. Inną przyczyną bywa tendencja do rutynowego postrzegania i wartościowania podwładnych.

Do ważniejszych praw wpływających na procesy oceniania żołnierzy należą⁴⁵:

1. **Prawo relatywizacji oceny:** ocena innych osób ma charakter względny, ponieważ zależy od przyjętych kryteriów, które często się zmieniają.

2. **Prawo pochodności oceny od znaczenia informacji:** zależy od interpretacji danych będących podstawą wypracowania oceny podwładnych.

3. **Prawo dominacji hipotezy:** ocenianie zwykle rozpoczyna się od sformułowania negatywnej lub pozytywnej hipotezy o wartości konkretnego podwładnego, dalsze oceny zmiernają do tendencyjnego potwierdzenia hipotezy.

4. **Prawo dominacji informacji kategorialnych:** oceniający mają skłonność do zaliczania ocenianych do jakiejś kategorii osób, co wpływa dysproporcjonalnie na wyartykułowaną ocenę podwładnego.

5. **Prawo faworyzacji własnej osoby:** ocena innych osób z punktu widzenia własnych możliwości, nierzadko zawyżonych, obniża wartość ich wizerunku.

⁴⁵ B. Wojciszke, op.cit., s. 239-242.

6. **Prawo pochodności oceny od stanu afektywnego:** stan emocjonalny przełożonego wywiera wpływ na ocenę podwładnego, zwłaszcza gdy ocena jest złożona a oceniany podwładny ma dojrzałą, silną osobowość.

7. **Prawo osobistego zaangażowania:** tym częściej, intensywniej i głośniejsze formułuje oceny, im oceniany podwładny ma większy wpływ na losy oceniającego (pozytywny lub negatywny).

8. **Prawo asymetrii pozytywno-negatywnej:** pozytywne informacje o podwładnym są bardziej akceptowane przez przełożonego niż negatywne, ale później informacje negatywne wywierają większy (deformacyjny) wpływ na powstanie oceny niż informacje pozytywne. Prawo to można nazwać inaczej **prawem aksjologicznej inklinacji pejoratywnej**.

9. **Prawo pierwszeństwa:** największy wpływ na ocenianie podwładnych mają informacje odebrane jako pierwsze, ale po zerwaniu ciągłości poznawania o ocenie decydują informacje najbardziej aktualne (efekt świeżości).

10. **Prawo ważonego uśredniania danych:** jeżeli podwładny nie został uznany jako wyrażna indywidualność, jego ocena zależy od uśrednienia informacji cząstkowych.

11. **Prawo jednorodności reakcji afektywnej:** znak oceny dopasowany jest do znaku emocji oceniającego, a oceny dotyczące różnych wymiarów osobowości upodabniają się pod względem znaku (dodatni lub ujemny).

12. **Prawo perseweracji oceny:** raz wypracowana ocena podwładnego ma tendencję do zalegania, trwania oraz samopodtrzymywania.

Na zebrane wyżej prawa oceniania warto spojrzeć przez pryzmat wpływu ocen kadrowych na rozwój zawodowy oraz bieg życia osobistego i rodzinnego ocenianych podwładnych.

Poznanie i ocenianie podwładnych wykorzystywane jest do charakterystyki osobowej. Z psychologiczno-pedagogicznego punktu widzenia szeroka i szczegółowa **charakterystyka osobowa żołnierza** powinna zawierać:

- ważniejsze informacje biograficzne (zyciorysowe): na przykład opis dzieciństwa, pochodzenia społecznego, wykształcenia;

- obraz środowiska rodzinnego i lokalnego, w którym żołnierz się wychował;

- informacje o stanie zdrowia i kondycji psychofizycznej;

- analizę wiedzy o właściwościach społeczno-emocjonalnych;

- opis dojrzałości moralnej;

- wiedzę o systemie motywacyjnym (potrzebach, systemie wartości oraz celach bliższych i życiowych);

- analizę innych właściwości osobowości (charakteru, temperamentu, obrazu siebie i świata, postaw, zdolności samoregulacyjnych, mechanizmów obronnych);
- opis potencjału adaptacyjnego i readaptacyjnego;
- obraz społeczności pododdziału lub jednostki (instytucji), w której żołnierz pracuje;
- informacje o stosunku żołnierza do służby wojskowej i konstytucyjnych racji stanu (np. obronność państwa);
- analizę możliwości i ograniczeń rozwojowych;
- rozpoznanie osobistych trudności, konfliktów i zagrożeń związanych ze służbą wojskową;
- opis prognozy rozwoju kadrowego;
- analizę jakości wykształcenia ogólnowojskowego, specjalistycznego oraz poziomu wykształcenia cywilnego;
- charakterystykę dyscyplinarną;
- ogólną ocenę żołnierza.

Konkludując całość treści tej części pracy zasadne jest uogólnione zdefiniowanie procesu poznawania i oceniania żołnierzy. **Poznanie żołnierzy polega na świadomym, celowym, kierowanym, kontrolowanym i systematycznym zdobywaniu wiedzy o właściwościach biologiczno-fizycznych, psychiczno-społecznych, możliwościach i ograniczeniach rozwojowych, przy pomocy naukowo sprawdzonych metod i technik poznania psychologicznego.** Ostatecznym celem poznawania jest zrozumienie drugiej osoby oraz wspieranie jej w samorozwoju i przezwyciężaniu trudności zawodowych i życiowych.

Ocenianie żołnierzy wyraża się w obiektywnym, prospołecznym, twórczym i zindywidualizowanym wartościowaniu ich osobowościowo-zawodowych możliwości i słabości, w aksjologicznym odniesieniu do zgromadzonej o nich wiedzy. Celem oceniania podwładnych powinno być zrozumienie oraz wspomaganie ich samopoznawania, samooceny oraz samorozwoju zawodowego i życiowego.

3. NEGATYWNE ZJAWISKA W SŁUŻBIE WOJSKOWEJ I METODY ICH OGRANICZANIA

3.1. Negatywne zjawiska i ich charakterystyka

Negatywne zjawiska społeczne nie są domeną ostatnich kilku lat, chociaż zaczęły narastać wraz z rozwojem cywilizacyjnym, komplikowaniem i dehumanizowaniem rzeczywistości, stałym wzrostem tempa życia, bezrobociem lub zagrożeniem utraty pracy, kryzysem edukacyjnym, zmianami w dotychczasowych systemach norm i wartości społecznych. Coraz powszechniejsze stały się zjawiska zaburzeń emocjonalnych, trudności w kontaktach interpersonalnych, stany środowiskowego wyobcowania, osamotnienia i zagubienia. Następstwa te widoczne są szczególnie u ludzi młodych o nie w pełni ukształtowanej jeszcze psychice i utrwalonej hierarchii wartości. Najbardziej charakterystyczne objawy niedostosowania społecznego młodzieży to: nagminne wagary, ucieczki z domów, niszczenie mienia, stosowanie przemocy, bójki, kradzieże, samouszkodzenia, picie alkoholu i odurzanie się innymi środkami, demoralizacja seksualna, udział w grupach przestępczych. Przyczyny tych zachowań tkwią najczęściej w środowisku rodzinnym, jeżeli jest ono dysfunkcjonalne emocjonalnie, wychowawczo czy materialnie (a coraz częściej tak się dzieje). Dzieci niedostosowane społecznie i zagrożone niedostosowaniem wychowują się zazwyczaj w rodzinach o cechach jawnej patologii (alkoholizm, prostytutka, przestępczość), rozbitych lub niepełnych, o zaburzonych interakcjach między członkami rodziny, o nieprawidłowym stosunku emocjonalnym rodziców do dzieci. Prawdopodobieństwo powstania zachowań negatywnych czy dewiacyjnych u dzieci wzrasta również w rodzinach o niskim statusie ekonomicznym i niekorzystnych warunkach socjalnych. Brak w domu właściwej atmosfery wychowawczej, brak opieki lub jej niezadawalający stan sprzyja nawiązywaniu różnorodnych kontaktów poza domem, czemu często towarzyszy uczenie się zachowań niewłaściwych, przestępczych od wykolejonych już rówieśników i dorosłych.

Negatywne zjawiska społeczne są także w pewnym stopniu problemem wojska, przedmiotem naukowych badań, prowadzenia skutecznego rozpoznawania i ograniczania ich niekorzystnych następstw w praktyce szkoleniowo-wychowawczej.

Charakteryzując negatywne zjawiska w służbie wojskowej posłużymy się kategorią patologii społecznej. Jest ona bardziej konkretna i odnosi się do wszystkich społecznie negatywnych zjawisk bez określania ich stopnia szkodliwości. W obrębie patologii społecznej mieszczą się bowiem zachowania mające znamiona działań przestępczych, jak i takie które naruszają istniejące normy, wartości, obyczaje nie będąc przestępstwami. Niewątpliwie każde przestępstwo jest przejawem patologii społecznej, ale nie każdy przejaw patologii społecznej jest przestępstwem.

Zdaniem Adama Podgóreckiego **patologia społeczna to postawy i zachowania ludzi, które naruszają podstawowe normy etyczne oraz wyrządzają mniej lub bardziej wymierne szkody społeczne**¹. Marek Jarosz uważa, że **patologia społeczna jest zbiorem różnorodnych typów dewiacji społecznych**². Można przyjąć, że źródłem patologii społecznej są błędy występujące w procesie socjalizacji jednostki i grup ludzkich charakteryzujących się różnego rodzaju niedostosowaniem oraz błędy i niedostatki funkcjonowania instytucji społecznych, których celem jest organizowanie i kontrolowanie życia społecznego.

W obrębie problematyki patologii społecznej wyodrębnić możemy problemy związane z życiem jednostki, życiem rodziny i funkcjonowaniem człowieka w organizacji. Wszystkie z wymienionych znajdują swoje bezpośrednie lub pośrednie odzwierciedlenie w narastaniu negatywnych zjawisk w służbie wojskowej.

Przy istnieniu różnorodnych klasyfikacji zjawisk patologii społecznych można wśród nich wymienić m.in.:

- przestępczość;
- samozniszczenie: alkoholizm, narkomania, i samobójstwa, a także inne zachowania autoagresywne;
- dewiacyjne zachowania seksualne, zboczenia;
- zachowania patologiczne dysfunkcyjne wobec rodziny;
- zachowania aspołeczne, dysfunkcyjne w grupach zadaniowych i strukturach organizacyjnych.

¹ A. Podgórecki. *Patologia życia społecznego*. Warszawa 1976, s.84.

² M. Jarosz. *Problem dezorganizacji rodziny*. Warszawa 1979.

Wszystkie one występują z większym lub mniejszym nasileniem także wśród żołnierzy odbywających służbę wojskową, są widoczne w jakości pełnionej służby, terminowości i poprawności wykonywanych zadań, aktywności, zaangażowaniu, stopniu odpowiedzialności w wypełnianiu obowiązków, zadowoleniu.

Przyczyn tego typu postaw i zachowań można upatrywać w ogólnym braku przystosowania społecznego lub też kłopotach z przystosowaniem się do służby wojskowej.

Od momentu rozpoczęcia służby wojskowej żołnierz staje przed problemem funkcjonowania co najmniej w trzech rolach:

- roli żołnierza, (jakim chcą go widzieć przełożeni);
- roli kolegi w grupie żołnierskiej (jakim chcą go widzieć inni żołnierze z najbliższego otoczenia);
- roli „młodego”, usłużnego, (jakim chcą lub chcieliby go widzieć żołnierze starsi służbą).

Pierwsza z nich jest związana z formalnymi wymogami, regulującymi życie wojska i wiąże się z koniecznością podporządkowania się zasadom regulaminowym, uzyskiwania dobrych rezultatów w szkoleniu i dyscyplinie, przejawiania aktywności w podejmowaniu wielu, często uciążliwych obowiązków. Druga dotyczy szeroko rozumianej popularności w najbliższym otoczeniu. Harmonijne i bezkolizyjne funkcjonowanie żołnierza w jego najbliższym otoczeniu, w zakresie jakie to otoczenie mu wyznacza, jest warunkiem dobrego przystosowania się do nowych warunków. Trzecia z ról, oparta na wieloletniej podkulturowej tradycji, wyznacza zachowania poddające się jej regułom z wszelkimi ich uciążliwościami i upokorzeniami w zamian za przyzwolenie dalszego uczestnictwa w nieformalnej obyczajowości i korzystania z przychylności żołnierskiej społeczności.

Nie podejmując wartościowania tych ról można stwierdzić, że w takim rozumieniu przystosowanie do służby wojskowej obejmuje proces stopniowego poznawania i uczenia się podstawowych czynności wymaganych od żołnierza. Jest to regulowanie swego zachowania (postrzegania, wyobraźni, inteligencji, postępowania, ocen, wartości) do wymagań życia wojskowego. Zadaniem żołnierza jest więc, z jednej strony, przystosowanie się do wymagań służby i najbliższego otoczenia kolegów i żołnierzy starszych służbą oraz, z drugiej strony, zaspokojenie własnych potrzeb społecznych. Pojawienie się dysfunkcjonalności w którejs z pełnionych ról

może się objawić manifestowaniem nieposłuszeństwa, napastliwością, lękliwością, zaniżoną samooceną, wycofywaniem się z udziału w życiu żołnierskiej społeczności, autoagresją, samowolnymi oddaleniami, nadmiernym pićm alkoholu.

Przedmiotem naszej szczegółowej analizy będą tylko te zjawiska, których częstotliwość występowania w wojsku i społeczna waga wydają się najistotniejsze. Do takiej grupy negatywnych zjawisk społecznych zaliczamy:

- 1) zachowania autoagresywne;
- 2) zjawiska patologiczne w podkulturze żołnierskiej;
- 3) samowolne oddalenia.

3.2. Zachowania autoagresywne

Autoagresja to takie zachowanie podmiotu, które w sposób świadomy lub nie w pełni świadomy prowadzi do uszkodzenia samemu sobie lub do niszczenia samego siebie³. Do tak rozumianej autoagresji zaliczyć można całą gamę zachowań, które polegają na wyrządzaniu krzywdy samemu sobie. Istnieje jednak możliwość zawężenia pojęcia autoagresji do takich zachowań, których bezpośrednim celem jest wyrządzenie krzywdy własnemu organizmowi. Nie oznacza to, że poza bezpośrednim celem nie mogą istnieć bardziej odległe cele lub motywów pośrednie takiego działania.

Przyjęcie tego rozumienia zachowań autoagresywnych umożliwi wyodrębnienie wśród nich trzech kategorii:

1) zachowania autoagresywne, których cel bezpośredni pokrywa się z celem pośrednim, a podstawowym motywem zachowania jest wyrządzenie krzywdy własnemu organizmowi;

2) autoagresja „agresywna” powstająca w sytuacji, gdy nie można wziąć odwetu na osobie frustrującej inaczej niż szkodząc sobie samemu;

3) autoagresja instrumentalna, która stanowi sposób realizowania pewnych potrzeb i osiągnięcia dowolnego celu przez uszkodzenie własnemu organizmowi⁴.

Można zatem stwierdzić, że autoagresją będą wszelkie intencjonalne, celowo podjęte działania, których jednym ze skutków, założonych przez osobę działającą jest szkoda, jaką wyrządza ona własnemu organizmowi.

³ Zob. R.M. Kalina, *Przeciwdziałanie agresji*. Warszawa 1991. s. 19.

⁴ M. Kosewski, *Agresywni przestępcy*. Warszawa 1977. s. 159.

Zdaniem wielu autorów autoagresja nie opiera się wyłącznie na chęci zadania sobie krzywdy i skierowaniu gniewu do „wewnątrz”, lecz może zmierzać także do spowodowania zemsty na kims. Ważny jest kontekst sytuacyjny takich zachowań i osobowość sprawcy.

Drugim często spotykanym źródłem zachowań autoagresywnych, podobnie jak w przypadku agresji jest naśladowanie innych. Naśladownictwo zależy w dużym stopniu od więzi łączącej inicjatora z potencjalnymi jego naśladowcami⁵.

Autoagresja jest szczególnym rodzajem agresji, stąd - zdaniem Marka Kosewskiego głównie w zachowaniach agresywnych należy upatrywać źródeł reakcji autoagresywnych. Właściwym w tym względzie wydaje się podział na zachowania skierowane na obniżenie napięcia emocjonalnego i zachowania instrumentalne. Te pierwsze można nazywać autoagresją emocjonalną, drugie zaś autoagresją instrumentalną⁶.

Należy zauważyć, że w większości przypadków autoagresja nie wynika jedynie z chęci zaszkodzenia samemu sobie i tym samym - rozładowania napięcia emocjonalnego. Jest to zachowanie zdeterminowane oboma rodzajami autoagresji, można jedynie mówić o określonym nasileniu cech jednego lub drugiego rodzaju.

Napięcie emocjonalne, którego rozładowaniu sprzyja agresja bądź autoagresja emocjonalna jest wywołane dwoma rodzajami emocji: lękiem (strachem), czy też niepokojem i gniewem. Odpowiednio do tego można dokonać podziału autoagresji emocjonalnej na gniewną i lękową. Każda z nich będąc autoagresją emocjonalną wyróżnia się następującymi cechami:

- jest działaniem ukierunkowanym na cel i zmierza do obniżenia przykrego dla jednostki napięcia emocjonalnego poprzez działanie szkodzące własnemu organizmowi;

- napięcie emocjonalne, które jednostka próbuje obniżyć poprzez autoagresję, wywołane jest lękiem i gniewem, występującymi równocześnie, ale nie z jednakowym nasileniem;

- im większe natężenie gniewu, tym większy jest ból i cierpienie wywołane autoagresją⁷.

Drugi rodzaj stanowi autoagresja instrumentalna, która przyjmuje formę działania celowego i zmierza do realizacji dowolnej potrzeby i jest tylko narzędziem umożliwia-

⁵ A. Bandura, R.H. Walters. *Agresja w okresie dorastania*. Warszawa 1968, s. 49.

⁶ Zob. M. Kosewski, *wyd.cyt.*, s. 166.

⁷ Tamże, s. 166-171.

jącym jej zaspokojenie. Mechanizm jej jest stosunkowo prosty i opiera się na takim postępowaniu danego człowieka, które bądź to uprzednio zapewniło mu sukces i przyniosło spodziewaną nagrodę, bądź też taki sukces przynieść powinno. *Rekrut, który chce uniknąć wysłania na front obcina sobie dłoń, więzień, który, aby wyjechać z danego zakładu karnego, połyka otwartą agraftkę - obydwaj uważają, że cel swój osiągnąć mogą najskuteczniej poprzez działanie samoagresyjne*⁸. Wydaje się, że znaczną część zachowań autoagresywnych żołnierzy można wyjaśnić przez właściwą interpretację agresji instrumentalnej.

Działania autoagresywne z reguły nie występują w postaci jednorodnej jako wyłącznie emocjonalne lub instrumentalne. Ich wyodrębnienie stanowi - zdaniem Kosewskiego - zabieg umożliwiający zaprezentowanie dwu odrębnych mechanizmów psychologicznych, które najczęściej występują wspólnie, określając jednak także niezależne „wymiar” lub właściwości każdego zachowania autoagresywnego. Można więc przyjąć, że w każdym przypadku działania autoagresywnego przyświecać mu będą dwa cele, jeden emocjonalny - obniżający napięcie wywołane frustracją i drugi instrumentalny, będący określoną potrzebą realizowaną poprzez autoagresję.

Z dotychczasowych rozważań wynika, że najbardziej uniwersalnym podziałem zachowań autoagresywnych, przydatnym w dalszej części naszego opracowania jest podział na zachowania emocjonalne i instrumentalne. Tak jedno, jak i drugie mają różnorodne uwarunkowania, a ich źródłem są nie tylko bardziej lub mniej trwałe zaburzenia psychiczne, ale także czynniki o zróżnicowanym pochodzeniu. Oznacza to, że zachowań takich dopuszczają się ludzie niezrównoważeni emocjonalnie, ale na przykład także bardziej wrażliwi. Powodem autoagresji może być pojawienie się jednego bądź kilku czynników o charakterze zewnętrznym. Czynniki te mogą występować pojedynczo lub grupowo w sposób przemienny lub równoczesny, ze stałym lub zmiennym nasileniem.

Narastanie zachowań autoagresywnych występuje zazwyczaj w sytuacjach trudnych. Powodują one zakłócenie przebiegu i struktury dotychczasowych czynności, stanowią zagrożenie naruszenia cenionych wartości i wywołują stany silnych napięć emocjonalnych. Należy jednak pamiętać o tym, że to czy dana sytuacja stanie się trudna dla jednostki, zależy nie tylko od warunków obiektywnych, lecz przede

⁸ Tamże, s. 171.

wszystkim od niej samej. Bardzo często jest tak, że sytuacja trudna dla jednego człowieka, może być sytuacją normalną dla innego.

Psychologowie wyróżniają wiele typów sytuacji trudnych, które charakteryzują się tym, że wymagają od człowieka innego sposobu działania, uwzględnienia dodatkowych informacji, mobilizacji psychicznej i fizycznej⁹. Tadeusz Tomaszewski wymienia kilka sytuacji trudnych¹⁰. Nie wszystkie rodzaje sytuacji trudnych mają jednakowy wpływ na wyzwalamie zachowań autoagresywnych.

Dużą użyteczność w określaniu czynników wyzwalamających zachowania autoagresywne żołnierzy wykazuje teoria zawężeń presuicydalnych Erwina Ringela¹¹. Autor ten wskazuje na szereg sytuacji, w których człowiek zaczyna odczuwać utratę kontroli nad własnym życiem, a które mogą przerodzić się w sytuacje bez wyjścia, w stan niemożności. Należą do nich:

- **zawężenie sytuacyjne**, będące najczęściej utratą równowagi między warunkami życia a poczuciem własnych możliwości (sytuacje niejasne, nie dające się zmienić, przewyciężyć);

- **zawężenia dynamiczne**, będące nośnikami zmęczenia i beznadziejności;

- **zawężenia stosunków międzyludzkich**, będące następstwem braku aktywności własnej, izolacji, braku umiejętności układania stosunków z innymi;

- **zawężenia świata wartości**, wyrażające się zmniejszeniem poczucia własnej wartości, dewaluacją niektórych dziedzin życia, zwiększeniem wagi ocen subiektywnych.

3.2.1. Przyczyny zachowań autoagresywnych żołnierzy

Z dotychczas prowadzonych badań dotyczących autoagresji wśród żołnierzy wynika, że motywy tych zachowań mogą być różne. Mogą one mieć swój bezpośredni związek ze służbą wojskową, bądź też być niezależne od niej. Najczęściej jednak istnieje splot obu tych elementów, dodatkowo uwarunkowanych cechami osobowości lub stanem zdrowia (tak psychicznego jak i fizycznego) sprawcy. Najczęściej sytuacjami wyzwalamającymi zachowania autoagresywne żołnierzy są:

- niepowodzenia z kobietami;

⁹ Zob. np. M. Tyszkowa, *Zachowania się dzieci szkolnych w sytuacjach trudnych*, Warszawa 1986.

¹⁰ T. Tomaszewski, *Ślady i wzorce*, Warszawa 1984, s. 134.

¹¹ E. Ringel, *Gdy życie traci sens*, Warszawa 1987, s. 58-79.

- naruszenia dyscypliny;
- trudności adaptacyjne do warunków służby;
- trudności i niepowodzenia w służbie wojskowej;
- nieporozumienia z rodzicami i członkami rodziny;
- groźba kary;
- niezaspokojone potrzeby, prośby, oczekiwania;
- niesłuszne oskarżenia, podejrzenia;
- dokuczliwe zachowanie się kolegów;
- obelżywe lub obraźliwe zachowanie się przełożonych;
- stosowanie nieregulaminowych kar;
- chęć zwolnienia z dalszego pełnienia służby wojskowej;
- chęć uniknięcia ciężkich prac, ćwiczeń, poligonów, służb i wart;
- demonstracja odwagi, determinacji;
- forma zastraszenia kolegów, przełożonych.

3.2.2. Zachowania samobójcze

Krańcowym przykładem zachowań autoagresywnych jest samobójstwo. Społeczna waga tego problemu i jego tragizm powoduje, że nie sposób pominąć go w naszych rozważaniach. Zaś duża zbieżność psychologicznych mechanizmów zachowań samobójczych z innymi zachowaniami autoagresywnymi czyni jedynie tę decyzję jeszcze bardziej zasadną.

Samobójstwo nie jest zwykle aktem przypadku lecz trwającym niekiedy całymi tygodniami, miesiącami czy latami ciągiem wzajemnie ze sobą powiązanych myśli i czynów. Dlatego też omawiając to zjawisko Brunon Hołyst wprowadza termin „zachowanie suicydalne”. Przez określenie to rozumie on ciąg reakcji, jakie wyzwolone zostają w człowieku z chwilą, gdy w jego świadomości samobójstwo pojawi się jako pożądany stan rzeczy, możliwe rozwiązanie, jedyne wyjście, a więc pojawi się jako cel¹².

Suicydologia zawsze będzie się ściśle wiązała z badaniami nad agresją. Zdaniem E. Ringela związek ten przedstawić można obrazowo w następujący sposób. Psychika człowieka zagrożonego samobójstwem podobna jest do zbiornika przelewającego się z

¹² B. Hołyst. *Samobójstwo - przypadek czy konieczność*. Warszawa 1983, s. 121.

dwóch powodów. Po pierwsze, zbyt duży jest dopływ agresji, czyli innymi słowy w człowieku gromadzi się nadmierny jej potencjał. Po drugie, nie ma swobodnego odpływu z tego zbiornika, przy czym takie tłumienie agresji może być spowodowane zarówno zahamowaniami osoby, w której się ona gromadzi (na przykład zbyt sztywną strukturą sumienia), jak i czynnikami zewnętrznymi - na przykład postępowaniem cywilizacyjnym utrudniającym wyładowywanie agresji¹³. W sytuacji człowieka funkcjonującego w instytucjach wysoce sformalizowanych ten stopień swobodnego wyładowania agresji jeszcze wzrasta. Oczywiście konsekwencją zwiększonego dopływu agresji, przy równoczesnym utrudnieniu jej odpływu, jest ów stan „bezsilnej wściekłości”.

Wielu autorów uważa samobójstwo usiłowane i dokonane za zjawiska wywołane przez różne przyczyny, przeciwstawiając nawet niekiedy próby samobójcze samobójstwom dokonany. Dość powszechnie uważa się, że próba samobójcza nie zawsze skierowana jest na odebranie sobie życia, będąc raczej formą wołania o pomoc, próbą szantażu, rodzajem zemsty na otoczeniu. Jeżeli więc przyjąć powyższą argumentację, to czy samobójstwo usiłowane jest tu właściwym określeniem? Przeciwno rozdzielaniu tych dwóch zjawisk występuje H.J. Weitbrecht. Jego zdaniem samobójstwo i próba samobójstwa nie muszą być rozważane rozdzielnie, jako dwa zasadniczo różne problemy. Nie chodzi przecież o to, żeby samobójstwo określić jako prawdziwy wyraz nękających człowieka cierpień, a próbę samobójstwa jako wyraz z góry nieprawdziwych lub co najmniej wątpliwych cierpień. Prawdziwość i nieprawdziwość - pisze autor - a więc z jednej strony akt rozpacz, brak nadziei, działanie w afekcie, gwałtowne spięcie, z drugiej strony zaś demonstracyjne widowisko, szantaż lub ryzykowna inscenizacja - nie dadzą się stwierdzić na podstawie tego, czym skończył się czyn. Zależność między motywami, przyczynami a samobójstwem, czy też tylko usiłowaniem samobójstwa są nieraz bardzo złożone¹⁴.

Samobójstwo, mimo że występuje najczęściej u ludzi z zaburzeniami psychicznymi, nie powinno być interpretowane wyłącznie w kategoriach odstępstw od normy psychologicznej. Różnorodność podejścia do zjawiska samobójstwa jest uzależniona od teoretycznych koncepcji przyjmowanych w poszczególnych dziedzinach nauki i przez poszczególnych autorów.

¹³ E. Ringel, wyd. cyt., s. 81.

¹⁴ H.J. Weitbrecht, *Selbstmordprophylaxe bei Jugendlichen*, „Zeitschrift für Präventivmedizin” 1965, 10, 138, s. 460. cyt. za K. Kopczyński, *Psychospołeczne uwarunkowania prób samobójczych u młodzieży*, [w:] *Człowiek w sytuacji trudnej*, (red.) B. Holyst, Warszawa 1991, s. 205.

Większość badaczy o orientacji psychoanalitycznej zjawisko czynów samobójczych wiąże z agresją. Teorię tą rozwinął szczególnie Z. Freud opierając swoje poglądy na koncepcji instynktu śmierci. To pożądanie śmierci powoduje agresję skierowaną do wewnątrz. W każdym akcie samobójczym można wyróżnić trzy komponenty:

- pragnienie zabicia siebie;
- pragnienie zabicia kogoś z otoczenia poprzez swoją śmierć;
- pragnienie śmierci.

Psychologia koncentruje swoją uwagę na poszukiwaniu uwarunkowań zachowań samobójczych w cechach osobowości człowieka, a zwłaszcza w sferze zaburzeń osobowościowych i problemach motywacyjnych. Różnorodność podejść do tego zjawiska powoduje, że brak jest nie tylko zgodności terminologicznej dotyczącej pojęcia samobójstwa, ale również jednolitych kryteriów tych zachowań. Wyniki wielu badań wskazują na to, że udane i nieudane próby samobójcze dokonywane są przez osoby z przejściowymi lub trwałymi zaburzeniami osobowości. Wspólną cechą tych osób jest reagowanie samoagresją na sytuacje przekraczające ich odporność psychiczną. Cechy te obniżają próg tolerancji na stres i przez psychologów określane są jako niedojrzałość emocjonalna. Jest ona szczególnie widoczna w momencie reakcji ludzi na niepowodzenia. Mogą one być konstruktywne, obronne bądź destrukcyjne, w tym autodestrukcyjne. Niepowodzenia, a w ich wyniku powstałe frustracje, powodują poczucie niemocy, przekonanie o niskiej wartości, zaniżoną samoocenę, co w konsekwencji wywołuje postawę wycofywania się, ucieczki i właśnie zachowania autoagresywne.

3.2.3. Charakterystyka typowych zachowań autoagresywnych

3.2.3.1. Samookaleczenia

Podejmując próbę określenia rozmiarów zjawiska samookaleczeń mamy świadomość, że problematyka ta należy do trudniejszych obszarów badawczych. Wynika to między innymi z dużej niedostępności i niejawności samych faktów, gdyż najczęściej ich ujawnienie nie jest praktykowane. Bardzo często bezpośredni zainteresowani dokładają wielu starań, aby ukryć (szczególnie przypadki samookaleczeń) i zataić ich rzeczywiste podłoże.

Sprawca jak i jego przełożony - mimo że powodowani innymi motywami - działają w tej kwestii wyjątkowo zgodnie. Sporadycznie tylko napotkać można udokumentowane przypadki takich zdarzeń. Chodzi bowiem o zachowania polegające najczęściej na świadomym i celowym doprowadzaniu własnego organizmu do rozstroju (uszkodzenia). Samoagresja tak rozumiana ma bowiem na ogół charakter instrumentalny, jest środkiem do uzyskania konkretnego celu. W przypadku żołnierzy samookaleczenie ma doprowadzić najczęściej do wcześniejszego zwolnienia z wojska. Czasami chodzi o zmianę garnizonu, uzyskanie zwolnienia z uciążliwych ćwiczeń (poligonów), uniknięcie odpowiedzialności za popełnione przewinienia, osiągnięcie korzyści materialnych (odszkodowania, renty wojskowej) itp. W praktyce rzadko udaje się ustalić, czy dane zdarzenie należy interpretować jako samookaleczenie, czy też nieszczęśliwy wypadek. Granica między nimi jest dość płynna. W przypadku pierwszym, w zasadzie wyznaczają ją kryteria prawne. Sprawca musi osobiście ujawnić faktyczny cel samouszkodzenia lub należy mu to dowieść w postępowaniu procesowym. W razie udowodnienia celowości działań sprawcy, ponosi on odpowiedzialność karną (a jednostka wojskowa zostaje obciążona „statystycznym przestępstwem”). Z tych powodów - jak można sądzić - większość samookaleczeń zostaje zakwalifikowana do grupy nieszczęśliwych wypadków, a sprawcy nie tylko uzyskują wcześniejsze zwolnienie z wojska lub odroczenie pełnienia służby wojskowej, ale także są gratyfikowani stosownymi odszkodowaniami finansowymi. O złożoności procesowej powyższego problemu niech świadczy fakt, że w całym wojsku, w roku 1994 na ponad 40 przypadków wszczętych postępowań karnych w sprawach samopostrzelenia żołnierzy, celowe uszkodzenie ciała udowodniono jedynie 5 sprawcom. Pozostałe zdarzenia zakwalifikowano do grupy nieszczęśliwych wypadków z bronią.

W środowisku żołnierzy zasadniczej służby wojskowej - obok samo-postrzeleń - do najczęściej stosowanych metod i technik destrukcyjnego oddziaływania na własny organizm należą:

- zażywanie środków medycznych powodujących rozstrój organizmu, niewydolność określonych organów itp.;
- wywoływanie infekcji dróg oddechowych poprzez wdychanie oparów chemicznych;
- poparzenia skóry rąk i klatki piersiowej chemikaliami;

- nacinanie żył rąk;
- nacinanie skóry brzucha, klatki piersiowej i przedramion;
- wstrzykiwanie własnej śliny pod skórę w okolice stawu kolanowego;
- zwichnięcia, złamania, skręcenia.

Oto kilka udokumentowanych przykładów:

Szer. Adam U. - wartownik w jednej ze składnic sprzętu, 1,5 miesiąca w wojsku. Pełniąc służbę wartowniczą postrzelił się w lewą stopę. W czasie postępowania karnego przyznał, że samookaleczenia dokonał umyślnie w celu wcześniejszego zwolnienia z wojska. Sprawca został skazany na karę 1 roku pozbawienia wolności z zawieszeniem jej wykonania na okres 2 lat.

Szer. Marek K. - operator sprzętu bojowego, 3 miesiące w wojsku. Podczas pełnienia służby wartowniczej postrzelił się w lewy bok. Wypadek miał miejsce kilka dni po otrzymaniu odmownej odpowiedzi na prośbę w sprawie przeniesienia do garnizonu znajdującego się bliżej domu rodzinnego. Wszczęte postępowanie karne z zarzutem celowego samopostrzelenia się umorzono z powodu braku dostatecznych dowodów winy. Żołnierz został ukarany dyscyplinarnie i przeniesiony do innej jednostki.

St.szer. Tomasz A. - z kompanii saperów, 8 miesięcy służby. W czasie zajęć ze szkolenia strzeleckiego, na tydzień przed wyjazdem na poligon, zranił się w nogę. Postępowanie karne umorzono, uznając, że sprawca postrzelił się przypadkowo. Żołnierz po półrocznym leczeniu został, na podstawie orzeczenia RWKL, zwolniony z wojska, otrzymując stosowne odszkodowanie pieniężne.

Szer. Marek R. - radiotelegrafista w jednostce łączności, 4 miesiące służby. W celu uzyskania wcześniejszego zwolnienia z wojska zażywał tabletki Butapirazolu wraz z innym lekiem o działaniu psychotropowym. Miały one wywołać objawy żółtaczki. Przedawkowanie środków zakończyło się ciężkimi powikłaniami zdrowotnymi i długotrwałą chorobą żołnierza.

Przedstawione przykłady świadczą, że w miejsce tradycyjnych technik i metod samouszkodzeń stosowane są coraz nowsze i trudniejsze do rozpoznania.

W wojsku brak jest jednolitego systemu ewidencjonowania i analizowania tego rodzaju przypadków. Skuteczniejsze monitorowanie samookaleczeń wymaga ścisłej współpracy służby zdrowia, organów prawa i wymiaru sprawiedliwości oraz ogniw zajmujących się badaniem negatywnych zjawisk w dyscyplinie żołnierskiej.

3.2.3.2. Samobójstwa i próby samobójcze

Zamachy samobójcze należą do najistotniejszych problemów społecznych. Według szacunkowych danych Światowej Organizacji Zdrowia w taki sposób ginie rocznie na świecie ok. 500 000 osób. Liczba prób samobójczych jest prawdopodobnie 16-krotnie większa¹⁵.

W Polsce co roku odbiera sobie życie ok. 4000-5500 osób, przy czym obserwujemy w ostatnich kilku latach narastanie tego zjawiska (1990 r. - 4970, 1991 r. - 5316, 1992 r. - 5453, 1993 r. - 5569, 1994 r. - 5538). Podobną tendencję obserwuje się w grupie młodzieży w wieku 15-20 lat (1990 r. - 211; 1992 r. - 309; 1993 r. - 392; 1994 r. - 464)¹⁶.

W wojsku, występuje również problem zamachów samobójczych, chociaż jego skala jest dość ograniczona. Najczęściej jednak wymowa i tragizm tych zdarzeń są ogromne, gdyż w odczuciu rodzin żołnierzy pozostawiają wiele niejasności, podejrzliwości i pytań bez odpowiedzi, a ich rezonans społeczny jest jednoznacznie negatywny dla samego wojska. W każdym bowiem przypadku, czynu samobójczego dokonuje młody, dobrany pod względem zdrowotnym mężczyzna.

W literaturze suicydalnej istnieje zgodność w zakresie sytuowania czynników determinujących zachowania samobójcze. Uważa się, że są one związane z dwoma podstawowymi uwarunkowaniami:

- 1) stanem zdrowia psychicznego żołnierzy;
- 2) obciążeniami występującymi w danym środowisku¹⁷.

Ponadto przyjmuje się, że decyzje samobójcze są zdeterminowane trudnościami okresu adaptacyjnego. Są to trudności zarówno osobiste, jak i wynikające z warunków służby wojskowej. Współzależność między procesem przystosowawczym nowo wcielonych żołnierzy, a tendencjami samobójczymi jest dostrzegalna również w innych armiach. Prawidłowy przebieg adaptacji ma miejsce wówczas, gdy pomiędzy czynnikami zewnętrznymi (środowiskowymi), a wewnętrznymi (osobniczymi) nie występują obciążenia przekraczające odporność psychiczną żołnierza. Z charakterystyki początkowego okresu służby wynika, że jest to okres, w którym żołnierz musi znosić najwięcej przeciążeń. Mnogość sytuacji trudnych i stresogennych oraz stan napięcia

¹⁵ S. Pużyński, *Depresja*, Warszawa 1988, s. 359.

¹⁶ Zob. R. Socha, *Przerwana młodość*, „Polityka” nr 25 z 22 czerwca 1996, s. 29.

¹⁷ Z. Caban, *Wybrane problemy suicydologii wojskowej*, Łódź 1993, s. 40.

psychicznego w niekorzystnych warunkach, może przerodzić się w decyzję o samobójstwie.

Liczba samobójstw dokonanych przez żołnierzy odbywających zasadniczą służbę wojskową utrzymuje się od kilku lat na zbliżonym poziomie (1990 r. - 26, 1991 r. - 25, 1992 r. - 27, 1993 r. - 26, 1994 r. - 26, 1995 r. - 30). Tak prezentowane dane nie potwierdzają narastania zjawiska autoagresji wśród żołnierzy. Jednak biorąc pod uwagę malejący stan liczebny naszej armii, liczba utrzymujących się przypadków musi budzić uzasadniony niepokój, sygnalizując bardziej lub mniej trwałą tendencję.

Liczba odnotowanych w wojsku nieskutecznych prób samobójczych jest zawsze mniejsza od liczby zamachów skutecznych i waha się od kilku do kilkunastu przypadków w ciągu każdego roku, nie odzwierciedlając, podobnie jak w przypadku samookaleczeń, rzeczywistego stanu zagrożenia.

Większość autorów opracowań zajmujących się problematyką suicydalną podkreśla, że ilość prób samobójczych przewyższa kilka, a nawet kilkanaście razy liczbę samobójstw skutecznych, kończących się śmiercią osoby. Jednak tylko niewielką część tych prób udaje się odnotować i poddać jakiegokolwiek analizie. Uwaga powyższa odnosi się w pełni także do środowiska wojskowego. Niezależnie jednak od tego, zasadne wydaje się przypuszczenie, że zamachy samobójcze żołnierzy, obiektywnie - cechuje dość wysoka skuteczność.

Z analizy odnotowanych prób samobójczych można wnioskować, że bardzo rzadko mamy do czynienia z nieudanym odebraniem sobie życia. W znacznej części przypadków motywem tego postępowania było między innymi manifestowanie swojej determinacji (wobec niewiernej dziewczyny, nieustępliwego przełożonego, dokuczliwych kolegów, nierozstrzygniętej diagnozy lekarskiej). Jednakże kategorię rozstrzygnięcia o rzeczywistym podłożu czyjegoś zachowania autoagresywnego jest zadaniem bardzo trudnym i wykraczającym poza możliwości dowódców i wychowawców wojskowych.

Podłożem dokonywanych zamachów są najczęściej różnorodne problemy osobiste. Z ustaleń prokuratorskich wynika, że co trzecie samobójstwo żołnierza spowodowane jest pojawieniem się problemów życiowych (zawód miłosny, zazdrość, nieporozumienia rodzinne). Powstawaniu zamiaru samobójczego sprzyja również niekorzystna atmosfera w środowisku rodzinnym (brak akceptacji, błędy wychowawcze popełnione przez rodziców, alkoholizm i awantury w domu).

W grupie uwarunkowań środowiskowych szczególne miejsce zajmują niewłaściwe stosunki interpersonalne w pododdziałach, głównie związane z tzw. "życiem fałowym". W ogólnej analizie zamachów samobójczych żołnierzy, dokonanych w okresie kilku ostatnich lat, trudno pominąć fakt, że co piąty sprawca odebrał sobie życie będąc pod wpływem alkoholu. Można przypuszczać, że alkohol odegrał rolę dodatkowego stymulatora przy podejmowaniu ostatecznych decyzji. Na fakt ten zwraca uwagę wielu autorów i badaczy zajmujących się tym problemem. Wskazują oni na kilka istotnych elementów wiążących nadmierne i częste picie alkoholu z narastaniem u tej grupy osób tendencji do autoagresji samobójczej. Ich zdaniem alkohol nie tylko ułatwia podjęcie decyzji o popełnieniu samobójstwa ale także jest przyczyną narastania różnorodnych trudności, których ilość i skala przerasta możliwości wielu ludzi i w konsekwencji prowadzi do samobójstwa¹⁸.

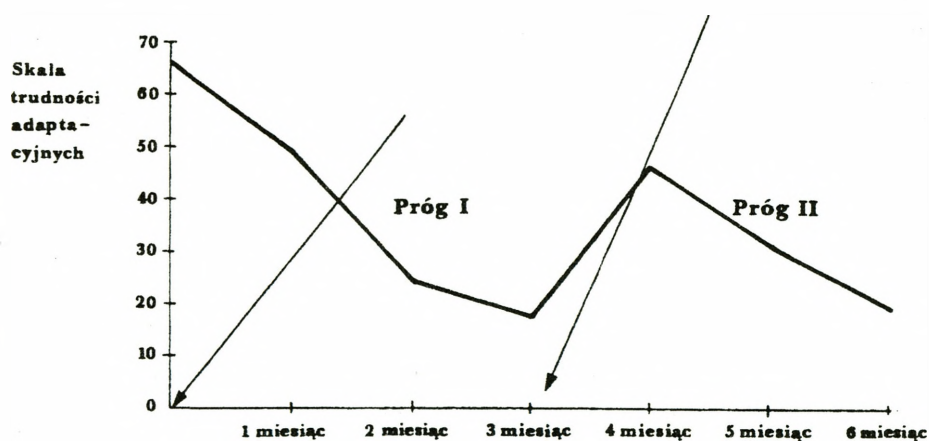
Warto szczególną uwagę zwrócić na fakt, że w momencie popełnienia samobójstwa ponad połowa ogółu sprawców (według danych za pięć ostatnich lat), nie odbyła jeszcze 6 miesięcy służby. Można sądzić, że ten właśnie początkowy okres służby i towarzyszący mu proces adaptacji jest znacznie częstszym powodem zachowań samobójczych niż wynika to z ustaleń formalnych. W pierwszych miesiącach służby wojskowej żołnierze przechodzą dwa wyraźne progi adaptacyjne¹⁹ (ilustruje to rysunek 4).

Pierwszy próg pojawia się bezpośrednio po wcieleniu do wojska, drugi - po odbyciu przeszkolenia specjalistycznego w ośrodku (lub podstawowego w jednostce) i skierowaniu do macierzystego pododdziału (najczęściej w nowym garnizonie). Każdy z tych progów posiada swoje utrudnienia. W okresie unitarnym prowadzone jest intensywne szkolenie ogólnowojskowe i specjalistyczne. W tym czasie żołnierze przebywają w środowisku kolegów z tego samego wcielenia, mając unormowany rozkład zajęć i nie wykonują samodzielnie złożonych zadań. Przejście do pododdziału właściwego, po zakończonym szkoleniu podstawowym lub specjalistycznym, wiąże się z

¹⁸ Zob. np. A. Florkowski, *Możliwości zapobiegania zamachom samobójczym w wojsku na podstawie analizy samobójstw dokonanych przez żołnierzy w latach 1971-1981*. Kraków 1986; F. Ułasiuk, *Samobójstwa w wojsku*, Warszawa 1994.

¹⁹ Badania na ten temat przeprowadził w 1994 roku w wybranych jednostkach WI.OP Z. Brodowski i L. Kanarski. Autorzy ustalili, że istnieje szereg czynników wyzwalających zachowania autoagresywne żołnierzy. Są nimi: tęsknota za rodziną; brak kolegów; deficyt czasu wolnego; konflikt z innymi żołnierzami; trudności w opanowaniu obowiązków służbowych; nadmiar zajęć; kłopoty z samym sobą. Czynniki te występują z dużą intensywnością szczególnie w dwóch okresach, wyznaczając dwa wyraźne progi adaptacyjne.

usamodzielnieniem żołnierza, z większą odpowiedzialnością za rezultaty działań służbowych, z potrzebą wykonywania bardziej skomplikowanych obowiązków oraz z funkcjonowaniem w grupie wielorocznikowej. Wśród badaczy istnieje zgodność co do tego, że największe nasilenie autoagresji samobójczej występuje przeważnie w tych miesiącach, w których wymagany jest od żołnierzy największy wysiłek fizyczny i psychiczny, najmniejsze zaś w okresie tzw. większej swobody. Spostrzeżenie to odnosi się przede wszystkim do żołnierzy najmłodszych, którzy pod naporem zwiększających się „z dnia na dzień” wymagań, obowiązków służbowych oraz roszczeń ze strony żołnierzy starszych służbą, bywają zupełnie zagubieni i bezradni, czasem okazując niezadowolenie, rozgoryczenie czy też agresję wobec otoczenia lub samych siebie.



Rys. 4. Występowanie progów adaptacyjnych

Najwięcej zamachów samobójczych popełnianych jest przez żołnierzy w godzinach pozaszkoleniowych, z nasileniem w godzinach: 5.00-7.00; 19.00-22.00. Wśród dni tygodnia najczęściej do zachowań autoagresywnych dochodzi w poniedziałki, często po powrocie żołnierza z przepustki lub urlopu. Bywa, że motywem desperackiego czynu są nie tylko doznane przykrości czy upokorzenia, ale również popełnione w trakcie pobytu na przepustce czy urlopie przestępstwa lub przewinienia. W obawie

przed konsekwencjami, często wyolbrzymionymi, niektórzy żołnierze decydują się na desperacki krok.

Przedstawiona charakterystyka zachowań autoagresywnych żołnierzy nie wyczerpuje problematyki, wskazuje jedynie na zakres i charakter zjawiska, eksponując szczególnie te elementy, w których uwidacznia się najbardziej możliwość i szansa skutecznego przeciwdziałania.

3.3. Zjawiska patologiczne w podkulturze żołnierskiej

Podkultura w wojsku ma charakter obiektywny i funkcjonuje niezależnie od woli dowódców, podejmowanych wysiłków organizacyjnych i wychowawczych. Jednak ograniczanie jej skali, zakresu i form w dużej mierze zależy od tej właśnie, świadomie podejmowanej przez kadrę działalności. Mówiąc inaczej, podkultura w wojsku w jakiejś postaci zawsze będzie miała miejsce, ale o jej charakterze i przejawach w dużej mierze decydować może aktywność i inwencja dowódców, oficerów wychowawczych, psychologów, kapelanów. To właśnie oni, poprzez dobrą znajomość poszczególnych żołnierzy, ich potrzeb i możliwości mogą wpływać na treść i przebieg pełnionej przez nich służby, diagnozować i rozpoznawać sytuację, przeciwdziałać powstającym zagrożeniom.

Diagnozie i wartościowaniu podlegać mogą jedynie konkretne fakty, wydarzenia, wytwory, których ocena powinna uwzględniać trzy kryteria: prawne, moralne i estetyczne. Każde z nich może wskazywać względnie zobiektywizowaną ocenę poszczególnych zdarzeń i zachowań.

Kryterium prawne umożliwia ocenę zgodności tych faktów z obowiązującymi przepisami prawa.

Kryterium moralne odwołuje się w wartościowaniu do norm moralnych społecznie lub środowiskowo uznanych, rozpoznając czyny w kategoriach dobra bądź zła.

Zaś kryterium estetyczne daje możliwość odwoływania się do ujemnych lub dodatnich przeżyć psychicznych ocenianego, związanych z wartościowaniem według kategorii piękna, estetyki, harmonii, ale również brzydoty i braku smaku. Ważne, aby w praktyce kryteria te chcieć i umieć powszechnie stosować, a sądy umiejętnie upowszechniać.

3.3.1. Przejawy patologii

Nieformalne obrzędy i zachowania nie są przypadłością tylko naszego wojska, występują dość powszechnie w różnej postaci w wielu armiach świata. O ich istnieniu dowiadujemy się najczęściej sporadycznie i to tylko wówczas gdy przekroczone zostają granice dopuszczalnej zabawy i naruszona zostaje czyjaś godność i nietykalność. W ostatnich kilku miesiącach do sytuacji takich dochodziło między innymi: w Kanadzie (gdzie w elitarnym pułku komandosów, starsi żołnierze pastwili się nad młodszymi, a tzw. „otrzęsiny” przekraczały nie tylko zasady dobrych obyczajów); w Danii (gdzie ku zaskoczeniu opinii społecznej - w jednostce wojskowej na dalekiej Grenlandii - ujawniono niewłaściwe stosunki między żołnierzami poszczególnych wcielen i stosowanie wobec najmłodszych żołnierzy poniżających praktyk.); we Francji (gdzie w pułku stacjonującym pod Marsylią wybuchł skandal, kiedy to jeden z szukanowanych żołnierzy wyłamał się z tradycji i oskarżył dwóch „dziadków” ze swojej kompanii o nieustanne uwłaczanie, bicie, wymuszanie usług). W każdej z przytoczonych sytuacji ujawnieniu nieprawidłowości towarzyszyło zaskoczenie, chociaż do powszechnie znanych już „tajemnic” należy kultywowanie w wielu tych jednostkach nieformalnych obrzędów i ceremonii. Poruszenie wywołuje na ogół drastyczność stosowanych praktyk i ich wymuszanie przy braku przyzwolenia ze strony młodszych służbą żołnierzy.

Pojęciem patologii w odniesieniu do zjawisk podkultury w wojsku określać będziemy na ogół te zachowania, które są sprzeczne z przepisami prawa i regulaminów lub zasadami współżycia społecznego, występujące na tyle masowo, że stają się uciążliwe w życiu codziennym i spotykają się z negatywną oceną społeczną.

Zachowania te dowodzą istnienia błędów w procesie szkolenia i wychowania wojskowego oraz funkcjonowania instytucji. Bowiem jednym z głównych jej celów jest organizowanie i kontrolowanie życia społecznego. W takim przypadku pojęcie patologii odnosić możemy przede wszystkim do zachowań postrzeganych jako zagrożące bezpośrednio realizowanym celom, które podejmowane są przez wojsko jako instytucję i wartościom, które uznajemy za ważne (zdrowie, intymność, własność, godność, nietykalność cielesna, itd.).

Za przejaw patologii uznawać trzeba np. wszystkie akty agresji, wandalizmu, bądź to wszystko, co w sposób nieunikniony prowadzi do utraty (zdrowia, intymności, godności, nietykalności cielesnej) i ogólnej degradacji społecznej bądź psychicznej (alkoholizmu, narkomanii itp.).

Patologia w podkulturze żołnierskiej jest spostrzegana zazwyczaj nie przez sam fakt istnienia zjawisk podkultury, a przez konkretne formy stosowanej w jej obszarze przemocy. Dość powszechne występowanie przemocy budzi strach i obawy u najmłodszych służbą żołnierzy, a lęk przed jeszcze większymi prześladowaniami powstrzymuje ich od ujawnienia popełnianych na nich aktów bezprawia. Częste występowanie w podkulturze żołnierskiej tego zjawiska potwierdzają prowadzone w ostatnich dwóch latach badania. Wynika z nich, że około 2/3 żołnierzy doświadczyło stosowania wobec nich przemocy fizycznej i psychicznej.

Przemoc jest to narzucona siłą bezprawna władza. Jest ona rozumiana jako fizyczna lub psychiczna przewaga, wykorzystywana do dokonania na kimś bezprawnych praktyk i czynów. Jednakże przemoc nie jest niezbędnym przejawem patologii, gdyż patologia może występować w dwóch postaciach. Rozpatrzmy je w powiązaniu z postawami przyjmowanymi przez członków danej społeczności wobec siebie wzajemnie.

Pierwsza z nich to postawa unikania, wyrażająca się w utrzymaniu dystansu wobec drugiej osoby - przede wszystkim wskutek braku zaangażowania emocjonalnego i obojętności, a także z braku poczucia wspólnoty i chęci współdziałania.

Druga to postawa odtrącania przyjmująca postać różnorodnych zachowań agresywnych, tak w formie słownej jak i fizycznej. U jej podstaw leży postawa wrogości. Komponentem postawy wrogości jest postępowanie wrogie wobec danej osoby, które wyraża się w działaniu intencjonalnie nastawionym na zadanie cierpienia tej osobie, bądź na jej poniżenie. Efektem działania wrogiego jest przede wszystkim zdominowanie osoby lub osób będących obiektem działania. Pojawienie się uczuć negatywnych wobec określonej osoby lub grupy osób, może poprzedzać działania wrogie lub być następstwem stosowania wobec nich przemocy i wyrządzania różnorodnych krzywd. Postawie odtrącania i wrogości towarzyszy bardzo często dyskryminacja, będąca zewnętrzną formą nietolerancji i uprzedzenia, czyli nierównego traktowania, bezprawnego ograniczania praw i narzucania obowiązków. Dyskryminacja może opierać się na nieświadomości osób wyzyskiwanych, które są przekonane o niezmienn-

ności sytuacji nierówności. W momencie uświadomienia sobie, że sytuacja nierówności może zostać zniesiona, decydują się na stosowanie wobec siebie promocji, a więc podtrzymania dotychczasowych zasad dyskryminacji. Zależność tę potwierdziły badania. Około 65% badanych żołnierzy, podkreślając upokarzający charakter stosowanych wobec nich praktyk, deklarowało jednocześnie poparcie dla ich stosowania. Poparcie to wzrastało wraz ze stażem służby. Znaczna część żołnierzy deklarowała poparcie jedynie dla wybranych praktyk, odrzucając te, które niosły w sobie wyjątkowo dużą dolegliwość. Z przytoczonych danych mogłoby wynikać, że większość poborowych idąc do wojska świadomie godzi się na upokorzenia, traktując je jako zło konieczne. Nagrodą za doznane krzywdy ma być przewidywana i określona w czasie zmiana ról, gdy dawna ofiara stanie się sprawcą cierpień innych. Oczekiwanie na zmianę ról nie jest jednak wolne od ciężkich, a czasami nawet i dramatycznych przeżyć. To ich pojawienie się poddaje w wątpliwość jedynie zabawowy charakter subkulturowych ekscesów.

Najczęstszym zewnętrznym, a nie zawsze widocznym wyrazem istnienia przemocy w podkulturze są zachowania agresywne, kierowane przez żołnierzy starszych służbą wobec młodszych. Utrwalają one istniejącą stratyfikację, w której starszy służbą decyduje o wszystkim, co dotyczy żołnierzy młodszych.

Co to są zachowania agresywne?

Najprościej można powiedzieć, że agresją są czynności, których celem jest spowodowanie innemu człowiekowi lub ludziom cierpienia fizycznego lub psychicznego, a także spowodowanie szkody lub straty cenionych przez nich wartości.

Nie jest to definicja jedyna, nie jest także pod wieloma względami doskonała, ale pozwala nie uznawać za zachowania agresywne takich czynności, które co prawda, powodują cierpienia fizyczne lub psychiczne ale wywołanie tego cierpienia nie było celem tych czynności. Nie było to więc działanie umyślne. Takim zachowaniem jest przypadkowe, nawet bardzo mocne potrącenie jednego żołnierza przez drugiego w korytarzowym tłoku, czy wąskim przejściu. Inaczej jednak ocenimy podobne zachowanie żołnierza, który potrącając, lub przepychając drugiego zajmuje jego miejsce w stołówkowej czy kantynowej kolejce. Podobnie zachowaniem agresywnym jest zwymyślanie adwersarza lub nawet jego pobicie, podczas prowadzonej dyskusji, gdy jednemu z dyskutantów zabraknie rzeczowych uzasadnień.

Przemoc i wyrażająca ją agresja jest najważniejszym instrumentem urzeczywistniania istniejącego wśród żołnierzy podziału na młodych i starych. Daje ona możliwość egzekwowania posłuszeństwa, przestrzegania norm i zasad postępowania ustalonych w „drugim życiu” żołnierskim. Wśród jej różnorodnych form można wymienić m.in.:

1. **Agresję prewencyjną**, polegającą na wywołaniu zastraszenia u jednej osoby lub też kilku osób jednocześnie. Sam fakt uczestnictwa w dokonywanym akcie agresji wpływa profilaktycznie, sygnalizując groźbę agresji wobec każdej osoby podejmującej działania sprzeczne z normami i zasadami narzuconymi przez grupę dominującą. Można sądzić, że to właśnie ten typ agresji, a także nasilenie działań agresywnych w ogóle powiększa jej niejawność i niedostępność. W podkulturze żołnierskiej opracowano bowiem różnorodne sposoby karania tego, który zdradzi, że starsi postępują z nim w sposób poniżający. Większość tych sposobów ma dużą siłę odstraszenia i zniechęcania potencjalnych śmiałków. W praktyce znane są powszechnie przypadki, że nawet próby przenoszenia do innej jednostki wojskowej żołnierza, który wyłamał się z obowiązujących reguł nieformalnego podporządkowania nie zmieniają jego losu. Informacja o jego dotychczasowym postępowaniu „idzie wraz z nim”.

2. **Agresję egzekucyjną**, która spełnia funkcję kary za naruszenie norm lub też ich jawne ignorowanie. W tej formie agresji bierze najczęściej udział wielu żołnierzy, a ich rolą jest obezwładnienie „ofiary” i umożliwienie wykonania kary. Większość tych aktów przemocy dokonywana jest w nocy lub w późnych godzinach wieczornych. Zdarza się jednak, że dokonywane są w ciągu dnia, nawet podczas obecności kadry zawodowej w pododdziale. W palarniach, ubikacjach, na korytarzach wiele form agresji egzekucyjnej uchodzi uwadze nawet bacznego obserwatora. Najczęstszym przejawem tego typu agresji są:

- uderzenia pięścią w mięsień ramienia, tzw. „mięśniaki”;
- uderzenia oburącz otwartymi dłońmi w uszy, tzw. „kolty”;
- uderzenia otwartą dłońią w kark lub czoło karanego żołnierza czyli tzw. „karczycha” i „parole”.

3. **Agresję z motywem wymuszania posług**, która kierowana jest wobec żołnierzy młodszych służbą z zamiarem sprawnego i bezwzględного wykonania przez nich wszystkich prac porządkowych i gospodarczych. Ten typ zachowań ma wymusić także konieczność wykonywania najróżniejszych posług osobistych wobec starszych

żołnierzy. Bardzo często sama groźba zachowań agresywnych wobec żołnierzy młodszych służbą powoduje, że posłusznie wykonują wszystkie wydawane im przez starszych polecenia. Pojawiające się w tych sytuacjach zachowania agresywne przyjmują postać:

- ponaglających poszturchiwać;
- popychania i szarpania;
- kopania;
- różnorodnych w treści form agresji słownej (używanie wulgarnych słów, obraźliwych określeń i porównań).

4. **Agresję przeniesioną**, która jest wyrazem przemieszczenia agresji z obiektu niedostępnego na dostępny. Żołnierz rozczarowany zachowaniem kolegów, przełożonych, zły czasami na samego siebie wyładowuje agresję na osobach przypadkowych, jednak najczęściej na żołnierzach młodszych służbą.

5. **Agresję autoteliczną** będącą aktem przemocy stosowanym wobec innych bez jakiegokolwiek powodu, ot tak „dla zabawy”. Ma ona miejsce szczególnie w godzinach wieczornych. Jest formą „urozmaicania” czasu wolnego. Najczęściej agresja ta towarzyszy różnego rodzaju nieformalnym obrzędom, będąc ich nieodłącznym elementem.

3.4. Samowolne oddalenia

Samowolne oddalenia stanowią kolejny obszar negatywnych zjawisk mających miejsce w wojsku. Niepokój budzi skala i szkodliwość niesionych następstw, których większość dotyczy problematyki szeroko rozumianej patologii społecznej. Obrazowo można przyjąć, że nieomal codziennie bez zgody przełożonych poza koszarami przebywa tylu żołnierzy, że można by z nich utworzyć sporych rozmiarów oddział. W ilości tej nie figurują żołnierze, którzy opuszczają jednostkę lub do niej nie wracają, pozostając przez krótki okres - godzinny czy kilkugodzinny - poza koszarami. Z oficjalnych źródeł wynika, że liczba udokumentowanych, najpoważniejszych przypadków samowolnych oddaleń, zakwalifikowanych jako przestępstwa dezercji lub przestępstwa przeciwko pełnieniu służby, stanowiła w 1994 roku 1/5 ogółu przestępstw dokonanych przez żołnierzy zasadniczej służby wojskowej. W tym okresie przełożeni, za nieobecność w służbie, samowolne oddalenie, spóźnienie z

przepustki lub urlopu, wymierzili ponad 18700 kar dyscyplinarnych. Żandarmeria Wojskowa otrzymała ponad 11 tys. oficjalnych zgłoszeń o nieobecności żołnierzy w jednostkach i wszczęciu poszukiwań.

Problem ten występuje, z różnym nasileniem, także w innych armiach i jest uzależniony w znacznym zakresie od stopnia ich uzawodowienia, organizacji służby i wypoczynku, systemu przepustek i urlopów. Przykładowo w armii Stanów Zjednoczonych problem samowolnych oddaleń praktycznie nie istnieje. W wielu armiach jest to jednak istotny wskaźnik słabego stanu morale i dyscypliny. W Wielkiej Brytanii np. w 1989 roku odnotowano 1049 samowolnych oddaleń, a ich liczba w kolejnych latach nie zmniejszyła się. W armii belgijskiej np. w roku 1991 doliczono się łącznie 2427 przypadków dezercji i samowolnych oddaleń. Podobnie problem ten przedstawia się w armii holenderskiej, gdzie np. w 1992 roku odnotowano 491 samowolnych oddaleń²⁰.

Analiza przyczyn samowolnych oddaleń żołnierzy wskazuje na wielorakie uwarunkowania tego zjawiska, są one zmienne w czasie (przyjmując analizę kilku ostatnich lat) i wykazują okresową dynamikę (obejmującą analizę przypadków każdego roku). Jeszcze kilka lat temu samowolne oddalenia wiązały się głównie z rygorami służby oraz znacznie większymi trudnościami w uzyskaniu przepustki. Obecnie ich podłoże coraz częściej jest związane z moralną i życiową niedojrzałością żołnierzy, społecznym niedostosowaniem oraz patologicznymi cechami osobowości. Sprawcami są najczęściej żołnierze rekrutujący się ze środowisk młodzieży źle adaptującej się do życia w społeczeństwie. Wykazują oni znaczny stopień demoralizacji, skłonność do nadużywania alkoholu, braki edukacyjne, niechęć do podejmowania pracy zarobkowej, brak poszanowania prawa.

Z badań wynika że wśród sprawców długotrwałych samowolnych oddaleń dominowały następujące motywy:

- wpływ środowiska cywilnego, zwłaszcza kolegów,
- trudna sytuacja rodzinna (choroba lub trudna sytuacja materialna i bytowa żony, rodziców, dziadków itp.);
- obawa przed konsekwencjami wynikającymi z przebywania na samowolnym oddaleniu;

²⁰ Zob. L. Zapart. *Samowolne oddalenia - próba diagnozy*, „Wojsko i Wychowanie” nr 3 /1994.

- trudne warunki służby (trudności adaptacyjne, nadmierne obciążenie obowiązkami, złe stosunki międzyludzkie)²¹.

Na 318 sprawców samowolnych oddaleń pociągniętych w 1994 r. do odpowiedzialności sądowej, w trakcie badań sądowo-psychiatrycznych u 65 stwierdzono różnego rodzaju zaburzenia psychiczne. O stopniu nieprzystosowania społecznego wielu sprawców długotrwałych samowolnych oddaleń świadczy fakt, że większość (66%) z nich była uprzednio karana dyscyplinarnie, z czego połowa wielokrotnie. U znacznej części żołnierzy źródłem kłopotów adaptacyjnych są występujące już wcześniej zaburzenia osobowości lub inne, podobnej natury, anomalie, z którymi w środowisku rodzinnym sami umieli sobie poradzić. W wojsku przy słabym kontakcie z kolegami i braku zainteresowania ze strony przełożonych mogły pojawić się takie trudności, że ich pokonanie przekracza możliwości żołnierza i jedynym „rozładowaniem” staje się samowolne oddalenie. Nowe sytuacje, z którymi spotyka się żołnierz najczęściej w początkowym okresie służby są źródłem niepokoju, niepewności a nawet lęku. Oto werbalizacja stanów psychicznych niektórych ze sprawców:

- „uciekłem, bo bałem się wszystkiego, nie mogłem wytrzymać, byłem załamany”;

- „tęskniłem za wolnością”;

- „nie mogłem się zaaklimatyzować, płakałem w ubikacji”²².

Źródłem dodatkowych kłopotów adaptacyjnych bywają także nie zawsze właściwe stosunki międzyludzkie w środowisku żołnierskim. Wyrazem ich wpływu na postępowanie części sprawców samowolnych oddaleń są przytoczone poniżej wypowiedzi:

- „byłem szykanowany przez starszych kolegów (budzenie w nocy, pompki, bicie po uszach, czołganie się po korytarzu), bałem się zemsty z ich strony”;

- „inni żołnierze wyśmiewali się ze mnie” (badany często moczył się w nocy);

- „bałem się, bo nie byłem „obciążony””²³.

Wśród innych przyczyn sprzyjających powstawaniu samowolnych oddaleń można wymienić:

- lekceważący stosunek żołnierzy do rygorów i obowiązków służby wojskowej;

- duże obciążenie obowiązkami służbowymi, zwłaszcza pełnieniem służb i wart.

²¹ Zob. *Samowolne oddalenia żołnierzy w 1994 r. Aspekt psychospołeczny*. Oddział Analiz i Studiów Społecznych DSS, Warszawa 1995, s.17.

²² Tamże, s. 28

²³ Tamże, s. 28 i 29.

- źle funkcjonujący system przepustkowy;
- brak troski o podwładnych ze strony przełożonych;
- spadek wymagalności.

W tak wybiórczo przedstawionym materiale niemożliwe jest zaprezentowanie wszystkich uwarunkowań omawianej problematyki -nie taki jest również cel tego opracowania²⁴. Ważniejsze wydaje się bowiem określenie możliwych oddziaływań ograniczających skalę negatywnych zjawisk występujących w wojsku. Wszystkie one, wspomniane w rozdziale, mają swoją specyfikę i dają się charakteryzować oddzielnie ale mają także wiele cech wspólnych, umożliwiających określenie pewnych działań i procedur zintegrowanych szkoleniowo i wychowawczo.

3.5. Metody ograniczania negatywnych zjawisk w służbie wojskowej

Dowódca, który zamierza skutecznie ograniczać negatywne zjawiska, mogące wystąpić w jego pododdziale, musi dobrze poznać podwładnych. W tym celu potrzebne są mu informacje, nie tylko dotyczące pochodzenia, wykształcenia, warunków rodzinnych i środowiskowych, dotychczasowych doświadczeń, problemów i planów życiowych, ale także cech psychicznych, predyspozycji i skłonności.

Ważnym źródłem dodatkowych informacji o podwładnych mogą być notatki i charakterystyki zawarte w dokumentacji (szczególnie w kartach ewidencyjnych WKU - tzw. „wórnikach”, opiniach z ośrodków szkolenia, kartach zdrowia (oraz relacje lekarzy i personelu medycznego. Zawsze w sytuacjach wątpliwych istnieje możliwość skierowania żołnierza na dodatkowe badania specjalistyczne i konsultacje medyczne. W poznawaniu osobowości żołnierzy ważną rolę mogą spełniać kontakty dowódcy pododdziału z rodziną podwładnego (przysięga, odwiedziny, korespondencja, wizyty w miejscu zamieszkania). Wywiad przeprowadzony z rodzicami (dziewczyną, rodzeństwem) żołnierza powinien być uzupełnieniem wcześniejszych rozmów i obserwacji. Pozwala lepiej zrozumieć podłoże psychologiczne niektórych zachowań

²⁴ Szerzej problematyka ta zaprezentowana jest m.in. w pracach: 1) autoagresja - *Zamachy samobójcze żołnierzy służby zasadniczej w latach 1991-1995*, DSS, Oddział Analiz i Studiów Społecznych, 1996 r.; F. Ułasiuk, *Samobójstwa w wojsku*, DSS, 1994; L. Kanarski (pod kier.), *Zachowania autoagresywne żołnierzy*, Sz.Gen., 1996; 2) zjawiska patologiczne w podkulturze - F. Ułasiuk, *Nieformalne ruchy młodzieżowe*, DSS, 1993; L. Kanarski, B. Rudnicki, *Podkultura żołnierska*, DSS, 1994; D. Kocięcka (pod red.), *Subkultura młodzieżowa i żołnierska*, Sz.Gen., 1995; 3) samowolne oddalenia - *Samowolne oddalenia żołnierzy w 1994 r. Aspekt psychospołeczny*, DSS, Oddział Analiz i Studiów Społecznych, 1995.

żołnierza, a nawet przewidywać jego reakcje w określonych sytuacjach. W miarę potrzeb podobne wywiady można przeprowadzić w zakładzie pracy, szkole, komendzie rejonowej policji itp.

W korzystnej sytuacji są te jednostki wojskowe, w których na stałe bądź doraźnie zatrudnia się psychologa. Dowódcy już w czasie pierwszych rozmów z nowo wcielonymi mają możliwość korzystania z fachowej pomocy psychologicznej. Ułatwia to wyselekcjonowanie żołnierzy o zwiększonej skłonności do zachowań negatywnych (np. niedojrzałych emocjonalnie, ociążałych umysłowo, wykazujących objawy zaburzeń w strukturze osobowości, przejawiających trudności adaptacyjne). Wstępna diagnoza pozwala wyodrębnić grupę, która wymaga opieki psychologicznej oraz intensywnego nadzoru wychowawczego.

Działaniami ograniczającymi występowanie negatywnych zjawisk w służbie jest organizowanie i prowadzenie systematycznej pracy szkoleniowo-wychowawczej z wykorzystaniem wszystkich metod bezpośredniego i pośredniego oddziaływania na podwładnych. To one bowiem, w ostatecznym rozrachunku, decydują o skali osiągniętych rezultatów, sukcesów i porażek.

3.5.1. Metody bezpośrednie

Szukając możliwości ograniczania negatywnych zachowań żołnierzy trzeba analizować każdy zaistniały przypadek, a przede wszystkim uczyć się rozpoznawać w porę powstające stany zagrożenia u podwładnych. Wiele informacji o samopoczuciu poszczególnych żołnierzy możemy uzyskać obserwując i analizując ich zachowanie, sposób zachowania w grupie, mówienia, reagowania, wyrażania swoich poglądów i opinii. Jeszcze więcej tych informacji potrafimy uzyskać, gdy dostrzeżemy różnice między zachowaniem konkretnego żołnierza w czasie. To właśnie zmiany w zachowaniu, wyglądzie, reakcjach powinny zwrócić naszą szczególną uwagę. Do skuteczności takich działań przyczynić się może wiedza o metodach zbierania i analizowania informacji i w szczególny sposób wiedza o rozpoznawaniu stanów zagrożeń.

3.5.1.1. Obserwacja

Zwyczajnie uważa się, że obserwacja jest podstawową i najczęściej stosowaną metodą diagnozowania nie tylko w psychologii i pedagogice, ale również w praktyce (także w praktyce szkoleniowo-wychowawczej wojska). Największą zaletą tej metody jest jej duża prostota i łatwość stosowania. Jednak wysoka użyteczność obserwacji zależy od stopnia wykorzystania różnorodnych uwarunkowań, tak samej metody jak i innych czynników jej towarzyszących. Szukając pewnego uogólnienia dotyczącego stosowanej przez dowódcę obserwacji można sądzić, że ma ona najczęściej charakter pośredni, dotyczący, tak pojedynczych żołnierzy, jak i grup, jest prowadzona doraźnie i obejmuje wybrany fragment żołnierskiej rzeczywistości i bardziej lub mniej wybiórczo poszczególnych żołnierzy.

Jednym z warunków przystąpienia do obserwacji jest ustalenie jej przedmiotu. Inaczej mówiąc jest to określenie obiektu obserwacji. W naszym przypadku przedmiotem obserwacji dowódcy są żołnierze i ich zachowania. Obserwacja dowódcy powinna obejmować szczególnie tych żołnierzy, których dotyczą następujące okoliczności:

- ciężka choroba lub śmierć kogoś bliskiego, kłopoty w domu (kłopoty finansowe, socjalne, bytowe, kłótnie rodziców);
- rozstanie z dziewczyną, zerwanie, otrzymanie wiadomości o niewierności itp.;
- doświadczanie przemocy fizycznej lub psychicznej;
- odosobnienie, izolacja, brak przyjaciół i kolegów;
- brak umiejętności tworzenia więzi koleżeńskich i podtrzymywania przyjaźni;
- długotrwały brak informacji od najbliższych;
- stopniowe pogarszanie się wyników szkolenia i dyscypliny.

Obserwacja jest spostrzeganiem zamierzonym i w przeciwieństwie do spostrzegania spontanicznego, stanowiącego nieuporządkowany ciąg mimowolnie widzianych faktów, prowadzona jest w określonym celu. Wykorzystywana do celów praktycznych obserwacja spełni swoje zadanie, gdy umożliwi bliższe poznanie ściśle określonych zjawisk oraz uwrażliwi na to, co ma być obserwowane. Zawsze wskazane jest więc zawężenie i ukonkretnienie celu obserwacji przez ograniczenie go do zachowań świadczących np.: o chwilowym załamaniu, kłopotach, przygnębieniu, cierpieniu. Jeżeli takie ukonkretnienie celu jeszcze nie wystarcza można określić cechy i elementy zachowań podwładnych, które są najbardziej istotne oraz te, które można

pominać. Istotne są: dostrzegalne zmiany w zachowaniu, aktywności, wyglądzie zewnętrznym, jak również formy doznawanej przez poszczególnych żołnierzy przemocy i przymusu, konkretne przypadki stosowania agresji, przejawy fizycznego i psychicznego prześladowania i znęcania się, zakłócenia prawa do wypoczynku i czasu snu, utrudniania wypełniania obowiązków służbowych, przypadki spożywania alkoholu i zażywania środków odurzających itd. Prowadzenie obserwacji ułatwić może wcześniejsze sformułowanie sobie dyspozycji lub zakreszenie obszarów pozyskiwania informacji o zagrożeniach.

Podane przez nas wskazówki określają jedynie ogólne ramy do prowadzenia obserwacji. Szczegółowa treść musi być jednak dostosowana do konkretnych warunków, sytuacji i zapotrzebowania, które trafnie określić może dowódca-wychowawca sam lub wspólnie z psychologiem, lekarzem, czy oficerem wychowawczym. Nie ulega wątpliwości, że pojawienie się lub nasilenie u któregoś z żołnierzy zachowań lub reakcji innych od dotychczas spotykanych, oznacza potrzebę bliższego zainteresowania się nim, wyjaśnienia przyczyny zmiany i gotowość udzielenie mu skutecznej pomocy.

3.5.1.2. Rozmowa i wywiad

Rozmowa i wywiad to znane od dawna metody zbierania informacji o innych ludziach. Bardzo często obu terminów używa się zamiennie, gdyż uważa się, że wywiad to tyle, co kierowana rozmowa. Niezależnie od istniejących rozbieżności co do istoty obu metod, są one nieodzownym i trwałym elementem działalności każdego dowódcy. Powszechność wykorzystywania rozmowy i wywiadu do zbierania informacji powoduje, że szczegółowy opis tych metod wydaje się zbędny. Warto jedynie ze względu na specyfikę informacji jakie zamierzamy uzyskać, przedstawić te cechy obu metod, które temu zadaniu mogą sprzyjać.

W rozmowie ma się do czynienia z osobą, która sama bezpośrednio przedstawia swoje problemy, własną aktywność, interpretację faktów i zdarzeń, określa wobec nich swoją postawę i opisuje własne przeżycia i doświadczenia. Z tego powodu nikt inny nie jest w stanie dostarczyć przełożonemu tak szerokiego i różnorodnego materiału jak bezpośrednio sam podwładny. Należy z całą mocą podkreślić, że warto i trzeba rozmawiać z żołnierzami dowodzonego pododdziału. Każda bowiem rozmowa sprzyja nawiązaniu bliższego kontaktu emocjonalnego rozmówców, daje możliwość

lepszego poznania się, określenia wzajemnych oczekiwań i wyraźnego przedstawienia „reguł gry”. Rozmowy są niezbędnym elementem współpracy i zachęcanie do ich prowadzenia jest naturalną konsekwencją przekonania o konieczności zespołowego działania w wojsku.

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

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

Właśnie tego typu rozmowy mają istotne znaczenie w procesie poznawania podwładnych. Obejmować one powinny przede wszystkim następujących żołnierzy:

- nowo wcielonych do pododdziału (rozmowy o charakterze informacyjno-zapoznawczym);
- mających problemy ze szkoleniem, dyscypliną (rozmowy profilaktyczno-wyjaśniające);
- uczestników różnorodnych incydentów, sprawców i ewentualnych poszkodowanych (rozmowy wyjaśniające);
- wykazujących oznaki dużego zmęczenia, przygnębienia, braku snu, bładości i wykazujących inne zmiany w swoim dotychczasowym zachowaniu (rozmowy wyjaśniające).

Jak wynika z powyższego zestawienia, najczęstsze zastosowanie mają rozmowy o charakterze wyjaśniającym. Rozmowy te służą wyjaśnianiu wszystkich wątpliwości związanych z dotychczasowym okresem pełnienia służby przez podwładnego. Ich celem jest wyeliminowanie lub zmiana wadliwych postaw, źle obranych celów oraz pomoc w konstruowaniu dalszego etapu służby. Ważnym zadaniem jest również łagodzenie napięć, udzielanie rad, poszukiwanie najlepszych rozwiązań w danej sytuacji. W sytuacji kryzysowej jest to sposobność szukania jej przyczyn i dróg wyjścia. Rozmowa taka musi czasami spełnić także rolę podtrzymującą u żołnierza

wiarę we własne możliwości, rozładować napięcie, złagodzić i usunąć załamanie psychiczne.

Przebieg rozmowy

Rozmowy prowadzone z żołnierzami na temat ich stanów emocjonalnych i problemów należą do trudnych. Skuteczność wielu rozmów można podnieść przez uwzględnienie następujących punktów:

1. Wyjaśnienie celu spotkania, rozmowy (czasami jest to wręcz konieczne).
2. Wyjawienie podwładnemu, że pewne jego zachowania budzą nasze obawy, i spotkanie jest następstwem naszej troski i odpowiedzialności.
3. Stworzenie możliwości do dzielenia się przez podwładnego swoimi problemami i kłopotami, a przełożonego - spostrzeżeniami i uwagami.
4. Okazywanie reakcji na emocje, uczucia i zachowania podwładnych oraz uporządkowanie udzielonych przez niego informacji i odczuć.

Rozmowie sprzyjać będzie:

- osobne, bezpieczne miejsce jej przeprowadzenia;
- okazywana postawa spokoju i zainteresowania;
- wyrażanie nadziei i optymizmu;
- okazywanie wsparcia emocjonalnego i zrozumienia.

Często zdarza się, że już zasygnalizowanie tematu rozmowy wywołuje u rozmówcy wyraźne uchwytne napięcie emocjonalne. Niekiedy objawia się to tylko niewielkim skrępowaniem lub zakłopotaniem, bądź zaskoczeniem i zdziwieniem, stosunkowo łatwo przezwyciężanym przez większość rozmówców. Bywa jednak, że pojawia się duże napięcie i silny lęk spowodowany koniecznością - lub tylko możliwością - ujawnienia własnych emocji, uczuć, słabości. Różne reakcje żołnierzy są następstwem przede wszystkim odmiennej wrażliwości, kultury, nawyków i doświadczeń. To od prowadzącego rozmowę zależy, jaki będzie ona miała przebieg i jakie przyniesie rezultaty. Jej ostateczna pomyślność zależy od dowódcy, jego taktu, umiejętności interpersonalnych, wiedzy o problemie i o rozmawiających z nim podwładnych.

Wspomaganie przy pomocy stawiania pytań²⁵

Rozmowa jest nie tylko skutecznym sposobem zbierania informacji i rozpoznawania sytuacji podwładnego, ale również skuteczną formą wspomagania go w sytuacjach kryzysowych. Poprzez umiejętną rozmowę zachęca się rozmowcę do sformułowania własnych wniosków i kierunku działań, jaki powinna obrać na bliższą lub dalszą przyszłość. Pytany musi zobaczyć, że sam może dla siebie coś zrobić, zaś słowo „mogę” nabiera konkretnego znaczenia.

Pytanie podstawowe powinno dotyczyć istoty problemu, ułatwiać zrozumienie sytuacji. Jego sformułowanie ma ułatwić, a nawet zachęcić rozmowcę do udzielania odpowiedzi, nie zaś kanalizować je w obszarze wąskiej alternatywy.

Tak więc pytaniami poprawnymi są na przykład pytania:

1. Proszę powiedzieć na czym polega problem?
2. Co ciebie dręczy?
3. Co tobie przeszkadza w pełnieniu służby?
4. Co ciebie niepokoi?
5. Czym jesteś zdenerwowany?

Takiej możliwości nie dają pytania:

1. Czy dobrze się czujesz?
2. Czy masz jakiś problem?
3. Czy coś jest nie tak?

Na pytania 1 i 2 można odpowiedzieć tak lub nie - zamykając temat, zaś na 3 jest możliwość dania wykrętnej odpowiedzi.

Pytanie drugie dotyczy określenia przyczyny problemu.

Kto lub co jest przyczyną problemu?

Jest to sposobność dla rozmówcy obwiniania, oskarżania innych powstałą sytuacją, wskazywania najróżniejszych przyczyn własnych niepowodzeń. Przy tej okazji następuje rozładowanie napięcia emocjonalnego i złości.

Pytanie trzecie to określenie własnego udziału w powstałej sytuacji.

Istota tego pytania sprowadza się do udzielenia informacji - w dużej mierze samemu sobie - jakie działanie, zachowanie, reakcja przyczyniły się do powstałej sytuacji. Ułatwieniem mogą być pytania pomocnicze:

²⁵ Metoda ta przedstawiona została w znacznej części na podstawie książki T. Mitchel Anthony, *Dlaczego? Czyli samobójstwo i inne zagrożenia wieku dorastania*, Warszawa 1994, s. 206-209.

1. Co mogło pogorszyć sprawę?
2. Jakie twoje zachowania mogły pogorszyć sytuację?
3. Dlaczego sądzisz, że twoja reakcja mogła pogorszyć sprawę?

Pytanie czwarte ma określić możliwości poprawienia sytuacji.

Najlepiej rozpocząć tę część rozmowy od postawienia pytania dość ogólnego, np.: Co można zrobić, żeby poprawić sytuację? Pytanie tak sformułowane umożliwi rozpatrzenie wszystkich możliwości, bez podejmowania decyzji, które konkretnie działanie jest najlepsze. Pewnym ukonkretnieniem jest postawienie pytania zmuszającego rozmówcę do poszukiwań wariantów działań w obrębie własnych możliwości, np.: Co mógłbyś zrobić, żeby poprawić własną sytuację? Pewną sugestią można przekazać w następujący sposób: Co myślisz o tym, żeby....?

Pytanie piąte to określenie zamiaru jakiegoś działania.

Jest to czas na podjęcie jakiejś decyzji, wyboru określonego działania, zadeklarowanie się. Jeżeli twój rozmówca pragnie otrzymać od ciebie pomoc, to właśnie w takim momencie będzie próbował o nią prosić. Musisz być przygotowany na takie zachowanie podwładnego. Może także być tak, że twój rozmówca nie jest jeszcze sam gotowy na podjęcie jakiegokolwiek działania. Brak gotowości do zmiany istniejącego stanu to najczęściej postawa apatyczności, przygnębienia, brak wiary we własne możliwości. W takiej sytuacji warto sformułować deklarację pomocy, która będzie możliwa, gdy i rozmówca wyrazi gotowość do działania. Wystarczy więc stwierdzić: Kiedy będziesz gotowy popracować nad tym powstałym problemem, pomogę ci we wszystkim, w czym tylko będę mógł. To zobowiązuje nie tylko przełożonego deklarującego pomoc, pokazuje również, że nie możemy dla rozmówcy zrobić nic, czego on sam nie chce zrobić dla siebie. Równocześnie dajemy odczuć rozmówcy, że nie zostawimy go samego, dalej się nim interesujemy i czekamy na jego chęć współpracy.

Pytanie szóste, to pytanie o czas realizacji.

Wyznaczenie terminu realizacji celu zobowiązuje do jego przestrzegania. Najlepiej formułować cele etapowe i określać czas ich realizacji. Kiedy to zrobisz? np. Kiedy napiszesz ten list? Kiedy pokażesz swoje rzeczywiste możliwości? Kiedy porozmawiasz z Kowalskim?

Po ustaleniu przez podwładnego konkretnego terminu działania, postarajmy się z nim skontaktować w tym właśnie czasie, aby zobaczyć jak sobie radzi, czy nie potrzebuje dodatkowej zachęty lub wsparcia.

W trakcie wykorzystywania tej metody przestrzegaj następujących wskazań:

- myśl o tym, żeby przede wszystkim pomóc, nie zaś zaszkodzić;
- myśl o zachowaniu danej osoby, obserwuj reakcje rozmówcy;
- wyrażaj gestem lub słowem akceptację dla dobrych, realnych pomysłów;
- dziel się pomysłami i informacjami,;
- porządkuj opis, ale nie oceniaj;
- myśl o tym, co zostało powiedziane ale także dlaczego.

Przełożony musi pamiętać, iż nawet najlepiej przygotowana i przeprowadzona rozmowa nie gwarantuje pełnej wiedzy o podwładnym i nie jest panaceum na każdą sytuację. Jest pewien margines wiadomości i problemów, które żołnierz próbuje z różnych względów skrzętnie ukryć, przemilczeć (np. nadużywanie alkoholu, konflikty z prawem, kontakty z grupami przestępczymi, niepowodzenia szkolne i zawodowe, próby autoagresji, fakt leczenia w poradni zdrowia psychicznego itp.). Dlatego dowódca powinien czerpać i uzupełniać wiedzę o podwładnym wykorzystując różne dostępne źródła, szczególnie te, które umożliwiają poznawanie środowiska, w którym żołnierz żył i funkcjonował przed powołaniem do wojska. Sprzyjać temu będzie zapewne stosowany niemal powszechnie system wcieleń regionalnych (poborowi pochodzą z miejscowości położonych w niewielkiej odległości od jednostek wojskowych).

3.5.2. Metody pośrednie

3.5.2.1. Wspomaganie procesu adaptacji

Jednym z centralnych problemów wpływających na intensywność negatywnych zachowań żołnierzy jest ich stopień adaptacji do warunków służby wojskowej.

Adaptacja oznacza przystosowanie czegoś lub kogoś do nowych potrzeb i warunków, innych niż dotychczasowe.

Powszechnie uważa się, że trudności adaptacyjne żołnierzy wynikają najczęściej ze słabego zdrowia fizycznego i małej odporności psychicznej. Mimo, że na tego typu twierdzenie są dowody, to można sądzić, że jest to tylko część prawdy.

Prowadzone badania, ale także codzienna obserwacja wskazują, że nagłe wejście w nowe środowisko społeczne, intensywny proces szkolenia, duża wymagalność

przełożonych i konieczność podporządkowania się dyscyplinie utrudnia wielu żołnierzom normalne funkcjonowanie. Wielu z nich nie jest w stanie podołać stawianym przed nimi zadaniom. Brak motywacji do służby wojskowej, zniechęcenie, poczucie przegranej, niewiara we własne umiejętności i brak umiejętności współzycia w grupie wywołują poczucie osamotnienia i izolacji.

Największym utrudnieniem adaptacji do nowych warunków jest brak u młodzieży wcielanej do wojska motywacji do pełnienia służby. Powszechność przekonania, że do wojska trafiają tylko nieliczni z całej populacji młodzieży poborowej działa demobilizująco i zniechęcająco na tych, których do wojska wcielono. Poczucie doznanej krzywdy i niesprawiedliwości jest dość powszechne. Z takim poczuciem trudno wykonywać zadania i zmagać się z przeciwnościami żołnierskiej służby. Co więc robić? Jak podjąć się szkolenia i wychowania? W tym wypadku można podpowiedzieć tylko jedno. Trzeba motywować żołnierzy do służby, tworzyć dla nich program nie tyle wspólnego przetrwania, ile raczej inwestycji poczynionej dla samych siebie.

Pracę z żołnierzami trzeba zacząć od podstawowych informacji. Żołnierze często są niezorientowani dlaczego muszą być w wojsku, czy ta służba może być im w czymś przydatna, czy czegoś mogą się w niej nauczyć.

Motywację u żołnierzy może wywołać klarownie nakreślony cel, ogólny i etapowy, jaki zamierza osiągnąć dowódca przy ich współudziale. Przybliżenie tego celu nastąpi w momencie, kiedy przełożony poinformuje żołnierzy o swoich oczekiwaniach co do ich zaangażowania i udziału. Żołnierz podejmie wysiłek, zaangażuje się, jeżeli będzie widział cel, jego użyteczność i dostrzeże społeczne uznanie towarzyszące jego trudom. Najważniejsze jest uznanie dowódcy, jego sprawiedliwa ocena, mądra i w porę udzielona pomoc.

Nasz żal, że do wojska nie trafiają „orty” też może być mniejszy, jeżeli utwierdzimy się w przekonaniu, że nasi żołnierze wychodzący do cywila nie zmarnowali czasu, że coś zyskali. Przybycie żołnierzy do wojska jest wyzwaniem nie tylko dla nich samych, to wyzwanie również dla nas.

3.5.2.2. Doskonalenie stosunków interpersonalnych

Stosunki społeczne w wojsku wywierają zasadniczy wpływ na atmosferę służby, samopoczucie żołnierzy, jakość i efektywność wykonywania zadań oraz osiągnięte

wyniki w szkoleniu. Są one również probierzem stopnia organizacyjnej i społecznej integracji pododdziału.

Stosunki interpersonalne mają różnorodny charakter, mogą być rozpatrywane w kilku relacjach i płaszczyznach. W warunkach służby wojskowej są one determinowane wieloma czynnikami formalnymi (regulaminem, rozkazami itp.), z których wynikają podziały na przełożonych i podwładnych, starych i młodych. Prócz zależności formalnych rozróżnia się w wojsku stosunki nieformalne, w których znajduje odniesienie szeroka sfera życia pozasłużbowego, w tym także konflikty międzyludzkie.

Wśród różnorodnych przyczyn skłaniających żołnierzy do zachowań negatywnych nie mały udział - jak dowodzą badania - mają deformacje związane z funkcjonowaniem w pododdziałach tzw. „fali”, czyli nieformalnego życia opartego na podziałach wynikających ze stażu służby wojskowej. Zwyczaje towarzyszące temu zjawisku polegają głównie na świadomym stosowaniu przez żołnierzy starszych roczników dolegliwości moralno-psychicznych i fizycznych żołnierzom młodszym służącą „Fala” zatem nie ma nic wspólnego z hartowaniem charakterów, prowadzi do antagonizowania grup żołnierskich, ich demoralizacji, a niejednokrotnie staje się płaszczyzną indywidualnych lub grupowych zachowań o znamionach patologicznych, a nawet przestępczych.

Dowódcy i wychowawcy powinni traktować te zjawisko jako jedno z najistotniejszych zagrożeń w działalności wychowawczej. Dyskryminacja młodych żołnierzy ze strony kolegów zaczyna się najczęściej z chwilą przydzielenia ich po szkoleniu podstawowym lub po przybyciu z ośrodków szkolenia do pododdziałów liniowych. Wówczas to „wchodzą w życie” nieformalne zasady i reguły postępowania, specyficzne dla poszczególnych jednostek, a ustalone przez żołnierzy starszego rocznika. Pokrzywdzonymi są więc młodzi ludzie, nie wdrożeni jeszcze w pełni do wymogów służby, nie przyzwyczajeni w większości do dużych napięć psychicznych i wysiłku fizycznego, a tym samym mniej zaradni, mniej sprawni i ulegający szybko stresom.

Próby wyłamywania się młodych żołnierzy z nieformalnych układów kończą się zazwyczaj „regulaminowym docieraniem” z udziałem części dowódców drużyn, podoficerów dyżurnych, dowódców wart i innych funkcyjnych.

Stan stosunków interpersonalnych zależy przede wszystkim od dowódców, którzy decydują o atmosferze koleżeństwa i kulturze życia w dowodzonych przez siebie

pododdziałach. Ich ostra, lecz sprawiedliwa reakcja na sygnały i przypadki naruszenia zasad współżycia, skuteczne i szybkie przeciwdziałanie z jednoczesnym podejmowaniem długofalowych przedsięwzięć profilaktycznych, w dużej mierze zapobiega odradzaniu się negatywnych zjawisk.

3.5.2.3. Organizacja pracy i wypoczynku

W działaniach na rzecz zdrowia psychicznego żołnierzy dużą rolę spełnia właściwa organizacja pełnienia służby wojskowej, czyli mówiąc bardziej ogólnie - organizacja pracy i wypoczynku. Często bowiem powodem pogłębiającej się frustracji i niezadowolenia żołnierzy jest niewłaściwe zorganizowanie procesu szkolenia, błędna organizacja pracy, monotonia i mała atrakcyjność zajęć szkoleniowych, nierównomierne obciążenie obowiązkami, nieprzestrzeganie zasady stopniowania trudności, brak czasu na odpoczynek lub też jego wadliwa organizacja. Sama służba wojskowa zawiera pewne elementy wywołujące napięcie psychiczne żołnierzy, które w niektórych sytuacjach może mieć charakter nerwicotwórczy. Mogą nimi być: długotrwały hałas, długotrwałe pozostawanie w pełnej gotowości do działania, długotrwały wysiłek fizyczny i umysłowy. Napięcia psychiczne wywołują sytuacje, w których żołnierz staje przed koniecznością wykonywania zadań przekraczających jego możliwości lub też będących zadaniami nowymi, wykonywanymi pierwszy raz lub często bez wystarczającego doświadczenia (np.: pierwsza warta lub służba, strzelanie, obsługa kosztownego sprzętu, kierowanie pojazdem mechanicznym). W wojsku mamy także do czynienia z uciążliwością i powtarzalnością wielu zadań i czynności wykonywanych w mało atrakcyjnym otoczeniu, które powodują występowanie objawów monotonii (monotonii specyficznej) i towarzyszącego jej znudzenia.

Monotonia w wojsku ma swoją specyfikę, gdyż przeplatana jest czynnościami bardzo intensywnymi i wyczerpującymi tak fizycznie, jak i psychicznie. Często nie są to czynności zbyt interesujące, ale z różnych powodów wymagające dużej koncentracji i mobilizacji. Można więc powiedzieć, że nie mamy do czynienia z typową monotonią utożsamianą z niedociążeniem pracą. Monotonia bowiem w rozumieniu typowym i raczej powszechnym to nieustanne powtarzanie czynności jednostajnych i mało twórczych. Objawy monotonii u żołnierzy pojawiają się w późniejszym okresie

służby, kiedy zabraknie w trakcie jej trwania elementów nowych, nieznanych, atrakcyjnych.

Środowisko wojska spełnia wiele kryteriów właściwych pojawianiu się monotonii. Należą do nich:

- 1) jednorodne, niezmiennie warunki środowiska pracy - tzw. monotonia otoczenia;
- 2) jednostajne powtarzające się czynności - tzw. monotonia czynności i monotonia oczekiwania;
- 3) zespół objawów psychofizjologicznych wywołanych monotonią otoczenia i czynności - tzw. stan monotonii.

Bardzo często w wojsku utożsamia się pojęcie monotonii z pojęciem zmęczenia. Nie jest to odniesienie właściwe, bowiem przy analizie objawów i skutków obu stanów widoczna staje się konieczność ich różnicowania. Zbieżność występuje jedynie w tym, że monotonia może być jedną z przyczyn zmęczenia.

Stan monotonii jest konsekwencją wystąpienia dwóch czynników: monotonii otoczenia (np. jednostajna infrastruktura, szarość) i monotonii czynności (np. jednorodność i powtarzalność czynności, niski stopień ich trudności i złożoności, ograniczone pole widzenia). Stan ten manifestuje się trzema grupami objawów: fizjologicznymi, psychologicznymi oraz zaburzeniami w poziomie funkcjonowania. Do symptomów w sferze psychicznej należą: uczucie senności, ospałość, niezadowolenie, zubożenie, przygnębienie i zniechęcenie. W poziomie funkcjonowania przejawia się to w obniżonej zdolności prawidłowego funkcjonowania. Objawami tego stanu są: zmniejszenie zdolności szybkiej reakcji i przerzutowości uwagi, osłabienie percepcji. Przeciwdziałanie monotonii może dotyczyć:

- organizacji procesu służby i pracy;
- modyfikacji środowiska służby i pracy;
- oddziaływania na psychikę żołnierza.

W grupie pierwszej można uzupełnić obszar pełnienia obowiązków o składniki wykonawcze, powiększenie obszaru pełnienia służby i wykonywania pracy o składniki decyzyjne.

W grupie drugiej można wprowadzać elementy zmieniające jednostajność kolorystyki pomieszczeń, a gdzie to możliwe likwidować jednostajne szумы.

W grupie trzeciej można stwarzać korzystną atmosferę służby i pracy, uświadamiać jej znaczenie, umożliwiać prowadzenia swobodnych rozmów w czasie wykonywania obowiązków jeżeli nie wyklucza to sprawności jej wykonania.

Znacznym obszarem możliwej inwencji dowódców jest właściwa i jednocześnie atrakcyjna organizacja przebiegu zajęć szkoleniowych. Atrakcyjność ich uzależniona jest od różnorodności stosowanych form i metod, wykorzystania dostępnych środków, wreszcie stopnia przygotowania zajęć, poświęconego czasu na przygotowanie i chęci. Mimo oczywistości podanych rad mamy świadomość, że wiele objawów zniechęcenia, monotonii i nudy odczuwanych przez żołnierzy jest również często naszym udziałem.

3.5.2.4. Pełnienie służb

Praktyka dowodzi, że znaczna część negatywnych zachowań żołnierzy ma miejsce w czasie pełnienia służby wewnętrznej i wartowniczej.

W pododdziale musi obowiązywać sprawiedliwy system wyznaczania żołnierzy do pełnienia wart i służb. Destrukcyjny wpływ na młody rocznik mają wewnętrzne układy w kompanii ograniczające udział w służbach i wartach wielu żołnierzy starszego rocznika, którzy wykonując najróżniejsze prace pomocnicze w pododdziale lub jednostce korzystają i z tego nieformalnego przywileju (pisarze, kreślarze, pomocnicy szefów itp.).

Dowódca pododdziału powinien systematycznie analizować indywidualne obciążenie żołnierzy służbami (ilość służb, jakie posterunki, w jakie dni, sposób wyznaczania do pełnienia służby żołnierzy o obniżonych predyspozycjach psychofizycznych).

Przed przystąpieniem do służby żołnierz powinien mieć zapewniony czas na zapoznanie się z obowiązkami oraz czas na odpoczynek. W czasie instruktazu i odprawy należy na te czynniki zwracać szczególną uwagę. W razie wątpliwości w ocenie dyspozycji żołnierza, należy przeprowadzić z nim rozmowę indywidualną, skonsultować się z lekarzem.

Na dowódców wart, rozprawdzających, podoficerów dyżurnych powinno się wyznaczać żołnierzy odpowiedzialnych, posiadających predyspozycje i umiejętności do kierowania ludźmi, gwarantujących regulaminowy porządek i tok służby.

Ważne jest, aby pełnienie służby wewnętrznej i wartowniczej kontrolować i nadzorować (zgodność pełnionej służby z zapisem w rozkazie, przestrzeganie regulaminowych zmian na posterunkach i czas wypoczynku wartownika). Należy eliminować przypadki zatrudniania wartowników do prac porządkowo-gospodarczych nie związanych z pełnieniem służby.

Każdy dowódca powinien zapewnić odpowiedni system pozytywnego motywowania żołnierzy do służby. Za wzorowe wykonywanie obowiązków dobrze jest wyróżniać publicznie. Należy również dbać o zapewnienie odpowiednich warunków socjalno-bytowych w miejscach pełnienia służb. Konieczne jest częstsze odnawianie pomieszczeń wartowni i ich modernizowanie. Zorganizowanie systematycznej wymiany pościeli, książek i czasopism. Stworzenie warunków do całodobowej możliwości korzystania z ciepłej kawy i odgrzewania posiłków, suszenia obuwia i umundrowania.

3.5.2.5. Metoda wychowania bez porażek Thomasa Gordona

Kto z nas lubi przegrywać? Chyba nikt. Każdy pragnie sukcesów, uznania, aprobaty, szczególnie wówczas, gdy dokona czegoś, chociażby w subiektywnej ocenie, znaczącego. Idea kompromisu zrodziła się na gruncie humanistycznych teorii nauk społecznych i odzwierciedla naturalną dążność ludzi do sukcesów i unikania porażek. Jeżeli ktoś wygrywa, ktoś inny nie musi przegrać. Czasami lepiej nie odnosić druzgocących zwycięstw.

W praktyce wychowawczej nigdy nie wiadomo czy osiągniemy sukces. Nie-wymierność jest cechą ludzkiej osobowości, tego który wychowuje i tego który podlega takiemu oddziaływaniu. Pragnienie dominacji za wszelką cenę, uciekając się do każdego sposobu jest w wychowaniu szczególnie niebezpieczne. Wywołuje opór drugiej strony, brak chęci współpracy, zanik jakiegokolwiek motywacji.

Propozycja Thomasa Gordona²⁶ godzi w znacznej mierze racje obu stron, pozornie przeciwnego frontu (nikt nie chce doznać porażki). Stan niezgody między wychowawcą a wychowankiem (podwładnym a przełożonym) określają często odmienne poglądy, postawy, zachowania. Propozycja Gordona sprowadza się do

²⁶ T. Gordon, *Wychowanie bez porażek*, Warszawa 1991.

metodycznej sugestii, aby odstąpić od dominacji na rzecz współpracy i pobudzania aktywności wychowanków. Stąd mało przydatna jest metoda odmowy, zakładająca postępowanie wyłącznie w obrębie nakazów i zakazów, odmawiająca prawa do samodzielności i aktywności wychowanka, premiująca bierność i posłuszeństwo. Tak naprawdę, nagradzająca zewnętrzne pozory a nie rzeczywistą gotowość do uległości i wyzbycia się własnych wartości na rzecz narzuconych rozwiązań.

Metodą zalecaną przez Gordona nie jest także ustępowanie, polegające na uleganiu presji czy zachowaniu wychowanka. Stosowanie tej metody utrwała bowiem jedynie przekonanie wychowanka o jego racjach, a co gorsze - nie zmienia jego zachowania. W wojsku idea humanizacji bywa często rozumiana jako przyzwolenie na taką właśnie samowolę, uległość wobec wszystkich żądań podwładnych, rezygnację z prowadzenia działalności wychowawczej.

Jak wobec tego postępować aby nie wpadać w utarte koleiny praktyki wychowawczej?

Odpowiedź sugeruje Gordon proponując wybór metody trzeciej - motywowania wychowanków. Metoda ta zakłada głównie odmówienie sobie dominacji, „likwidację monopolu na racje”. Zwiększa ona prawdopodobieństwo akceptacji działań i wyboru możliwie najlepszego rozwiązania zadania czy problemu w ramach wzajemnej wymiany poglądów i przedstawienia wszystkich argumentów. Paleta wszystkich możliwych rozwiązań daje sposobność zachęcenia wychowanka do wyboru obiektywnie optymalnego i utwierdzenia go w słusznym przekonaniu, że był co najmniej współautorem podjętej decyzji. Autor tej metody podaje, że stosujący ją konsekwentnie w praktyce, stwierdzają spadek objawów wrogości, agresji i frustracji wśród wychowanków. Obaj partnerzy uzgodnionego postępowania czują się odpowiedzialni za dalszy przebieg współpracy. Współpracy, nie zaś postawy i zachowań nacechowanych pragnieniem dominacji i absolutnego zwycięstwa.

Ta ostatnia z proponowanych metod ograniczania negatywnych zjawisk w służbie wojskowej nie należy do typowych. Jest propozycją, która w swojej warstwie metodycznej niesie jednak pewne rozwiązania dające się zastosować także w wojsku. Szczególnie tam, gdzie prócz żołnierzy już wcześniej nieprzystosowanych społecznie, zaczyna przybywać „z dnia na dzień” tych, którzy w negatywnym zachowaniu, niebezpiecznym społecznie dostrzegają szansę dalszej swojej pomyślności i swoiście rozumianych sukcesów.

4. WYBRANE PROBLEMY ZDROWIA PSYCHICZNEGO I HIGIENY PSYCHICZNEJ W WOJSKU

*Drzewo nie smagane wichrem, rzadko kiedy
wyrasta silne i zdrowe*

Seneka

4.1. Pojęcie oraz zadania higieny psychicznej

Przyjmuje się, iż termin *higiena psychiczna* pojawił się po raz pierwszy w pracy Izaaka Raya, opublikowanej pod takim właśnie tytułem w 1863 roku¹. Choć autor zawarł w niej również pewne elementy programu zapobiegania chorobom psychicznym oraz wzmacniania zdrowia psychicznego, to jednak za prekursora ruchu higieny psychicznej jest uważany amerykański ekonomista i handlowiec - Clifford Beers. Przebywając kilkakrotnie jako pacjent w szpitalach psychiatrycznych, często spotykał się z nieludzkim traktowaniem chorych przez personel. Po wyleczeniu podjął wielokierunkowe działania zmierzające do poprawy ich położenia w trakcie hospitalizacji oraz ułatwienia powrotu do środowiska ludzi zdrowych. Podstawowe postulaty w tym względzie przedstawił w wydanej w 1906 roku pracy: *Umysł, który sam siebie odnalazł*.

Dzięki poparciu wielu ówczesnych psychiatrów, zapoczątkowany przez Beersa ruch społeczny dość szybko uzyskał status naukowy. Jednym z głównych przejawów jego aktywności stały się Międzynarodowe Kongresy Higieny Psychicznej: pierwszy w Waszyngtonie - w 1930 roku, drugi w Paryżu - w 1937 roku. Po II wojnie światowej, w związku z nasilającymi się gwałtownie niekorzystnymi dla zdrowia psychicznego bodźcami współczesnej cywilizacji, znacznie rozszerzył się również zakres działalności psychohigienicznej. W sferze organizacyjnej znalazło to m.in. wyraz w przekształceniu na III Zjeździe w Londynie w 1948 roku Międzynarodowego Komitetu Higieny Psychicznej w Światową Federację Zdrowia Psychicznego. Poszerzały się także płaszczyzny praktycznej działalności ruchu. Koncentrując się w początkach swego rozwoju głównie na problemach

¹ Niekiedy podaje się, że termin ten został użyty znacznie wcześniej w tytule książki amerykańskiego lekarza W. Swetscera. (Zob. np. H. Michalska, *Zdrowie psychiczne*, Warszawa 1964, s. 154).

leczenia psychiatrycznego i psychologicznego oraz opieki nad nerwowo i psychicznie chorymi, ruch higieny psychicznej zaczął obejmować stopniowo ogół ludzi wszelkich kategorii wieku i wkraczać na wszystkie obszary codziennego życia człowieka (rodzina, szkoła i instytucje wychowawcze, miejsce pracy itd.).

Wnikliwa, interdyscyplinarna analiza warunków aktywności człowieka zdrowego oraz podejmowane na tej podstawie działania profilaktyczne i korekcyjne miały uchronić go od ewentualnych zaburzeń i chorób psychicznych. Kwestie zdrowia psychicznego, rozpatrywane wcześniej niemal wyłącznie przez psychiatrów, w coraz większym stopniu stawały się zatem przedmiotem rozważań oraz systematycznych badań psychologów, socjologów, pedagogów oraz przedstawicieli wielu innych dyscyplin naukowych. W lecznictwie psychiatrycznym, obok metod farmakologicznych, stopniowo zaczęto stosować wychowawczą psychoterapię rozwojową. Potwierdzeniem wzrostu znaczenia działalności psychohigienicznej w skali światowej było m.in. ogłoszenie, na kolejnym kongresie w Paryżu, roku 1962 - **Rokiem Ochrony Zdrowia Psychicznego**.

W Polsce tradycje zinstytucjonalizowanej działalności psychohigienicznej sięgają lat dwudziestych obecnego stulecia. Instytucją koordynującą prace z zakresu higieny psychicznej stała się Sekcja Higieny Psychicznej, utworzona w 1933 roku przy Państwowej Radzie Zdrowia. Dwa lata później powstaje Polska Liga Higieny Psychicznej oraz Instytut Higieny Psychicznej. Instytut, którego pracami kierował Kazimierz Dąbrowski, koncentrował się nie tylko na realizacji zadań naukowo-badawczych oraz pracy klinicznej, lecz prowadził także ożywioną działalność szkoleniową i popularyzatorską dla nauczycieli, lekarzy, psychologów oraz rodziców.

Po zakończeniu wojny, która nie przerwała prowadzonej w konspiracji działalności naukowej i dydaktycznej Instytutu, odtworzono jego filie i placówki terenowe sprawujące opiekę nad zdrowiem psychicznym miejscowej ludności. Już na przełomie 1945/1946 roku dla potrzeb powstających placówek zdrowia psychicznego urucho miono także czteroletnią Wyższą Szkołę Higieny Psychicznej. W 1948 roku powstaje, kontynuujące tradycje przedwojennej Ligi, Polskie Towarzystwo Higieny Psychicznej (PTHP). Działalność psychohigieniczna, zgodnie ze światowymi tendencjami, koncentrowała się głównie na profilaktyce i higienie psychicznej człowieka zdrowego oraz z pogranicza zdrowia i choroby.

Po okresie stagnacji na początku lat 50., spowodowanej m.in. przekształceniem Instytutu na tzw. główną poradnię zdrowia psychicznego i powołaniem Instytutu Psychoneurologicznego (ukierunkowanego niemal wyłącznie na działalność leczniczą), ruch psychohigieniczny

wyraźnie ożywia się dopiero wraz z reaktywowaniem w 1952 roku Polskiego Towarzystwa Higieny Psychiczej.

W ramach działalności statutowej, Towarzystwo prowadzi ożywioną działalność odczytowo-popularyzatorską, szkoleniową i wydawniczą. Wydaje również własne czasopisma, w tym kwartalnik naukowy *Zdrowie Psychiczne*.

Naukową placówką Towarzystwa jest obecnie Zakład Higieny Psychiczej i Psychiatrii Dziecięcej PAN. Zadania dawnego Instytutu częściowo przejęły również, powstające po 1956 roku, poradnie zdrowia psychicznego oraz poradnie wychowawczo-zawodowe. Wiele z nich, przy merytorycznej pomocy PTHP funkcjonuje, pomimo trudności finansowych, do dnia dzisiejszego.

Wraz z transformacyjnymi przeobrażeniami w Polsce, wzrasta również zainteresowanie różnymi aspektami zdrowia, higieny oraz kultury psychicznej społeczeństwa. O społecznej randze problemu świadczy m.in. przyjęcie w 1994 roku *Ustawy o ochronie zdrowia psychicznego*. W dokumencie tym stwierdza się, że *...zdrowie psychiczne jest dobrem osobistym człowieka, a ochrona praw osób z zaburzeniami psychicznymi należy do obowiązków państwa...*². Główne kierunki działań w tym zakresie, jakie określa Ustawa to:

- promocja zdrowia psychicznego i zapobieganie zaburzeniom psychicznym;
- zapewnienie osobom cierpiącym na zaburzenia psychiczne wszechstronnej i powszechnie dostępnej opieki oraz niezbędnej pomocy, ułatwiającej życie w środowisku rodzinnym i społecznym;
- kształtowanie i utrwalanie w społeczeństwie właściwych postaw wobec osób z zaburzeniami (rozumienia, tolerancji i życzliwości);
- przeciwdziałanie wszelkim przejawom dyskryminowania tych osób.

Już choćby na podstawie powyższego, pobieżnego przeglądu wybranych wydarzeń w rozwoju higieny psychicznej w Polsce i na świecie, nietrudno dojść do wniosku, że pojęcie to występuje współcześnie co najmniej w trzech, choć ściśle ze sobą związanych znaczeniach.

W pierwszym przyjmuje się, iż higiena psychiczna stanowi **dziedzinę nauki** z pogranicza medycyny i psychologii zajmującą się, w najbardziej ogólnym ujęciu, badaniem wpływu różnych czynników na zdrowie psychiczne człowieka oraz skuteczności form i metod służących jego utrzymaniu.

² Ustawa z dnia 19 sierpnia 1994 r. o ochronie zdrowia psychicznego. (Dziennik Ustaw Rzeczypospolitej Polskiej nr 111 z 20 października 1994 r., poz. 535).

W drugim znaczeniu pojęcie to jest używane na oznaczenie kompleksowego programu praktycznych działań ukierunkowanych na utrzymanie pożądanego stanu zdrowia psychicznego poszczególnych osób oraz całego społeczeństwa.

Termin *higiena psychiczna* stosowany w znaczeniu przenośnym, oznacza także szeroki ruch społeczny, skupiający osoby oraz wyspecjalizowane instytucje zajmujące się ochroną oraz wzmacnianiem zdrowia psychicznego. Wśród ogólnych zadań tego ruchu, określonych wstępnie już przez Adolfa Meyera i konkretyzowanych na kolejnych Kongresach Światowej Organizacji Zdrowia Psychicznego, wymienić można:

1. Upowszechnianie wiedzy o występujących aktualnie oraz potencjalnych zagrożeniach zdrowia psychicznego, jak również o czynnikach sprzyjających jego utrzymaniu.

2. Ograniczanie niekorzystnego wpływu czynników środowiskowych (zapobieganie zaburzeniom) oraz stałe dążenie do osiągania przez wszystkich ludzi i wszystkie narody jak najwyższego poziomu zdrowia psychicznego.

3. Współtworzenie warunków zapewniających wszechstronną pomoc i opiekę państwa i społeczeństwa nad ludźmi przejawiającymi zaburzenia psychiczne oraz przywracanie osób niezrównoważonych emocjonalnie do stanu normalnego.

4. Rozwijanie umiejętności harmonijnego życia w zmieniających się warunkach, a także poprawnego współżycia między ludźmi oraz narodami.

5. Upowszechnianie zasad kultury psychicznej, w tym także postawy zrozumienia dla ludzi nerwowo i psychicznie chorych.

6. Współdziałanie z różnymi organizacjami międzynarodowymi oraz wyspecjalizowanymi instytucjami ONZ, zajmującymi się bezpośrednio lub choćby pośrednio zdrowiem psychicznym.

4.2. Zdrowie psychiczne i jego zagrożenia

Pojęcie *zdrowie psychiczne*, podobnie jak *higiena psychiczna* jest pojęciem wieloznacznym, o czym świadczyć może m.in. obecność w literaturze przedmiotu kilkudziesięciu jego definicji. Kazimierz Dąbrowski, dokonując krytycznej analizy najczęściej spotykanych, ujmuje je w następujące, podstawowe grupy³:

³ K. Dąbrowski, *Wprowadzenie do higieny psychicznej*, Warszawa 1979, s. 12 i nast.; K. Dąbrowski (red.), *Zdrowie psychiczne*, Warszawa 1981, s. 7 i nast. Poddając krytycznej ocenie poszczególne grupy definicji, odwołujemy się w większości do argumentacji K. Dąbrowskiego zawartej w wymienionych pracach. Podkreślić należy, że choć poglądy tego autora przyniosły mu duży rozgłos, nie są jednak podzielane przez wielu psychiatrów i psychologów.

1. Definicje o charakterze psychiatrycznym.

Istotą większości definicji mieszczących się w tej grupie jest traktowanie zdrowia psychicznego jako stanu charakteryzującego się brakiem zaburzeń psychicznych. Pomijając fakt, iż tego rodzaju ujęcia, akcentujące jedynie okoliczność niewystępowania psychopatologicznych symptomów nie wyczerpują istoty zdrowia psychicznego, pamiętać trzeba, że niektóre z zaburzeń (w tym większość nerwic) nie przez wszystkich specjalistów są traktowane jako choroby. Co więcej, niektórzy są zdania, że właśnie ich obecność warunkuje wszechstronny rozwój osobowości człowieka, stanowiąc tym samym oznakę zdrowia, a nie choroby.

W tej grupie mieści się - zdaniem K. Dąbrowskiego - m.in. następująca ogólna definicja zdrowia, opracowana i przyjęta przez Światową Organizację Zdrowia: *Zdrowie jest stanem pełnego dobrego samopoczucia fizycznego, psychicznego i społecznego, a nie tylko brakiem choroby lub niedomagania*⁴. Mimo, iż uwzględnia ona pozytywne strony zdrowia psychicznego, bywa niekiedy kwestionowana.

Po pierwsze dlatego, że wyraźnie uzależnia zdrowie psychiczne od dobrostanu fizycznego człowieka. Dostrzegając ścisły związek między tymi stanami (świadczą o nim m.in. choroby nazywane psychosomatycznymi), warto zauważyć, że niektórzy ludzie cierpiący na znaczne nawet dolegliwości fizyczne, zachowują pełnię zdrowia psychicznego. Bodaj jeszcze częściej można się spotkać z przypadkami psychopatologicznymi, którym towarzyszy niemal pełny dobrostan fizyczny.

Po wtóre, wątpliwość budzi przyjęcie *dobrego samopoczucia psychicznego i społecznego* jako atrybutów zdrowia psychicznego. Dobrostan psychiczny jest zwykle rzeczywiście oznaką zdrowia psychicznego, zaś choroba wiąże się niemal zawsze z cierpieniem. Dobrostan spotyka się jednak również w niektórych zaburzeniach psychicznych (psychoza maniakalno-depresyjna, psychopatia, niektóre stany upośledzenia umysłowego).

Jeśli z kolei przyjąć, że konflikty interpersonalne, nieporozumienia oraz inne niezgodności społeczne (o ile oczywiście nie przekraczają określonych granic), są zjawiskiem powszechnym i w tym sensie normalnym, trudno zgodzić się również z tą częścią przytoczonej definicji, która warunkuje zdrowie psychiczne człowieka od dobrego samopoczucia społecznego.

Przykładem potocznego, nienaukowego ujmowania zdrowia psychicznego, jest również postawa uzależniająca poziom funkcjonowania psychicznego człowieka od zdrowia jego organizmu (*w zdrowym ciele zdrowy duch*). Nie odmawiając oczywiście powyższemu podestcu

⁴ Podaje za: H. Michalska, *Zdrowie psychiczne*, cyt.wyd., s. 65.

waloru ogólnej słuszności warto zauważyć, że wielu ludzi osiągało najwyższy poziom swojej aktywności duchowej w okresie pogarszania się stanu zdrowia somatycznego.

2. Definicje formułowane z punktu widzenia psychologii klinicznej.

W ramach tego podejścia uwagę zwracają definicje, których autorzy - odwołując się zwykle do znanej teorii homeostazy - ujmują zdrowie psychiczne jako stan równowagi poszczególnych funkcji psychicznych. Jest oczywiste, że względna równowaga psychiczna jest koniecznym warunkiem normalnego funkcjonowania człowieka. Warto jednak zauważyć, że **globalna** równowaga (pomijając jej poziom elementarny) jest zwykle jedynie chwilowym, przemijającym stanem. Utrzymywanie się takiej równowagi przez dłuższy czas na tym samym poziomie uniemożliwia w istocie dalszy rozwój, a niekiedy może nawet prowadzić do stanów bliskich patologicznym. Z tego też względu nie sposób - zdaniem K. Dąbrowskiego - przyjmować, że jest ona zasadniczą cechą zdrowia psychicznego. Przeciwnie, właśnie przejściowe zakłócenia homeostazy i **umiarkowane** niezrównoważenie zdają się być ważną przesłanką aktywizacji funkcji psychicznych i przechodzenia jednostki na kolejne, wyższe poziomy równowagi psychicznej i osobistego rozwoju.

3. Definicje ujmujące zdrowie psychiczne jako warunek efektywności oraz sprawności działania człowieka

Autorzy tych definicji przyjmują, że zasadniczymi cechami zdrowia psychicznego są produktywność i efektywność. Choć za podejściem takim przemawia względna łatwość oceny i pomiaru zdrowia psychicznego (produktywność i efektywność wielu czynności jest bowiem mierzalna), to jednak nie obejmuje ono całej złożoności i bogactwa treści analizowanej dyspozycji.

Zbliżone ujęcie zdrowia psychicznego prezentują autorzy, traktujący je jako wyraz sprawności podstawowych funkcji psychicznych. Słabością obu podejść wydaje się być nieuwzględnianie rozwojowych aspektów zdrowia psychicznego. Sprawność, która bardzo rzadko występuje w formie zgeneralizowanej dyspozycji, nie może być utożsamiana ze zdolnością do wszechstronnego rozwoju psychicznego. Często ludzie wykazujący ponadprzeciętną sprawność w określonej dziedzinie, są nieporadni i mało efektywni w innej. Co więcej, zdarza się, że sprawności towarzyszą niekiedy określone zaburzenia osobowości.

4. Definicje akcentujące znaczenie zdrowia psychicznego jednostki dla harmonijnego układania sobie stosunków z otoczeniem społecznym oraz dla przekształcania tego otoczenia.

Charakterystyczne dla tego punktu widzenia są definicje akcentujące pozytywny aspekt zdrowia psychicznego i ujmujące je m.in. jako:

a) zdolność do harmonijnego współżycia z otoczeniem oraz do przekształcania tego otoczenia;

b) zdolność przystosowania się do ciągle zmieniających się warunków zewnętrznych.

Odnosząc się do pierwszej definicji zauważmy, że w pełni *harmonijna współpraca*, traktowana tu jako atrybut zdrowia psychicznego, jest co najwyżej *idealnym*, nigdy w praktyce nie osiągalnym stanem relacji człowieka i otoczenia. Zdrowie jest tutaj ponadto rozpatrywane raczej w kategoriach statycznych. Nawet potoczna obserwacja dowodzi, że autokreacja, autentyczny rozwój człowieka zwykle dokonuje się właśnie poprzez okresowe stany dysharmonii, często celowego wręcz naruszania równowagi z otoczeniem. Drugi człon definicji (*zdrowie psychiczne jako zdolność do przekształcania otoczenia*) osłabia, co prawda te wątpliwości, jednak nie wskazuje pożądanego kierunku tych przekształceń. Jak słusznie zauważa K. Dąbrowski, mogą one mieć bo wiem nie tylko pozytywny, lecz i negatywny charakter. Taką wartość mają, na przykład, ukierunkowane na zmianę rzeczywistości społecznej niektóre zachowania psychopatów oraz wynaturzonych autokratów.

Podobne wątpliwości budzi również drugi z przytoczonych i dość powszechnie akceptowany sposób rozumienia zdrowia psychicznego. Przystosowanie, w tradycyjnym rozumieniu tego procesu, jest bowiem zaprzeczeniem twórczej aktywności człowieka, dążenia do akceptowanych społecznie zmian w rzeczywistości i wiąże się zwykle z postawą konformistyczną i stagnacją rozwoju osobistego. W tym sensie stanem normalnym i pożądanym jest nie tylko przystosowanie się do zmiennej rzeczywistości, lecz także względne, okresowe nieprzystosowanie, skłaniające człowieka do podejmowania działań sprzyjających uruchamianiu jego potencjału rozwojowego.

5. Rozwojowe definicje zdrowia psychicznego.

Istotą definicji mieszczących się w tej grupie jest pozytywny rozwój psychiczny. Do ujęć tych można zaliczyć m.in. interesującą, choć kontrowersyjną definicję K. Dąbrowskiego opartą na stworzonej przez niego **koncepcji dezintegracji pozytywnej**. W myśl tej koncepcji nawet silne i utrzymujące się dłużej czynniki stresujące, uruchamiając potencjał adaptacyjny jednostki mogą prowadzić do korzystnych zmian rozwojowych. Co prawda, powodują one początkowo rozluźnienie spójności struktur psychicznych, lecz w fazie kolejnej - ich scalanie dokonuje się już na innym, często wyższym poziomie organizacji (stąd nazwa: *dezintegracja pozytywna*). Bywa oczywiście i tak (zwłaszcza w przypadku wyczerpania się energii przystosowawczej i

braku interwencji kryzysowej ze strony specjalistów), że niekorzystne - z punktu widzenia własnego rozwoju - zmiany dezintegracyjne pogłębiają się i utrwalają.

W takim ujęciu zdrowie psychiczne jest traktowane przez autora jako ...*zdolność do rozwoju w kierunku wszechstronnego rozumienia, przeżywania, odkrywania i tworzenia coraz wyższej hierarchii rzeczywistości i wartości, aż do konkretnego ideału indywidualnego i społecznego*⁵. Choroba psychiczna, charakteryzująca się obecnością ciężkich i chronicznych objawów patologicznych oznaczałaby więc - zgodnie z powyższą definicją - niezdolność do wielopłaszczyznowego i wielopoziomowego rozwoju psychicznego. Podkreślić jednak należy, iż jednoznaczne określenie granicy między zdrowiem i chorobą psychiczną w konkretnym przypadku bywa często niezwykle trudne. Znaczna część zaburzeń jest zatem przez wielu specjalistów traktowana jako pogranicze tych stanów. Klasyfikację utrudnia ponadto wielość, a często także nieostrość kryteriów diagnostycznych. Dzieje się tak m.in. dlatego, że istota wielu nieprawidłowości psychicznych nie jest jeszcze obecnie do końca znana. Nie zawsze też udaje się jednoznacznie ustalić rzeczywiste przyczyny i mechanizm powstawania określonych zaburzeń oraz przewidzieć następstwa do jakich mogą prowadzić. Zdarza się, że zachowania, które przez jednych autorów są ujmowane jako odchylenie od normy i traktowane w kategoriach zaburzeń, przez innych są zaliczane do tzw. normy psychicznej.

Rozbieżność poglądów widoczna jest także w kwestii zasadniczych kryteriów (czynników) zdrowia psychicznego. K. Dąbrowski, na przykład, zalicza do nich:

- dobre samopoczucie,
- względną równowagę oraz względną dojrzałość psychiczną;
- zdolność do przekraczania biologicznego cyklu życiowego i typu psychologicznego;
- przystosowanie pozytywne i nieprzystosowanie się pozytywne (nieprzystosowanie się do wartości niższego rzędu);
- przewagę dynamizmów twórczych nad zachowaniami stereotypowymi;
- umiejętność podporządkowania strony somatycznej życia psychicznemu;
- zdolność do samowychowania oraz autopsychoterapii⁶.

Powszechnie przyjmuje się, że zdrowie psychiczne stanowi podstawowy warunek wszechstronnego rozwoju jednostki i stopniowego zbliżania się do ideału dojrzałej osobowości.

⁵ K. Dąbrowski (red.). *Zdrowie psychiczne*. cyt.wyd., s. 29. Rozwojowy aspekt zdrowia psychicznego akcentuje wielu autorów (Zob. np. B. Suchodolski. *Osobowość i alternatywy cywilizacji współczesnej*. [w:] K. Dąbrowski. *Zdrowie psychiczne*, cyt.wyd.; S. Kaliciuk. *Psychohigiena pracy*. Warszawa 1991.

⁶ K. Dąbrowski. *Trud istnienia*. Warszawa 1975, s. 185. Odmienne podejście do kryteriów zdrowia psychicznego można znaleźć w pracach takich autorów, jak: M. Jahoda, H. Sęk, W. Tatarkiewicz.

Na dojrzałą i skuteczną, umiejącą przystosować się do zmieniających się warunków osobowość składa się - zdaniem Abrahama Masłowa - m.in.⁷:

- realistyczny obraz siebie, własnych możliwości (mocnych i słabszych stron) oraz rzeczywistych motywów działania; - poczucie bezpieczeństwa i rzeczywistości;
- umiejętność współżycia z ludźmi (tzw. społeczna inteligencja);
- elastyczność zachowania oraz umiejętność godzenia własnych celów z celami innych osób i grup społecznych;
- adekwatność reakcji emocjonalnych do siły i treści bodźców i nacisków społecznych;
- poczucie odpowiedzialności, prospołeczna postawa i patriotyzm;
- względnie stabilny system wartości;
- rozległość zainteresowań oraz wszechstronna aktywność.

Mozna wskazać na następujące, potencjalne oraz rzeczywiście występujące, ogólne zagrożenia zdrowia psychicznego:

- postępująca degradacja środowiska naturalnego prowadząca do spadku ogólnej odporności organizmów żywych;
- technizacja życia, która obok niewątpliwych korzyści niesie ze sobą także określone zagrożenia (sztuczność warunków, tempo życia, natężenie niekorzystnych bodźców, nadmiar informacji, zmiany w odwieczny rytmie życia, urazy mechaniczne i toksyczne wynikające z rozwoju nowoczesnych technologii itp.);
- niekorzystne warunki fizycznego środowiska pracy i życia człowieka⁸;
- niewłaściwa organizacja pracy i kierowania;
- brak poczucia stabilizacji życiowej i zawodowej;
- brak poczucia sensu działania, odczuwany szczególnie silnie przez ludzi wykonujących czynności i prace rutynowe, o dużym stopniu mechanizacji itp.;
- konflikty i zaburzenia w relacjach interpersonalnych;
- trudności rodzinne i życiowe, których skala przekracza możliwości adaptacyjne jednostki.

Dość powszechne jest również przekonanie, że przyczyną wzrostu częstotliwości chorób psychicznych są współczesne warunki cywilizacyjne. Pogląd uzależniający zdrowie psychiczne społeczeństwa od poziomu cywilizacji (im niższy poziom cywilizacji, tym ludzie żyjący w niej zdrowsi pod względem psychicznym) nie znajduje jednak potwierdzenia w badaniach

⁷ Podaję za: S. Sick, *Higiena psychiczna i autopsychoterapia*, Warszawa 1982, s. 21 i nast. W pracy tej znaleźć można również koncepcje dojrzałej osobowości formułowane przez innych psychologów.

⁸ Kompleksową analizę wpływu różnych aspektów środowiska na zachowanie człowieka oraz jego kondycję fizyczną i psychiczną zawiera praca: A. Eliasz, *Psychologia ekologiczna*, Warszawa 1993.

naukowych. Prawdą jest natomiast, że wraz ze wzrostem poziomu cywilizacyjnego społeczeństwa i niemal stałego narażenia współczesnego człowieka na fizyczne i społeczne czynniki stresogenne, zwiększa się również prawdopodobieństwo powstawania nerwic oraz innych zaburzeń o podłożu nerwicowym.

Jednym ze sposobów ujmowania niekorzystnego wpływu stresu na stan zdrowia fizycznego i psychicznego człowieka jest lista zdarzeń życiowych, skonstruowana przez amerykańskiego psychologa T. Holmesa i jego współpracowników (tab. 1). Choć budzi ona, podobnie jak i inne tego rodzaju skale, liczne wątpliwości⁹, cieszy się dużą popularnością, służąc jako swoisty predyktor chorób psychosomatycznych.

Jak utrzymują autorzy skali, jest bardzo prawdopodobne, że u osób, które uzyskały łącznie ponad 300 punktów, rozwinię się w ciągu dwóch lat poważna choroba. Znacznie prawdopodobieństwo zachorowania utrzymuje się nawet wówczas, gdy łączna wartość stresogennych zdarzeń jest znacznie mniejsza.

Do potencjalnych zagrożeń zdrowia psychicznego należy również zaliczyć czynniki, których źródłem jest funkcjonowanie większości ludzi w ramach określonych struktur organizacyjnych (szkoła, zakład pracy, wojsko itp.). Jak wynika z danych Międzynarodowego Centrum Badawczego i Informacyjnego Stresu, podstawowymi przyczynami stresu w środowisku pracy są:

- lęk przed zwierzchnikami;
- nadmierna wewnętrzna rywalizacja oraz złe stosunki międzyludzkie;
- poczucie niedowartościowania, którego źródłem jest zwykle niewłaściwy dobór pracowników do określonych stanowisk;
- wykonywanie zadań, których sensowność wydaje się co najmniej problematyczna;
- sprzeczne polecenia;
- nie w pełni uregulowane zasady pracy.

Pełniejsze zestawienie stresogennych czynników występujących - choć oczywiście w różnym stopniu - w każdej organizacji, a tym samym wywierających niekorzystny wpływ na jakość zdrowia psychicznego jej członków, zawiera tabela 2¹⁰.

⁹ Badania porównawcze prowadzone m.in. wśród żołnierzy amerykańskich i japońskich nie potwierdziły przyczynowo-skutkowej zależności między zdarzeniami życiowymi oraz ich zdrowotnymi konsekwencjami. Wykazały również znaczne różnice w reakcji badanych na stresogenne wydarzenia.

¹⁰ Por. C.L. Cooper, J. Marshall, *Źródła stresu w pracy kierowniczej i umysłowej*. [w:] C.L. Cooper, R. Payne (red.), *Stres w pracy*. Warszawa 1987; M. Lohoda, *Czynniki stresogenne w organizacji*. [w:] A. Biela (red.), *Stres w pracy zawodowej. Wybrane zagadnienia*. Lublin 1990, s. 67 i nast.

LISTA ZDARZEŃ ŻYCIOWYCH JAKO CZYNNIKÓW STRESU

Ranga	Zdarzenie	Średnia wartość
1	Śmierć współmałżonka	100
2	Rozwód	73
3	Separacja	65
4	Uwięzienie	63
5	Śmierć bliskiego członka rodziny	63
6	Choroba lub uraz fizyczny	53
7	Zawarcie związku małżeńskiego	50
8	Utrata pracy	47
9	Pogodzenie się ze współmałżonkiem	45
10	Przejsie na emeryturę	45
11	Pogorszenie stanu zdrowia kogoś bliskiego	44
12	Zajście w ciążę	40
13	Trudności w pożyciu płciowym	39
14	Pojawienie się nowego członka rodziny	39
15	Przystosowanie się do nowego zajęcia	39
16	Zmiany w statusie finansowym	38
17	Śmierć przyjaciela	37
18	Zmiana pracy	36
19	Wzrost liczby sprzeczek małżeńskich	36
20	Zaciągnięcie długu powyżej 10 000 dolarów	31
21	Umorzenie kredytu lub hipoteki	30
22	Zmiany w ilości obowiązków zawodowych	29
23	Odejście dziecka z domu	29
24	Trudności we współżyciu z teściem lub teściową	29
25	Niezwykłe osiągnięcia osobiste	28
26	Rozpoczęcie lub przerwanie pracy przez żonę	26
27	Początek lub zakończenie roku szkolnego	26
28	Zmiana warunków mieszkaniowych	25
29	Zmiana osobistych przyzwyczajeń (np. palenie)	25
30	Trudności w stosunkach z przełożonym	23
31	Zmiana w rozkładzie godzin pracy	20
32	Zmiana miejsca zamieszkania	20
33	Zmiana w trybie pracy szkolnej	20
34	Zmiana w trybie wypoczyniania	19
35	Zmiana w sposobie uczestniczenia w życiu religijnym	19
36	Zmiana w trybie działalności społecznej	18
37	Kredyt lub obciążona hipoteka poniżej 10 000 dolarów	17
38	Zmiana godzin zasypiania i wstawania	16
39	Zmiana w ilości kontaktów rodziny z innymi	15
40	Zmiana w trybie spożywania posiłków	15
41	Wakacje	13
42	Boże Narodzenie	12
43	Drobne naruszenie prawa	11

Źródło: J.F. Terelak, *Stres psychologiczny*, Bydgoszcz 1995, s. 193-194.

CZYNNIKI STRESOGENNE W ORGANIZACJI

Grupy stresorów	Główne źródła stresu
Złe fizyczne warunki pracy (działania)	hałas, zła widoczność, wibracje, temperatura otoczenia (zbyt wysoka lub zbyt niska), szkodliwe zanieczyszczenie powietrza, promieniowanie, kontakt z toksycznymi substancjami, nadmierne zatłoczenie.
Stresory związane ze sposobem wykonywania pracy	- nacisk czasu, wykonywanie zadań w ciągłym pośpiechu; - nierytmiczność lub monotonia działania oraz częste zmiany sposobu wykonywania zadań; - praca wymagająca dużego wysiłku fizycznego, zmienowość w pracy.
Stresory związane z pełnieniem ról organizacyjnych	- wieloznaczność roli organizacyjnej; - konflikt ról (sprzeczne oczekiwania co do jej pełnienia); - przeciążenie lub niedociążenie roli.
Stresory związane z relacjami intrypersonalnymi	- złe relacje podmiotu z: a) przełożonymi; b) podwładnymi; c) innymi członkami grupy.
Stresory związane z funkcjonowaniem jednostki jako elementu organizacji	- zbyt mały udział w podejmowaniu decyzji i wyrażaniu opinii w kwestiach ważnych dla funkcjonowania instytucji; - niedostateczne informowanie o istotnych sprawach organizacji; - ograniczanie aktywności oraz brak uznania za rzetelną pracę.
Stresory związane z rozwojem zawodowym	- niezadowolenie z dotychczasowego przebiegu pracy zawodowej; - małe szanse rozwoju zawodowego; - brak poczucia stałości pracy.
Stresory związane z równoczesnym funkcjonowaniem w organizacji i poza nią	- konflikt między rolą organizacyjną a rolą wykonywaną w rodzinie, grupie koleżeńkiej itp. ; - konflikt między wartościami uznawanymi przez podmiot a interesem organizacji .

Nietrudno zauważyć, iż znaczna część wymienionych w tabeli czynników stresogennych stanowić może również potencjalne zagrożenie zdrowia psychicznego ludzi tworzących specyficzną, pod wieloma względami organizację, jaką jest wojsko.

Swoistość tę, zwłaszcza w kontekście trudności adaptacyjnych nowo wcielonych żołnierzy omawiamy nieco szerzej w czwartej, ostatniej części niniejszego rozdziału.

4.3. Ogólna charakterystyka zaburzeń psychicznych

Terminem *zaburzenia psychiczne* określa się ogół zaburzeń czynności psychicznych oraz zachowania, będących przedmiotem zainteresowania przede wszystkim psychiatrii klinicznej. Tradycyjnie dzieli się je na dwie duże grupy, mianowicie na:

- 1) **zaburzenia psychotyczne;**
- 2) **zaburzenia niepsychotyczne**¹¹.

Pierwszą grupę tworzą różnego rodzaju stany chorobowe (mające swój początek, określony przebieg i zejście), w których występują takie objawy psychotyczne, jak: omamy, urojenia, zaburzenia świadomości oraz emocji i nastroju. Często łączą się one również z zaburzeniami myślenia oraz bardziej złożonych form aktywności człowieka.

Szczególne miejsce w tej grupie zajmują **psychozy**. Terminem tym określa się choroby psychiczne o różnej symptomatologii, których wspólną cechą jest utrata kontaktu chorego z rzeczywistością i ucieczka w stworzony przez siebie, wyimaginowany świat. Brak poczucia choroby, niemal całkowite zerwanie więzów międzyludzkich oraz wymienione wyżej nieśprawności, zwykle uniemożliwiają normalne funkcjonowanie społeczne. W niektórych okresach choroby konieczne jest specjalistyczne leczenie w szpitalu psychiatrycznym.

Do najczęściej występujących psychoz należą: różne rodzaje schizofrenii oraz niektóre formy chorób afektywnych. **Schizofrenie**, które stanowią najliczniejszą grupę wśród chorób psychicznych, są zaliczane do psychoz endogennych (wewnątrzpochodnych) i występują najczęściej między 20-30 rokiem życia. Wyzwalac tą chorobę oraz wpływać na jej przebieg mogą również takie czynniki z zewnątrzpochodne, jak: urazy mózgowie, ciężkie przeżycia psychiczne, choroby somatyczne itp.

Osiowymi (wspólnymi dla rozmaitych postaci schizofrenii) objawami choroby są m.in.: zamknięcie się w sobie, zubożenie uczuciowe (chłód uczuciowy) oraz rozszczepienie osobowości (wyraźny dysonans między obiektywnym podłożem przeżyć a reakcją emocjonalną i jej mimicznym wyrazem), spadek zainteresowań i ogólnej aktywności, a także różnego rodzaju zaburzenia myślenia.

¹¹ Zob. m.in.: L. Korzeniowski, S. Puzyński (red.), *Encyklopedyczny słownik psychiatrii*, Warszawa 1986, s. 614; S. Puzyński (red.), *Leksykon psychiatrii*, Warszawa 1993, s. 526. Dychotomiczny podział zaburzeń psychicznych przyjmuje również Z. Rydzynski, który wyróżnia: 1. **procesy chorobowe** (psychozy, nerwice i toksykomanie) oraz 2. **trwale anomalie psychiki** (niedorozwoje umysłowe, trwałe anomalie w zakresie sfery popędowo-emocjonalnej, a także trwałe defekty będące skutkiem przeżytych chorób psychicznych). Zob. Z. Rydzynski, *Psychiatria wojskowa*, podręcznik, Warszawa, 1987, s. 73

Do zaburzeń niepsychotycznych zalicza się zwykle natomiast:

- nerwice oraz inne zaburzenia o podłożu nerwicowym;
- upośledzenia umysłowe;
- zaburzenia osobowości¹²;
- uzależnienia od alkoholu oraz innych substancji psychoaktywnych;
- większość zespołów organicznych;
- część zaburzeń psychosomatycznych oraz niektóre dewiacje seksualne¹³.

Najliczniej reprezentowane są w tej grupie **nerwice oraz inne zaburzenia o podłożu nerwicowym**. Nie będąc chorobami psychicznymi w ścisłym znaczeniu tego terminu mają one charakter czynnościowy (nie powodują zmian strukturalnych w mózgu bądź w innych komórkach nerwowych) i nie obejmują podstawowych funkcji osobowości. Charakteryzują się długotrwałym przebiegiem, zróżnicowanymi, niekiedy intensywnymi objawami wywołującymi u chorego poczucie ogólnego dyskomfortu i cierpienia.

Istota i przyczyny nerwic - w zależności od założeń orientacji psychologicznej autora są ujmowane rozmaicie. Na ogół przyjmuje się, że podstawową przyczyną tych zaburzeń są sytuacje trudne oraz konflikty wewnętrzne, których rozwiązanie przekracza możliwości jednostki. U ich podłoża leży często nadmierna zależność od innych osób oraz lęk przed odrzuceniem. Autorzy rozpatrujący nerwice z punktu widzenia psychoanalizy stwierdzają natomiast, że nerwica ...*cehuje się (...) wewnątrzpsychicznym konfliktem między świadomymi a nieświadomymi tendencjami istniejącymi w człowieku*¹⁴.

Choć częstotliwość występowania nerwic jest znacznie większa niż psychoz, ich przebieg w większości przypadków jest znacznie łagodniejszy i nie zawsze wymaga leczenia szpitalnego¹⁵. Precyzyjne ustalenie wskaźnika rozpowszechnienia zaburzeń nerwicowych wśród populacji ogólnej jest niezwykle trudne. Według różnych danych na nerwice i różnego rodzaju zaburzenia nerwicowe cierpi od 0,28 do 53,5% ludności poszczególnych państw. Szacuje się, że w Polsce wskaźnik ten zawiera się w przedziale 7 -30%¹⁶. Gdy idzie o środowisko wojskowe, nerwice stanowią jedną z głównych przyczyn zwolnień z dalszego odbywania służby z powodu złego

¹² Zdaniem wielu specjalistów traktowanie wszelkich zaburzeń osobowości jako zaburzeń psychicznych jest kontrowersyjne. Przynajmniej niektóre z nich (podobnie zresztą jak i niektóre odchylenia w zakresie popędu seksualnego) bywają uważane jako jeden z wariantów normy psychicznej.

¹³ Tamże.

¹⁴ E. Ringel, *Nerwica a samozniszczenie*, Warszawa 1992, s. 14.

¹⁵ A. Polender, *Pojedynek z nerwicą. O nerwicy optymistycznie*, Gdansk 1995.

¹⁶ *Leksykon psychiatrii*, pod red. S. Puźnińskiego, Warszawa 1993, s. 291.

stanu zdrowia. W latach 80. były one powodem zwolnień z tego tytułu około 20% żołnierzy zawodowych oraz 12,7% żołnierzy zasadniczej służby wojskowej¹⁷.

Z badań prowadzonych wcześniej wynika, że nerwice są najbardziej rozpowszechnionym zaburzeniem także wśród osób pełniących służbę, obejmując 20-30% bieżącej populacji. Dodajmy, że wskaźnik ten dotyczy wyłącznie żołnierzy mających poczucie choroby i zgłaszających się ze swoimi dolegliwościami do lekarzy.

Do najczęściej spotykanych zaburzeń typu nerwicowego zalicza się: stany lękowe, różnego rodzaju fobie oraz histerię. Charakterystycznymi objawami większości z nich są:

- stały stan napięcia oraz ogólne złe samopoczucie;
- zwiększona męczliwość, wybuchowość i rozdrażnienie spowodowane nadwrażliwością emocjonalną na bodźce środowiskowe;
- agresywność w stosunku do innych lub do siebie samego (różne formy autoagresji łącznie z podejmowaniem prób samobójczych);
- zaburzenia wegetatywne (ból głowy, mięśni, ból w okolicy serca itp.), zaburzenia snu oraz obniżenie potencji płciowej;
- nadmierna koncentracja na stanie własnego organizmu i przesadna troska o zdrowie.

W zaawansowanych stanach nerwicowych często występują ponadto natręctwa, zaburzenia uwagi i pamięci, a w skrajnych przypadkach - także silne depresyjne przygnębienie.

Powyższe objawy zwykle sprawiają wrażenie przesadnych, zaostrzonych reakcji na trudności i problemy życiowe ludzi zdrowych, co powoduje, że nerwica rzadko jest traktowana przez otoczenie jako prawdziwa choroba. Dodajmy, że takie podejście do neurotyków jest dość powszechne również w środowisku wojskowym.

Odrębną grupę zaburzeń niepsychotycznych stanowią **upośledzenia umysłowe**. Osoby upośledzone pod tym względem charakteryzują się istotnie mniejszą od przeciętnej ogólną sprawnością intelektualną oraz obniżoną zdolnością do społecznego przystosowania się. Klasyfikacja upośledzeń umysłowych powstających w okresie rozwojowym uwzględnia następujące ich stopnie¹⁸:

¹⁷ Z. Rydzynski, *Psychiatria wojskowa*, podręcznik, Warszawa 1987, s. 311 i nast.; S. Ilnicki, *Nerwicowe pułapki*, Warszawa 1991, s. 101.

¹⁸ S. Pużyński, *Leksykon psychiatrii*, cyt.wyd., s. 501. Podkreślić należy, że kryteria klasyfikacji upośledzeń umysłowych nie są jednolite (Zob. np. Z. Rydzynski, *Psychiatria wojskowa*, cyt.wyd., s. 151).

KLASYFIKACJA UPOŚLEDZEŃ UMYSŁOWYCH

Stopień upośledzenia	Iloraz inteligencji
lekki	50 - 69
umiarkowany	35 - 49
znaczny	20 - 34
głęboki	poniżej 20

Charakterystyczną cechą upośledzeń umysłowych w **stopniu lekkim** są trudności w rozumowaniu i wnioskowaniu. Choć dotknięte nimi osoby cechuje osłabiony krytycyzm oraz zmniejsza zdolność do samokontroli (prowadząca do częstych konfliktów z otoczeniem) to jednak są w stanie przystosować się do wymagań roli społecznej.

W jeszcze większym stopniu powyższe defekty występują u upośledzonych w **stopniu umiarkowanym**. Charakteryzuje ich ponadto obniżona sprawność spostrzegania, trudność w koncentracji uwagi oraz powolne tempo uczenia się nawet stosunkowo prostych czynności. **Znaczne upośledzenie** umysłowe manifestuje się zaburzeniami mowy i zapamiętywania oraz jeszcze większymi trudnościami w procesie uczenia się. Osoby z takim stopniem upośledzenia nie kontrolują zachowania (niepoczytalność). Są jednak w stanie okazywać uczucia oraz realizować podstawowe potrzeby.

Stałej opieki wymagają natomiast osoby upośledzone w **stopniu głębokim** reagujące niemal wyłącznie na bodźce związane z jedzeniem. Nie dochodzi też u nich do rozwoju mowy; znacznie upośledzone są ponadto funkcje psychoruchowe. Zaburzeniom tej grupy towarzyszą zwykle inne defekty rozwojowe oraz charakterystyczne zaburzenia autystyczne.

W razie wcielenia do wojska osób upośledzonych umysłowo lub z tzw. pogranicza, występują znaczne trudności z ich przystosowaniem się do wymagań środowiska. Często problemem staje się dla nich opanowanie nawet stosunkowo prostych czynności w ramach musztry (np. koordynacja ruchów rąk i nóg w czasie marszu) bądź zrozumienie treści regulaminów wojskowych. Nie umiejąc radzić sobie z trudnościami służby, żołnierze ci stają się zwykle przedmiotem drwin ze strony kolegów. Często reagują na nie agresją, dopuszczają się samouszkodzeń oraz samowolnych oddaleń.

Ustalenie częstotliwości występowania upośledzeń umysłowych napotyka na znaczne trudności. Gdy idzie o dzieci szacuje się, że wskaźnik tego rodzaju zaburzeń w krajach

europejskich oraz północnoamerykańskich - w zależności od przyjętych kryteriów mieści się w przedziale od 3 do 16 % ich liczby. Dla całej populacji przyjmuje się, że wynosi on około 1%¹⁹.

Przyczyną upośledzeń umysłowych (oligofrenii) mogą być m.in.: czynniki genetyczne, choroby zakaźne i pasożytnicze, urazy porodowe oraz urazy powstałe w późniejszych fazach rozwojowych człowieka, czynniki chemiczne oraz izolacja zmysłowa i kulturowa.

Dużą, odznaczającą się bardzo zróżnicowanym obrazem klinicznym grupę zaburzeń niepsychotycznych stanowią **zaburzenia osobowości**. Obejmują one różne formy patologicznych zmian struktury osobowości (rozumianej jako określona konfiguracja dyspozycji psychicznych) oraz zmian dokonujących się w obrębie poszczególnych cech osobowości. Diagnostyka i różnicowanie zaburzeń osobowości z punktu widzenia ich przyczyn, obrazu klinicznego, przebiegu oraz skuteczności metod leczenia (terapii) jest niezwykle trudne. Obowiązująca aktualnie w Polsce kolejna wersja Międzynarodowej Klasyfikacji Chorób, Urazów i Przyczyn Zgonów uwzględnia następujące kategorie zaburzeń osobowości²⁰:

- a) osobowość nieprawidłowa z wyraźnymi cechami antysocjalnymi;
- b) osobowość paranoidalna;
- c) afektywne zaburzenia osobowości;
- d) osobowość schizoidalna;
- e) osobowość eksplozywna;
- f) osobowość anankastyczna;
- g) osobowość histeryczna;
- h) osobowość asteniczna;
- i) inne zaburzenia osobowości (np. osobowość niedojrzała, ekscentryczna itp).

Rezygnując świadomie z omawiania wymienionych postaci zaburzeń, ograniczymy się do przybliżenia istoty oraz objawów jednej z nich, mianowicie t.zw. **osobowości nieprawidłowej**, z której lżejszymi postaciami można się spotkać także wśród ludzi odbywających zasadniczą służbę wojskową. Warto podkreślić, iż termin *osobowość nieprawidłowa* wprowadzony został do oficjalnej terminologii psychiatrycznej stosunkowo niedawno, zastępując obciążoną pejoratywną konotacją i powszechnie wcześniej używaną nazwą *psychopatia*. Spośród innych bliskoznacznych terminów używanych w odniesieniu do „osobowości nieprawidłowej” wymienić należy również **charakteropatię** oraz **socjopatię**. Pierwszym terminem niektórzy autorzy posługują się wówczas, gdy udaje się ustalić, że przyczyną zaburzeń osobowości są zmiany organiczne.

¹⁹ Tamże.

²⁰ Podaję za: *Leksykon psychiatrii*, cyt.wyd., s. 523.

Natomiast dla zaakcentowania społecznego kontekstu reakcji psychopatycznych coraz częściej używane bywa przez specjalistów określenie „socjopatia” bądź „osobowość antysocjalna”.

Do najczęściej wymienianych kryteriów diagnostycznych osobowości nieprawidłowej zalicza się²¹:

- trwałą niezdolność do związków uczuciowych z innymi ludźmi;
- brak poczucia winy, wstydu i odpowiedzialności oraz nieumiejętność „wglądu w siebie”;
- stałą skłonność do natychmiastowego zaspokajania własnych potrzeb i popędów bez względu na konsekwencje społeczne;
 - utrwalone, nieadekwatne zachowania antyspołeczne, zwłaszcza impulsywność i nie kontrolowana agresja;
 - autodestrukcyjny wzorzec życia;
 - niezdolność planowania odległych celów, przewidywania skutków własnego postępowania oraz wyprowadzania wniosków z wcześniejszych osobistych doświadczeń, co w konsekwencji prowadzi do małej efektywności uczenia się (powtarzania własnych błędów);
 - skłonność do rezygnacji z kontynuowania podjętych czynności konstruktywnych, brak wytrwałości w realizacji rozpoczętych zadań, bez względu na aktualny wynik;
 - nierozróżnianie granicy między prawdą a kłamstwem;
 - tendencję do samouszkodzeń oraz szantażowania otoczenia zapowiedzią samobójstwa;
 - brak lub niski poziom lęku oraz nietypową reakcją na alkohol i inne środki odurzające.

Choć większość osobników przejawiających tego rodzaju zaburzenia struktury osobowości odznacza się w miarę sprawną inteligencją, to wskutek wymienionych cech antysocjalnych ma trudności z uzyskaniem formalnego wykształcenia oraz zapewne niem trwałych związków z innymi ludźmi. Często wchodzą oni w kolizję z prawem oraz innymi normami regulującymi życie społeczne, dopuszczając się zwykle czynów drobnych i przypadkowych. Bywa jednak, że stają się także sprawcami groźnych przestępstw. Ocenia się, iż *osobowość nieprawidłowa* występuje u około 3% populacji, przy czym kilkakrotnie częściej u mężczyzn niż u kobiet.

Ustalenie przyczyn zaburzeń psychicznych w konkretnym przypadku nie jest łatwe. Zwykle bowiem na ich obraz i przebieg składają się nie tylko czynniki genetyczne i organiczne, lecz także szeroko pojmowane uwarunkowania środowiskowe oraz sytuacyjne.

W ogólnym planie podstawowe przyczyny zaburzeń psychicznych ująć można w następujące grupy:

²¹ Zob. m.in.: *Leksykon psychiatrii*, cyt.wyd., s. 324; K. Pospizyl, *Psychopatia*, Warszawa 1992, s.13 i nast.

1. Biologiczne, do których zaliczane są m.in. anomalie genetyczne, mikrouszkodzenia mózgu powstałe w okresie okołoporodowym, infekcje itp.

2. Urazy psychiczne (jednorazowe silne przeżycia o nieprzyjemnej treści, długotrwałe sytuacje konfliktowe, niepowodzenia życiowe i zawodowe, silne, długo utrzymujące się napięcie emocjonalne itp.).

3. Wadliwie ukształtowana osobowość (słaba odporność psychiczna i brak umiejętności radzenia sobie ze stresem, nieadekwatna samoocena itp.).

4. Czynniki astenizujące (choroby somatyczne, niedobór snu, środki uzależniające itp.).

W powstawaniu niektórych zaburzeń istotną rolę spełnia także dziedziczność. Przekazywane przez rodziców cech fizycznych i psychicznych nie zawsze prowadzi do ujawnienia się określonych zaburzeń, lecz powoduje że potomstwo rodzi się z pewnymi predyspozycjami do ich wystąpienia. W pewnych, nie do końca jeszcze znanych okolicznościach skłonność ta ujawnia się, w innych zaś pozostaje jedynie jako potencjalne zagrożenie dla zdrowia psychicznego osobnika. Ważnym czynnikiem jest konstytucja człowieka, czyli ogół cech (dyspozycji) osobniczych: wrodzonych (ukszałto wanych w czasie życia płodowego) oraz nabytych w późniejszym okresie.

Na wystąpienie większości zaburzeń składa się zwykle kilka czynników. Powoduje to, że ustalenie rzeczywistych przyczyn nie jest sprawą łatwą i wymaga, oprócz specjalistycznej wiedzy, także znacznego doświadczenia zawodowego.

Dowódca, występujący obecnie także w roli wychowawcy jest często pierwszą osobą do której zwraca się żołnierz ze swoimi problemami. U ich podłoża znajdować się mogą także pewne niesprawności psychiczne. Stąd też już w warunkach pokojowego szkolenia niezbędna jest dowódcy podstawowa wiedza o przyczynach i objawach najczęstszych zaburzeń psychicznych, trudności adaptacyjnych oraz o zasadach pomocy psychologicznej²².

4.4. Zdrowie psychiczne i działalność psychohigieniczna w wojsku

Podstawowe zadania działalności psychohigienicznej w wojsku są zbieżne z przedstawionymi wcześniej, ogólnymi zadaniami higieny psychicznej i obejmują m.in.:

- ustalanie przesłanek i czynników sprzyjających powstawaniu zaburzeń psychicznych w środowisku wojskowym;

²² Praktyczne wskazówki w tym zakresie znaleźć można w rozdziale III niniejszego opracowania.

- odpowiednio wczesne wykrywanie nieprawidłowości w zachowaniu pojedynczych osób i funkcjonowaniu zbiorowości żołnierskich oraz podejmowanie wielopłaszczyznowych działań zmierzających do ich usuwania bądź łagodzenia;

- kształtowanie zachowań, stylu życia oraz ogólnego klimatu służby sprzyjających zdrowiu psychicznemu kadry zawodowej, żołnierzy zasadniczej służby wojskowej oraz pracowników wojska;

- popularyzowanie wiedzy oraz doskonalenie umiejętności i nawyków umożliwiających skuteczne radzenie sobie z obiektywnie występującymi stresorami w środowisku wojskowym i poza nim²³;

- uwzględnianie zagadnień związanych z ochroną zdrowia psychicznego w programach kształcenia i doskonalenia zawodowego kadry;

- tworzenie oraz doskonalenie pracy istniejących wojskowych placówek zajmujących się promocją zdrowia psychicznego i zapobieganiem zaburzeniom psychicznym (zwłaszcza poradni zdrowia psychicznego);

- inicjowanie i wspieranie rozwoju różnych form wsparcia społecznego (m.in. dla osób z problemem alkoholowym oraz z innymi problemami życiowymi);

- rozwijanie działalności naukowo-badawczej, popularyzatorskiej oraz wydawniczej dotyczącej zdrowia psychicznego oraz psychohigieny w wojsku²⁴.

Stosownie do wymienionych zadań, zalecenia higieny psychicznej w wojsku układają się w trzy podstawowe grupy. Za realizację pierwszych odpowiedzialne są przede wszystkim **ogniwa decyzyjne oraz wyspecjalizowane instytucje**.

Kolejna grupa zaleceń obejmuje kierunki i treść oddziaływań organizacyjnych, wychowawczych i szkoleniowych **dowódców oraz przełożonych**, odpowiedzialnych za tworzenie takiego klimatu służby i pracy, który zapewniając realizację podstawowych zadań wynikających z istoty i funkcji sił zbrojnych, sprzyjały zarazem rozwojowi osobowości podwładnych oraz integracji poszczególnych struktur organizacyjnych.

Trzecia wreszcie - dotyczy **wszystkich osób** w środowisku wojskowym, które traktując zdrowie psychiczne jako jedną z głównych przesłanek osobistego rozwoju, podejmują wielokierunkowe działania w celu jego ochrony i wzmocnienia. W dalszej części rozdziału

²³ Szczegółowe sugestie i wskazówki związane z realizacją tego zadania przedstawia J. Borkowski w rozdziale V.

²⁴ Por. S. Ilnicki. *Zadania wojska wynikające z ustawy o ochronie zdrowia psychicznego*. [w:] *Psychologia a żołnierska służba* (zbiór materiałów z dyskusji zorganizowanej przez Wojskową Akademię Medyczną i redakcję miesięcznika „Wojsko i Wychowanie”. Warszawa 1995, s. 47.

przedstawimy niektóre zadania oraz zalecenia odnoszące się przede wszystkim do dwóch ostatnich obszarów działalności psychohigienicznej w wojsku.

Częściowo w ramach pierwszego mieszczą się zadania związane z **doborem** kadr i specjalistów wojskowych. Dobór psychologiczny obejmuje dwa podstawowe rodzaje przedsięwzięć, mianowicie selekcję i klasyfikację. Przedsięwzięcia selekcyjne, realizowane w warunkach polskich w czasie poboru²⁵ przez rejonowe komisje lekarskie są ukierunkowane na określenie kategorii zdrowia (fizycznego i psychicznego) poborowych, a tym samym - ich zdolności do pełnienia zasadniczej służby wojskowej.

Klasyfikacja z kolei polega na optymalnym doborze poborowych do poszczególnych specjalności i stanowisk wojskowych - zgodnie z ich właściwościami i predyspozycjami psychicznymi. Podstawą klasyfikacji są wyniki badań psychotechnicznych prowadzonych obecnie w garnizonowych i okręgowych pracowniach psychologicznych.

Znaczenie doboru - z punktu widzenia wymagań higieny psychicznej - polega na tym, że podejmowane w jego ramach przedsięwzięcia radykalnie zmniejszają prawdopodobieństwo odbywania służby przez osoby, które obiektywnie nie będąc w stanie sprostać jej wymogom byłyby narażone na utratę zdrowia. Chodzi również o to, by osobnicy z nie wykrytymi zaburzeniami psychicznymi, nie stali się w przyszłości źródłem zagrożenia dla otoczenia.

Do zaburzeń będących podstawą uznania poborowego za niezdolnego do służby wojskowej w czasie pokoju (kategoria zdrowia D), w świetle obowiązujących przepisów orzecznich, należą m.in.²⁶:

- **nerwice znacznie upośledzające zdolności adaptacyjne**, rokujące jednak wyleczenie lub istotną poprawę;

- **psychozy reaktywne i egzogenne**²⁷ (z wyjątkiem alkoholowych), przebyte bez pozostawienia defektu;

- **pogranicze upośledzenia umysłowego**;

- **zależność alkoholowa** (oraz od innych środków odurzających) w fazie początkowej;

- **zaburzenia niepsychotyczne pochodzenia organicznego** znacznie upośledzające zdolności adaptacyjne - w okresie kompensacji.

²⁵ W niektórych państwach, np. w Austrii przedsięwzięcia mające na celu ustalenie stanu zdrowia przyszłych poborowych wykonywane są w okresie między rejestracją a poborem.

²⁶ Dziennik Ustaw Rzeczypospolitej Polskiej nr 57 z 1992 r.

²⁷ Psychozy egzogenne to psychozy spowodowane działaniem czynników zewnętrznych, wywierających ujemny wpływ na ośrodkowy układ nerwowy i zakłócających jego prawidłowe funkcjonowanie. Do czynników tych zalicza się m.in.: urazy czaszki, zatrucia schorzenia somatyczne organizmu oraz infekcje.

Do kategorii zdrowia D zalicza się również osobników dotkniętych cięższymi postaciami zaburzeń psychopatycznych. Praktyka dowodzi, że pomimo intensywnych oddziaływań wychowawczych i zabiegów psychokorekcyjnych nie są oni w stanie przystosować się do wymogów służby, a ponadto stanowią zagrożenie dla zdrowia i życia innych osób.

Niedoskonałość metod i narzędzi badawczych stosowanych podczas selekcji wstępnej oraz możliwość ujawniania się dysfunkcji psychicznych dopiero w toku służby często rodzą potrzebę ponownych zabiegów selekcyjnych. Na tym etapie doboru szczególna rola przypada przełożonym najniższych szczebli dowodzenia. Wspólnie z wprowadzanymi sukcesywnie do jednostek psychologami²⁸ powinni - w szerszym niż dotąd zakresie - włączać się do realizacji zadań związanych z optymalnym wykorzystaniem predyspozycji psychicznych oraz umiejętności podwładnych.

Problematyka doboru w wojsku dotyczy, oczywiście, także kadry zawodowej wyznaczonej na określone stanowiska. W siłach zbrojnych wielu państw opracowano w odniesieniu do poszczególnych stanowisk etatowych tzw. **profesjogramy** określające podstawowe wymagania wynikające z wszechstronnej analizy tych stanowisk. „Dopasowanie” osób odpowiadających tym wymaganiom do danego stanowiska służbowego jest koniecznym warunkiem wysokiej efektywności działania, a jednocześnie - jedną z ważniejszych przesłanek osobistego zdrowia psychicznego oraz właściwego klimatu psychospołecznego w grupie.

Ważnym wyznacznikiem zdrowia psychicznego żołnierzy jest również **właściwa organizacja i przebieg działalności szkoleniowej**. Jej zasadniczym celem jest przygotowanie wojsk, dowództw i sztabów do skutecznego, niezawodnego działania na współczesnym polu walki. Z tego też względu proces szkolenia powinien przebiegać w warunkach zbliżonych do tych, z jakimi należy się liczyć w realnych działaniach bojowych. Jego treść powinny wypełniać zatem celowo wprowadzane sytuacje ryzyka i zagrożenia (kontrolowanego przez organizatorów szkolenia), braków i przeszkód oraz innych utrudnień.

Jednym z podstawowych mechanizmów, na jakich opiera się proces przygotowania żołnierzy do działania w ekstremalnych warunkach walki zbrojnej jest t.zw. **transfer pozytywny**. Wyraża się on korzystnym wpływem wielokrotnie wykonywanych i dobrze opanowanych czynności na efektywność wykonywania podobnych czynności w przyszłości. Warto jednak podkreślić, iż powyższy, pożądany efekt uzyskuje się jedynie wówczas, gdy uczestnik szkolenia, zetknąwszy się z określoną sytuacją trudną był w stanie sobie z nią

²⁸ Pełniejsze informacje o zadaniach psychologów w wojsku oraz o zasadach ich współdziałania z dowódcami znaleźć można w cytowanym już wydawnictwie: *Psychologia a żołnierska służba*.

poradzić. W przeciwnym razie, wbrew intencjom organizatorów szkolenia, wystąpić może poczucie bezradności, spadek samooceny oraz coraz silniejszy - w razie powtarzania się osobistych niepowodzeń - lęk przed konfrontacją z kolejnymi trudnościami szkoleniowymi. Tym samym, odporność psychiczna oraz umiejętność radzenia sobie ze stresem, zamiast zwiększać się, wykazywać mogą tendencje spadkowe.

Formułowane w tym względzie zalecenia higieny psychicznej, zbieżne zresztą z ogólnymi zasadami kształcenia (szkolenia) wojskowego, skłaniać powinny dowódców-instruktorów do **stopniowania trudności** w toku zajęć i ćwiczeń oraz **uwzględniania indywidualnych możliwości psychofizycznych** ich uczestników. Praktyka dowodzi, że najkorzystniejsze efekty szkoleniowe uzyskują dowódcy, którzy stawiając zadania formułują je tak, by znajdowały się w pobliżu górnej granicy aktualnych możliwości podwładnych. Zadania zbyt łatwe nie aktywizują zwykle motywacji i nie skłaniają do twórczych poszukiwań. Z kolei trudności, których wykonawcy z przyczyn obiektywnych nie są w stanie pokonać, prowadzą najczęściej do frustracji i zniechęcenia, zaś w dalszej perspektywie - do powstawania bądź utrwalania się zaburzeń o podłożu nerwicowym, a nawet psychotycznym.

Przyczyny trudności dydaktycznych i adaptacyjnych mogą być bardzo różne. Błędem jest doszukiwanie się ich wyłącznie w braku dostatecznie silnej motywacji uczestników szkolenia i ograniczanie się - w związku z tym - do oddziaływań ukierunkowanych na jej wzmacnianie. Stąd tak istotna rola przełożonych (zwłaszcza bezpośrednich - w ustalaniu rzeczywistych przyczyn niezadowolających postępów podwładnych w opanowywaniu wiedzy, pożądanych nawyków i umiejętności wojskowych oraz wypracowywaniu -wspólnie z nimi - optymalnych metod i form działań zaradczych.

Praktyka dowodzi, że najtrudniejsze dla poborowych są zwykle pierwsze miesiące służby. Wśród licznych przesłanek trudności adaptacyjnych, jako podstawowe można wymienić:

1. Obniżającą się kondycję zdrowotną młodzieży poborowej. Jak wynika z danych Ministerstwa Zdrowia, aż 40% populacji wieku rozwojowego podlega opiece dyspanseryjnej, polegającej na leczeniu profilaktycznym i objawowym. Do najczęściej występujących mankamentów należą: wady rozwojowe, defekty wzroku i słuchu oraz zaburzenia osobowości. Niepokojąco zwiększa się odsetek młodzieży cierpiącej na encefalopatię oraz niedorozwoje wywołane organicznym uszkodzeniem tkanki mózgowej²⁹.

²⁹ Zob. *II Konferencja Naukowo-Szkoleniowa Psychiatrów, Psychologów i Neurologów Wojska Polskiego*, „Lekarz Wojskowy”, Suplement I 1994.

Słabości obecnego systemu doboru jak również obserwowana od pewnego czasu tendencja do ukrywania przez część poborowych swoich problemów zdrowotnych sprawiają, że nie wszystkie defekty fizyczne i psychiczne są ujawniane przez komisje lekarskie. Z tego powodu zwalnianych jest corocznie z dalszego odbywania służby wojskowej kilkanaście tysięcy żołnierzy.

2. **Niską motywację do odbywania służby wojskowej.** W badaniach prowadzonych w 1993 roku przez Wojskowy Instytut Badań Socjologicznych negatywny stosunek do służby wojskowej deklarowało ponad 2/3 żołnierzy. Przez wielu młodych ludzi i obecnie jest ona traktowana jako przeszkoda na drodze realizacji własnych potrzeb i planów życiowych. Postawie tej często towarzyszy podświadomy proces wyolbrzymiania trudności, prowadzący do pojawiania się zespołu dezadaptacyjnego z wszelkimi jego konsekwencjami zdrowotnymi i społecznymi³⁰.

3. **Obiektywne trudności,** występujące zwłaszcza w pierwszych tygodniach i miesiącach służby wojskowej, potęgowane obawą przed ewentualnymi przejawami podkultury żołnierskiej. Tego rodzaju trudności miał zapewne na względzie ustawodawca, zaliczając jednostki wojskowe do instytucji, których członkowie szczególnie często stają wobec zagrożeń zdrowia psychicznego³¹.

Do czynników obciążających psychikę nowo wcielonych żołnierzy należą:

- zerwanie, a co najmniej ograniczenie dotychczasowych kontaktów społecznych, i co za tym idzie - naruszenie zbudowanej wcześniej sieci wsparcia społecznego;
- obawa przed ewentualnymi deformacjami w relacjach interpersonalnych (zwłaszcza w układzie stosunków z żołnierzami starszymi służbą);
- wymóg bezwzględnej posłuszeństwa w relacjach: przełożony - podwładny;
- konieczność podporządkowania własnych celów i potrzeb celom grupowym oraz potrzebom służby wojskowej;
- wzrost wymagań, wynikający z istoty służby oraz zasad szkolenia wojskowego (m.in. celowe wprowadzanie obciążenia fizycznego oraz elementów dyskomfortu psychicznego);
- pewne ograniczenie swobód osobistych;
- rozwinięty system stałej kontroli i oceny działalności służbowej;

³⁰ Zob. A. Araszkiewicz, *Holistyczne ujęcie motywacji do służby wojskowej*, „Lekarz Wojskowy”. Suplement I, 1994, s. 61.

³¹ Zob. Ustawa z dnia 19 sierpnia 1994 r. o ochronie..., cyt. wyd., s. 1990. Patologiczne zjawiska w podkulturze żołnierskiej zostały szerzej przedstawione w rozdziale III.

- ogólny deficyt czasu oraz ograniczenie tzw. czasu osobistego (pozostającego do własnej dyspozycji);

- pełna organizacja porządku dnia oraz toku służby powodująca konieczność rezygnacji z części dotychczasowych przyzwyczajzeń oraz stylu bycia.

Przedstawione czynniki, kumulując się, niejednokrotnie prowadzą do zaostrzenia się dolegliwości i objawów zaburzeń, z którymi żołnierze wcześniej (w życiu cywilnym) jakoś sobie radzili. Zadaniem przełożonych, zwłaszcza w początkowym okresie służby nowo wcielonych jest zapewnienie podwładnym takich warunków jej przebiegu, by zachowując wszelkie wymagania wynikające z jej istoty oraz potrzeby zapewnienia niezbędnego poziomu gotowości bojowej, wykazywać jednocześnie stałą troskę o ich zdrowie psychiczne. W tym obszarze działalności dowódczej mieści się gotowość do udzielania podwładnym - w razie potrzeby - skutecznej pomocy psychologicznej oraz umiejętnego kierowania ewentualnymi konfliktami w środowisku służby³².

Ważnym czynnikiem zachowania zdrowia i dobrej kondycji psychofizycznej kadry zawodowej oraz pozostałych żołnierzy, a tym samym - efektywności działania - jest także **racjonalny wypoczynek**. Chodzi tu przede wszystkim o odpowiednie, systemowe zabiegi profilaktyczne podejmowane w trybie służbowym oraz rozwijanie umiejętności osobistej regeneracji sił fizycznych i psychicznych (wypoczynek po pracy, wypoczynek tygodniowy, coroczny urlop itp.). Wiele danych wskazuje, że ta pozornie nieskomplikowana umiejętność nie jest najsilniejszą stroną nie tylko żołnierzy służby zasadniczej, lecz także kadry zawodowej. Często preferowany jest wypoczynek bierny, nie zapewniający warunków pełnej regeneracji organizmu. W natłoku zadań służbowych i codziennych problemów jest on także zwykle odkładany do czasu dłuższego urlopu, podczas gdy główną rolę w tym względzie powinny spełniać planowe, podejmowane na co dzień zabiegi profilaktyczne.

Skutecznym, choć jak się wydaje, mało znanym w środowisku wojskowym sposobem zmniejszania ogólnego napięcia, powodowanego długotrwałą bądź nadmierną mobilizacją organizmu są ćwiczenia relaksowo-koncentrujące. Prowadzone systematycznie, w oparciu o najnowsze osiągnięcia psychoterapii, umożliwiają pokonywanie bieżących napięć somatopsychicznych, a jednocześnie zwiększają odporność podmiotu na ewentualne sytuacje stresowe w przyszłości³³.

³² Zob. rozdział I niniejszego opracowania.

³³ Szczegółowy opis metod i technik relaksacyjnych zawierają m.in. prace S. Sieka: *Walka ze stresem*, Warszawa 1989; *Trening relaksacyjny*, Warszawa 1990.

Druga grupa zaleceń psychohigienicznych dotyczy - jak już wspomniano - praktycznie każdego, kto chce działać efektywnie nie zaniedbując jednocześnie własnego zdrowia. Przykładem takich uniwersalnych zaleceń są m.in. propozycje formułowane przez psychologów oraz innych specjalistów zajmujących się problemami psychohigieny³⁴. Oto niektóre z nich:

- dbaj o zdrowie i kondycję fizyczną;
- miej szerokie zainteresowania i pasje życiowe; unikaj beczynności;
- koncentruj się na czynnościach i zadaniach wykonywanych aktualnie (boimy się zwykle nie tyle nowych zadań ile nieprzyjemnych wspomnień oraz niekorzystnych przewidywań);
- kieruj się zasadą rozpoczynania pracy od tego, co w danej chwili nieprzyjemne i najważniejsze oraz unikaj odkładania spraw;
- realistycznie oceniasz szanse własnej działalności oraz jej rezultaty;
- rozwijaj poczucie osobistego wpływu na przebieg zdarzeń;
- ewentualne słabości i niepowodzenia traktuj jedynie jako przejściowy brak powodzenia, a chwilowe porażki wykorzystuj jako okazję do zmiany nieskutecznego zachowania;
- zachowując konsekwencję w działaniu, bądź jednocześnie otwarty na nowe, korzystne rozwiązania;
- w sposób umiarkowany uzewnętrzniaj i kontroluj swoje emocje;
- miej świadomość, że w rozwiązaniu twoich problemów pomocne mogą być również inne osoby; staraj się umiejętnie korzystać z tej możliwości;
- znajdź czas na relaks i odpoczynek; staraj się wypracować sobie właściwy, najbardziej efektywny sposób odpoczynku;
- staraj się zachować dystans do własnych problemów i ciesz się teraźniejszością.

Korzystaj z każdego dnia nie oglądając się na przyszłość

Horacy

Respektowanie na co dzień tego rodzaju zaleceń, umożliwi stopniową zmianę dotychczasowego, nie zawsze trafnego sposobu widzenia świata i siebie samego. Specjaliści zalecają ponadto, by prowadząc wewnętrzny terapeutyczny dialog z samym sobą odwoływać się do wypowiedzi filozofów i moralistów.

³⁴ Zob. np.: E.W. Krączyński, Z. Paleski, *Higiena psychiczna w wojsku*, Warszawa 1983; S. Siek, *Higiena psychiczna i autopsychoterapia*, Warszawa 1982; G.S. Ewerly Jr., R. Rosenfeld, *Stres. Przyczyny, terapia i autoterapia*, Warszawa 1982.

Na zakończenie warto wspomnieć również o niektórych instytucjonalnych formach działalności psychohigienicznej w wojsku. Do wyspecjalizowanych placówek zajmujących się - choć w różnym stopniu - higieną psychiczną w Wojsku Polskim należą m.in.:

1. **Poradnie zdrowia psychicznego.** Z ich usług korzysta niemal co czwarty żołnierz zawodowy. Kadra najczęściej zwraca się do poradni w sprawach podwładnych i w sprawach osobistych oraz w związku z badaniami zleconymi przez Wojskowe Komisje Lekarskie. Skuteczność pracy tych placówek jest oceniana przez kadre na ogół pozytywnie³⁵.

2. **Pracownie psychologiczne.**

3. **Oddziały psychiatryczne szpitali wojskowych.**

Brak jest natomiast obecnie wyspecjalizowanej instytucji zajmującej się koordynacją poczynań ogniw służbowych i społecznych, ukierunkowanych na utrzymanie pożądanego stanu zdrowia psychicznego oraz rozwój kultury psychicznej w wojsku³⁶. Sens jej powołania wynika przede wszystkim z autentycznego zapotrzebowania środowiska wojskowego.

Potrzebę tę wzmacnia również świadomość złożoności i wagi zadań wynikających ze wspomnianej ustawy o ochronie zdrowia psychicznego.

³⁵ Zob. S. Pniski, H. Dziewulski, *Opinie kadry na temat poradnictwa psychiatryczno-psychologicznego w wojsku*, „Lekarz Wojskowy” 1995, nr 11-12.

³⁶ Obecnie zadania te są realizowane głównie przez pion służby zdrowia Sztabu Generalnego oraz Departament Stosunków Społecznych MON.

5. KSZTAŁTOWANIE KOMPETENCJI ANTYSTRESOWEJ ŻOŁNIERZY

Pojęcia „stres” oraz „radzenie sobie” (coping) należą do jednych z najbardziej popularnych pojęć używanych zarówno w refleksji teoretycznej, jak i w języku potocznym. W założonym przez H. Selye’go Międzynarodowym Instytucie Stresu w Montrealu znajduje się około 200 tysięcy publikacji poświęconych temu złożonemu problemowi. Prezentowane są w nich zróżnicowane teorie i koncepcje stresu i radzenia sobie z nim.

Niniejszy tekst zawiera omówienie wybranych elementów kształtowania kondycji antystresowej żołnierzy.

5.1. Istota stresu

Nie wnikając w liczne kontrowersje definicyjne przyjmujemy, że stres jest to szeroki zespół stanów biologicznych (fizjologicznych) i psychicznych powstających pod wpływem różnych czynników spostrzeganych jako zagrożenie zdrowia, życia, integralności osobistej lub innych cenionych wartości. Stres oznacza stan organizmu żołnierza znajdującego się w sytuacji trudnej. Chodzi o następujące rodzaje sytuacji ekstremalnych: deprivację, przeciążenia, zagrożenia, utrudnienia, konflikty, zadania ponad siły, złożone, o zmiennej, nieklarownej strukturze itp. Powstaje on wówczas, gdy występuje znaczna rozbieżność między wyzwaniem środowiska a aktualnymi możliwościami człowieka, między - na przykład - wymaganiami konkretnej sytuacji w walce zbrojnej, bądź w działalności szkoleniowej a realnymi możliwościami wykonania zadania przez pojedynczego żołnierza lub zespół, pododdział¹.

J. Terelak, polski psycholog wojskowy, opisuje stres jako²:

- stan organizmu;

¹ A. Biela (red.), *Stres w pracy zawodowej*, Lublin 1990; L.A. Kitajew-Smyk, *Psychologia stresu*, Wrocław 1989; C.L. Cooper, R. Paene (red.), *Stres w pracy*, Warszawa 1987; J. Reykowski, *Funkcjonowanie osobowości w warunkach stresu psychologicznego*, Warszawa 1968; H. Selye, *Stres życia*, Warszawa 1960.

² J. Terelak, *Stres psychologiczny*, Bydgoszcz 1995, s. 43-44.

- interakcję organizmu i otoczenia;
- stan bardziej ekstremalny niż stan normalny;
- występowanie zagrożenia, które jest subiektywnie spostrzegane i poznawczo oceniane;
- zakłócenie normalnych procesów przystosowawczych oraz uruchomienie regulacyjnych funkcji psychiki.

Autor rozszerza tę charakterystykę.

Na podstawie poglądów M. Appleya i R. Trumbella można wzbogacić tę charakterystykę podkreślając, że³:

- stres to stan organizmu wywołany raczej ciągiem zdarzeń stresowych niż stresem incydentalnym;
- stres może być wywołany dużą zmiennością otoczenia;
- ludzie różnie reagują na te same stresory (różnice interindywidualne);
- ten sam człowiek może odmiennie reagować na różne zagrożenia, w zależności od stanu organizmu (różnice intraindywidualne);
- nie jest możliwe przewidzenie konkretnych reakcji na podstawie wiedzy o samym stresorze;
- zachowania stresowe mają kontekst społeczny.

Określony bodziec staje się stresem dzięki oddziaływaniu poznawczemu, sensorycznemu i metabolicznemu. Czynnikiem stresującym może być zarówno bodziec pozytywny (np. sukces), jak i negatywny (ból). Nie każdy stres jest szkodliwy. Psycholodzy wyróżniają stres konstruktywny (eustres) oraz stres destruktywny, nadmierny (dystres)⁴.

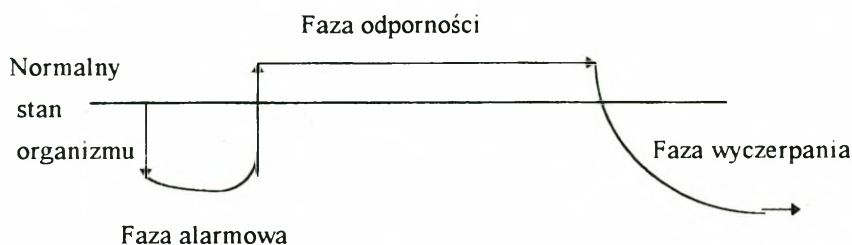
Reasumując, stres jest rezultatem dynamicznego niedopasowania zachowania żołnierza i jego środowiska fizycznego lub społecznego, zakłócenia procesów przystosowawczych. Z punktu widzenia interakcyjnego poglądu na stres sama sytuacja nie jest stresogenna, dopiero asocjacja szczególnej sytuacji i określonej osobowości prowadzi do stresu. O występowaniu reakcji stresowych decyduje odbieranie przez żołnierza fizycznego działania stresora oraz spostrzeganie własnych umiejętności radzenia sobie, sytuacji stresowej i zakresu wsparcia społecznego⁵.

³ Tamże, s. 66.

⁴ G.S. Everley Jr., R. Rosenfeld, *Stres. Przyczyny, terapia i autoterapia*, Warszawa 1992, s. 14-18.

⁵ A.J. McMichael, *Osobowościowe, behawioralne i sytuacyjne modyfikatory stresów pracy*. [w:] C.L. Cooper, R. Pane (red.), *Stres w pracy*, Warszawa 1987, s. 193.

Pełny cykl ogólnego zespołu przystosowawczego w sytuacji zaburzenia równowagi między możliwościami a bieżącymi wymaganiami środowiska życia i pracy obejmuje trzy fazy⁶ (rys. 5):



Rys. 5. Fazy ogólnego zespołu przystosowawczego

1. **Faza alarmowo-mobilizacyjna**, która rozpoczyna się etapem szoku, zaskoczenia, ogólnego wstrząsu psychicznego i somatycznego oraz prowadzi do mobilizacji mechanizmów obronnych. W tym stadium następuje spostrzeganie, orientacja i ocena sytuacji, własnych możliwości oraz koncentracja energii. Organizm reaguje nasileniem aktywności i współdziałaniem trzech niżej wymienionych osi reakcji stresowych (układów wewnętrznych).

2. **Faza odporności**, w której organizm przystosowuje się do działania w warunkach bardziej ekstremalnych niż stan normalny, okresowo uodparnia się na destrukcyjny wpływ swoistych stresorów. Istotą wysiłku psychicznego i biologicznego jest integracja oraz zachowanie równowagi zaburzonej przez zmienne wymagania otoczenia. W fazie tej obserwuje się znaczny spadek aktywności procesów uruchomionych w stadium alarmowym.

3. **Faza wyczerpania**, w której pod wpływem długotrwałego przebywania w sytuacji ekstremalnej ulegają zakłóceniu, zablokowaniu mechanizmy przystosowawcze. Ponownie dochodzi do reakcji alarmowych, zaktywizowania czynności układów wydzielania wewnętrznego, próby dopasowania się do sytuacji, która kończy się niepowodzeniem. Przyczyną załamania jest wyczerpanie się zasobów energii adaptacyjnej. W przypadku wyczerpania tylko zasobów energii bieżącej mamy do czynienia ze zwykłym zaburzeniem równowagi funkcjonalnej organizmu. Jeżeli dochodzi do

⁶ J. Terelak, op.cit., s. 23.

wyczerpania rezerw energii głębokiej, ostatecznej, nienaruszalnej (trudnej do uzupełnienia), wówczas następuje totalne, skrajne zablokowanie funkcji organizmu, które może doprowadzić do bardzo szkodliwych skutków zdrowotnych, włącznie z zagrożeniem życia.

W procesach stresowych biorą udział trzy psychosomatyczne „osie stresu”⁷:

1. **Oś nerwowa** (część współczulna i przywspółczulna autonomicznego układu nerwowego) - powoduje najbardziej bezpośrednie i natychmiastowe pobudzenie nerwowe organów wewnętrznych (końcowych), rzadziej hamowanie lub regenerowanie skutków stymulacji narządów somatycznych: jej działanie ma bardzo krótkotrwały charakter.

2. **Oś neurohormonalna** - podtrzymuje w czasie pobudzenia nerwowe, mobilizuje organizm do wzmoczonego wysiłku fizycznego („walczyć lub uciekać”); kluczowym organem tego układu jest rdzeń nadnerczy, który wydziela zwiększoną ilość adrenaliny i noradrenaliny; skutkami pobudzenia nadnerczy są: wzrost ciśnienia krwi i pojemności minutowej serca, spadek przepływu krwi przez nerki, zwężenie naczyń krwionośnych skóry, wzrost napięcia mięśniowego, wzrost poziomu niektórych produktów przemiany materii w osoczu krwi.

3. **Oś endokrynologiczna** (układ gruczołów wydzielania wewnętrznego) - wywołuje najdłużej trwające następstwa somatyczne i psychiczne.

Przedstawione „osie stresu” są ze sobą funkcjonalnie powiązane, choć nie zawsze wszystkie biorą udział w reakcji stresowej. Ich funkcjonowanie odnosi się do stresu długotrwałego.

5.2. Objawy stresu

Na długotrwałe, silne bodźce stresowe organizm ludzki odpowiada licznymi zmianami funkcjonowania poszczególnych układów. Zmiany funkcji niektórych organów, części ciała oraz psychiki mają charakter reakcji obronnych i przystosowawczych, jednakże po pewnym czasie ewoluują w kierunku następstw patologicznych. W ujęciu symplifikacyjnym do najczęstszych reakcji wywołanych stresem zalicza się:

⁷ G.S. Everly Jr., R. Rosenfeld, op.cit., s. 32-49.

1. Reakcje fizjologiczno-somatyczne:

- przyspieszone tętno, wzrost ciśnienia tętniczego krwi;
- lepsze ukrwienie układu mięśniowego;
- zwężenie naczyń krwionośnych układu pokarmowego oraz powłoki skórnej;
- wzrost ilości niektórych hormonów we krwi i moczu;
- wzmożone pocenie, suchość w jamie ustnej, dławienie w gardle;
- wybuchy zimna i gorąca oraz dreszcze;
- wzrost wrażliwości receptorycznej, czynności przysadki mózgowej i nadnerczy;
- przyspieszone oddychanie, poczucie duszności, kołatanie serca;
- rozszerzone źrenice, wymioty, biegunka.

2. Reakcje psychologiczne:

- poczucie napięcia, rozdrażnienia, nerwowości;
- obawa, lęk przed nieokreślonym zagrożeniem, strach;
- izolowanie się lub nadmierne, uciążliwe kontakty interpersonalne;
- uczucie niemocy, apatii, braku sensu, przygnębienia, depresji;
- zaburzenia koncentracji uwagi, zapamiętywania i przypominania oraz procesów myślenia twórczego;

- trudności w zakresie procesów decyzyjnych;
- nieadekwatna samoocena (przeważnie zaniżona), niewiara w siebie;
- agresywność werbalna i fizyczna;
- przewrażliwienie na krytykę, nadmierna podejrzliwość;
- zaburzenia zasypiania, snu, budzenia i wstawania;
- ogólne zmęczenie oraz wyczerpanie.

3. Zmiany w zachowaniu: motoryczne i społeczne:

- okresowy wzrost aktywności motorycznej, zdolność do wzmożonego wysiłku prowadzącego do spadku aktywności;
- w skrajnych przypadkach następuje częściowe lub całkowite zablokowanie naturalnej aktywności fizycznej (stupor);
- nadpobudliwość ruchowa, impulsywność działania;
- chaotyczne, nierytmiczne, niejasne wypowiedanie się, jąkanie;
- nerwowe tiki, natrętne ruchy i myśli;
- wzmożone lub osłabione interakcje społeczne;
- konflikty interpersonalne w rodzinie i pracy;

- zwiększona podatność na używki (alkoholizm, narkomania, nikotynizm, itp.), nadmierne objadanie lub spadek apetytu;

- spadek zdolności i wydajności pracy, błędy, wypadki, wzrost nieobecności w pracy, częste zmiany pracy.

Chroniczny, intensywny stres oraz niedostateczna kondycja antystresowa przyczyniają się do wystąpienia bardziej szkodliwych konsekwencji psychosomatycznych. Mogą one obejmować poważne patologiczne zaburzenia większości układów organizmu: krążenia, pokarmowego, oddechowego, ruchowego, nerwowego. Mam na myśli przede wszystkim tak powszechne i uciążliwe **choroby psychosomatyczne** związane z działaniem stresu, jak: chorobę wrzodową żołądka, dwunastnicy, okrężnicy, chorobę wieńcową serca oraz nadciśnienie tętnicze. Ponadto stres jest jednym z istotnych czynników zwiększających ryzyko zachorowania na cukrzycę, astmę, reumatoidalne zapalenie stawów, egzemę, różne dolegliwości alergiczne. Badania pozwalają stwierdzić, że nadmierny stres może wpływać na organizm immunopresyjnie, czyli obniżać odporność immunologiczną, na różnorodne infekcje, choroby zwyrodnieniowe, a nawet nowotworowe.

Do innych zaburzeń zdrowotnych okołostresowych zalicza się: spadek popędu płciowego, dysfunkcje seksualne, zaburzenia cyklu miesięczkowego, hiperwentylację układu oddechowego, nerwobóle pleców, klatki piersiowej, jamy brzusznej, zawroty głowy, migreny, zaparcia oraz liczne dolegliwości nerwicowe, a także choroby psychiczne.

Najogólniej mówiąc, negatywne następstwa postresowe przejawiają się w postaci:

1. Zaburzenia funkcjonowania układów lub narządów ciała.
2. Uszkodzenia struktury biologicznej organów końcowych pobudzania stresowego (serca, żołądka, jelit, naczyń krwionośnych, skóry, itp.).

Oprócz indywidualnego cierpienia chorobowego stres wzbudza także różne szkodliwe następstwa rodzinne, służbowe, ogólnonarodowe (państwowe), nie tylko w wymiarze zdrowotnym, społecznym. Trudno oszacować jak ogromne środki budżetowo-finansowe przeznaczają się na opanowanie następstw cywilizacyjnego stresu życia i pracy (profilaktyka, leczenie szpitalne i ambulatoryjne, absencja w pracy, renty chorobowe, wypadki przy pracy, inne wypadki, itp.).

5.3. Radzenie sobie ze stresem (coping)

Każdy człowiek w miarę dojrzewania i rozwoju osobistego opanowuje, doskonali różne indywidualne sposoby radzenia sobie ze stresem. Są wśród nich zarówno formy świadome (mechanizmy obronne osobowości), aktywne i pasywne, innowacyjne i rutynowe, racjonalne i nieracjonalne.

Radzenie sobie ze stresem to specjalna mobilizacja organizmu oznaczająca świadome i nieświadome działanie w celu zapobieżenia, ograniczenia lub wyeliminowania wpływu stresów oraz tolerowania ich efektów⁸.

W literaturze przedmiotu rozróżnia się trzy kategorie związane z copingiem: styl, strategię i proces radzenia sobie ze stresem.

Pomijając kwestie dyskusji teoretycznych i metodologicznych, przedstawię wybrane typologie sposobów radzenia sobie ze stresem.

Wśród wielu strategii radzenia sobie R. Lazarus i S. Folkman wymieniają cztery grupy⁹:

- a) poszukiwanie dodatkowych informacji;
- b) bezpośrednie rozwiązywanie problemu właściwego lub zastępczego;
- c) powstrzymanie się od działania;
- d) procesy ukierunkowane na siebie, intrapsychiczne.

Do szczegółowych postaci copingu zaliczają: konfrontację, dystansowanie się, samokontrolę, planowe rozwiązywanie problemu, poszukiwanie wsparcia społecznego, przejmowanie odpowiedzialności, pozytywne przewartościowanie, myślenie życzeniowe, ucieczkę, omijanie.

R.R. McGrae i P.T. Gosta wymieniają pięć kategorii dojrzałego copingu: racjonalne działanie, powstrzymanie się, adaptacja do wymogów sytuacji oraz dwadzieścia dwie inne formy radzenia sobie, w tym: wrogość, fantazjowanie, bierność, niezdecydowanie, obwinianie się, intelektualizowanie, wygłuszanie emocji, substytucję, podejście humorystyczne.

Radzenie sobie z sytuacją stresową nierzadko bywa nieskuteczne. Na przykład ucieczka w fantazjowanie, marzenia czy fatalistyczne myślenie na ogół nie prowadzą do rzeczywistego przezwyciężenia stresu.

⁸ I. Heszten-Niejodek, *Radzenie sobie z konfrontacją stresową*, „Nowiny Psychologiczne”, 1991, nr 1-2, s. 13-26.

⁹ Cyt. za J. Terelak, op.cit., s. 283.

5.4. Ważniejsze założenia transakcyjnego podejścia do copingu

Paradygmat transakcyjnego rozumienia radzenia sobie ze stresem prezentuje C.M. Aldwin¹⁰.

1. Nie istnieje jedna skuteczna strategia radzenia sobie ze stresem. Ludzie stosują różne strategie antystresowe w zależności od sytuacji, problemu, fazy jego rozwoju itp. Na przykład w sytuacji niekontrolowanej „unikanie rozwiązania problemu” często może okazać się bardzo korzystne. Pokonywanie stresu jest na ogół użyteczne w sytuacjach kontrolowanych, zaś w niekontrolowanych niekiedy może prowadzić do pogłębienia trudności.

2. Stosunek do doświadczeń stresowych zależy od wielu różnych czynników. Determinują go przede wszystkim uwarunkowania sytuacyjne, osobowościowe i społeczno-kulturowe.

3. Wyróżnia się standardowe (konserwatywne) i innowacyjne strategie pokonywania stresu. Słabością metod klasycznych jest nadmierne wzbudzanie kontroli emocji i sytuacji stresowej. Niektóre czynne strategie pokonywania stresu jeszcze bardziej komplikują położenie człowieka. Dlatego niekiedy ignorowanie stresu, rezygnacja lub odwlekanie walki z nim bywa okresowo skuteczne.

4. Reakcje stresowe oraz aktywność antystresowa ma podłoże indywidualne. Jedna osoba podejmując z dużym wysiłkiem aktywną walkę ze stresem może osiągnąć bardzo pozytywne efekty, inna zaś skutki negatywne lub na przemian pozytywne i negatywne.

5. Skuteczność radzenia sobie ze stresem należy badać na różnych płaszczyznach: fizjologicznej, psychicznej, społecznej, kulturowej. Określona strategia walki ze stresem może okazać się skuteczna, na przykład na poziomie interpersonalnym, natomiast mało użyteczna na płaszczyźnie fizjologicznej. Pokonując stresy zawodowe można osiągnąć sukces, prestiż zawodowy, a jednocześnie spotęgować trudności zdrowotne lub rodzinne.

¹⁰ C.M. Aldwin. *Stress, coping and development. An integrative perspective*. New York 1994, s. 271-286.

6. Indywidualne lub grupowe strategie radzenia sobie ze stresem mogą wpływać na rozwój zwyczajów, obyczajów, kultury, norm moralnych i prawnych, a nawet na struktury instytucji społecznych (formalnych i nieformalnych).

7. Dotychczasowe badania nad stresem mają w większości charakter modeli homeostatycznych, dotyczą radzenia sobie ze stresem „tu i teraz”, w danej przejściowej sytuacji i chwili, czyli obejmują tylko jeden wycinek tego, tak wielowymiarowego i złożonego zjawiska. W ujęciu transakcyjnym chodzi o holistyczne, panoramiczne, pełne poznawanie różnych sfer stresu w różnych kontekstach czasowych. Pożądane byłoby skupienie się na badaniu stresu krótkoterminowego (natychmiastowego) oraz długookresowego, zwłaszcza następstw stresu odłożonego w dłuższym czasie np. PTSD czyli zespołu zaburzeń po stresie urazowym.

8. Dotychczas badacze skupiają swoją uwagę przede wszystkim na stresie negatywnym (dystresie), który jest tylko jedną stroną problemu. Wyczerpujące poznawanie wymaga badania także stresu pozytywnego (eustresu) oraz strategii radzenia sobie z nim. Wiadomo, że stres wywołuje także różne pożądane następstwa: wzrost odporności psychicznej, samokontroli, rozwój pozytywnej samooceny, samoświadomości, sukcesy życiowe i zawodowe itp.

9. Większą uwagę należy poświęcić badaniom strategii walki ze stresem w okresie dzieciństwa i wieku senioralnym. Autorka stawia hipotezę, że dzieci naśladową raczej ogólny styl życia niż rodzicielskie strategie radzenia sobie ze stresem.

10. Zasadniczym problemem jest badanie relacji między nieświadomymi mechanizmami obronnymi osobowości i procesami adaptacyjnymi w sytuacji stresowej oraz zależności między mechanizmami racjonalnej kontroli poznawczej i procesami adaptacyjnymi.

5.5. Sugestie antystresowe: profilaktyka, coping i terapia

Około dwie trzecie wizyt i interwencji medycznych bezpośrednio lub pośrednio spowodowanych jest przez rozmaite dolegliwości związane z działaniem stresu. Konstatacja powyższa nie jest w pełni uświadamiana ani przez środowisko lekarskie, ani przez chorych lub potencjalnych pacjentów. Pełny zakres szkodliwych konsekwencji wywołanych przez stres wydaje się trudny do określenia. Na przykład szacuje się, że w USA tylko leczenie chorób psychosomatycznych i innych zaburzeń zdrowotnych

związanych ze stresem corocznie kosztuje kilkaset miliardów dolarów. Gdyby wziąć pod uwagę także wydatki przeznaczone na opanowanie innych skutków stresu cywilizacyjnego, zwłaszcza stresu pracy, okaże się, że ich zakres wykracza poza zwykłą wyobraźnię.

Ze względu na powszechność, totalność, nieuniknioność, wielopostaciowość i pejoratywność następstw stresu i pracy istnieje konieczność podejmowania zorganizowanych działań oraz profesjonalnych programów profilaktyki i terapii antystresowej. Swoistość służby wojskowej sugeruje, że kształtowanie szeroko rozumianej kultury zmagania się ze stresem jawi się jako bezwzględny imperatyw¹¹.

System profilaktyki, obrony i terapii antystresowej powinien obejmować przede wszystkim następujące elementy:

a) prowadzenie działalności oświatowej - krzewienie wiedzy o naturze stresu i możliwościach radzenia sobie z nim;

b) zdobywanie wiedzy o swoich zachowaniach stresowych;

c) utrzymywanie równowagi psychicznej bez względu na okoliczności, warunki;

d) stosowanie efektywnych strategii i stylów radzenia sobie ze stresem, zwłaszcza skierowanie energii stresu na rozwiązywanie konkretnych problemów;

e) unikanie wpływu stresorów lub minimalizowanie oraz modyfikowanie ich skutków;

f) zwiększanie odporności na stres przez adekwatne widzenie zagrożeń, siebie, swojego działania;

g) systematyczne dbanie o ogólną kondycję i sprawność zdrowotną, zawodową, rodzinną itp. oraz czerpanie z tego korzyści;

h) prowadzenie holistycznej, profesjonalnej terapii.

Czego nie należy czynić w postępowaniu antystresowym?¹²

* Nie dążyć do doskonałości antystresowej. Nawet osoba opanowana psychicznie, zahartowana czasami ulega naporowi stresu i traci kontrolę nad sobą i swoim życiem. Trudno być supermenem.

* Nie należy zbyt wiele wymagać od siebie i innych. Postawa antystresowa oznacza świadomość swoich ograniczeń i tolerancję interpersonalną.

¹¹ W. Oniszczenko, *Stres to brzmi groźnie*, Warszawa 1993.

¹² J. Renaud, *Przewodnik antystresowy*, Warszawa 1993, s. 200-204.

* Nie można zapominać o własnych słabościach. W miarę możliwości należy je korygować lub wykorzystywać do walki ze stresem. Nie warto odnosić swoich możliwości do skuteczności bohaterów czy wzorców, ponieważ nawyk ten może demobilizować i deprecjonować siebie.

* Nie należy zmuszać się do podejmowania strategii antystresowych niezgodnych z osobowością, indywidualną naturą.

* Nie należy liczyć na natychmiastowe efekty walki ze stresem. Kształtowanie kondycji antystresowej wiąże się z cierpieniem, niepowodzeniami, które należy przezwyciężać.

* Nie należy załamywać się pod naporem porażek. Sukcesy i porażki to dwie strony tego samego problemu. Niepowodzenia hartują, motywują, ostrzegają, ułatwiają poznanie siebie.

* Nie warto być samotnym Don Kichotem. Dookoła jest tak dużo absurdu, bezmyślności, zła, że żaden człowiek nie da sobie z nim sam rady. Ze stresem łatwiej zmagać się zespołowo.

* Nie należy sięgać po szkodliwe substytuty, które tylko pozornie znoszą wewnętrzne napięcie stresowe. Stres chroniczny potęguje nasilenie wszelkich uzależnień (papierosy, alkohol, narkotyki, objadanie, teleania, lekomania, hazard). Wymienione surogaty niszczą zdrowie oraz nadwątłają kondycję antystresową.

Wartościową propozycję kształtowania osobistej kompetencji antystresowej przedstawia J. Renaud, którą określa mianem antystresowej rozmowy z sobą. Jest to swoista odmiana dialogu wewnętrznego, który zawiera następujące wątki¹³:

1. Jestem zdolny do tego, aby w przyszłości nie tracić panowania nad sobą, nad biegiem zdarzeń.

2. Czynię widoczne postępy, będę coraz lepszy. Jeżeli czegoś bardzo pragnę, to wszystko musi się udać.

3. Umiem kontrolować swoje emocje, potrafię ograniczać emocje przykre i rozwijać pozytywne nastawienie.

4. Znam swoje walory i słabości. Pracuję nad własnymi ograniczeniami, walczę z wadami. Korzystam ze swoich atutów.

5. Wyniki zależą przede wszystkim ode mnie. Jestem, będę tym, kim siebie uczynię.

¹³ Tamże, s. 238-245.

6. Staram się zrozumieć siebie i swoje trudności. Konsekwentnie i aktywnie rozwiązuję swoje problemy.

7. Chociaż jest mi ciężko, dam sobie radę, potrafię wytrwać.

8. Jestem dobrej myśli, chcę i umiem skutecznie oddziaływać na otoczenie oraz pomagać innym.

9. Cenię, lubię siebie oraz inne osoby.

10. Zawsze istnieje nadzieja na powodzenie, wyjście z sytuacji kryzysowej, która musi być poparta energicznym i przemyślanym działaniem.

11. Nie będę deprecjonować własnych możliwości.

W niektórych sytuacjach i okresach życia, gdy wyczerpują się osobiste kompetencje pokonywania stresu należy zwrócić się o fachową pomoc i wsparcie terapeutyczne. Interwencja terapeutyczna w przypadku silnego stresu wymaga podejścia holistycznego, które zakłada¹⁴:

a) nierozłączność psychiki, ciała i ducha;

b) wielowymiarowość, wielosystemowość przyczyn i mechanizmów reakcji stresowej (poznawcze, afektywne, fizjologiczne, środowiskowe, behawioralne, zadaniowe itp.);

c) intersystemowość diagnozy zachowań stresowych;

d) dynamiczność, plastyczność, metodyczność terapii;

e) uwzględnienie różnic indywidualnych;

f) przyjęcie przez pacjenta częściowej odpowiedzialności za generowanie, łagodzenie, kontrolowanie stresu;

g) osiągnięcie przez pacjenta względnej, a z czasem - pełnej niezależności funkcjonalnej w zakresie radzenia sobie z nadmiernym stresem.

Istnieje szeroki wachlarz możliwości kształtowania osobistej kompetencji i kondycji antystresowej żołnierzy, które holistycznie oddziałują na wszystkie sfery życia, w tym na intelekt, motywację, uczucia, system wartości, potrzeby, nawyki żywieniowe, światopogląd, aktywność fizyczną, stosunki interpersonalne itp.¹⁵

Niektóre z niżej wymienionych procedur, wzorców myślenia i postępowania można praktykować tylko przy pomocy specjalistów, inne nie wymagają specjalnych kwalifikacji. Ich skuteczność zależy między innymi od ogólnego stanu zdrowia

¹⁴ G.S.Everly Jr., R. Rosenfeld, op.cit., s. 237-239

¹⁵ J. Borkowski, *Kultura i higiena psychiczna w pracy dowódcy pododdziału*, „Zeszyty Naukowe AON”, 1995, nr 2, s. 246-257.

żołnierza, stopnia podatności na stres, siły i czasu działania stresów, od motywacji, oraz od fachowości terapii.

Do ważniejszych sprawdzonych form profilaktyki, obrony i terapii antystresowej zalicza się przede wszystkim¹⁶:

1. Edukację antystresową i terapeutyczną.
2. Twórcze modyfikowanie stylu i filozofii życia.
3. Dbanie o zdrowie (odżywianie, wypoczynek, sen, higiena osobista).
4. Ćwiczenia fizyczne (bieganie, pływanie, gimnastyka, aerobik itp).
5. Psychoterapię (psychoanalityczną, poznawczą, behawioralną, systemową, Gestalt, logoterapię, humanistyczną).
6. Relaksację (neuromięśniową, medytacyjną, refleksyjną, koncentracyjną).
7. Poradnictwo medyczne, psychologiczne, pracownicze itp.
8. Biologiczne sprzężenie zwrotne (sprawowanie względnej kontroli nad autonomiczną aktywnością biologiczną własnego organizmu).
9. Kontrolowane techniki oddechowe (obojczykowe, piersiowe, przeponowe).
10. Masaże, akupunkturę, akupresurę, inne sposoby fizjoterapii.
11. Hipnoterapię, biblioterapię, muzykoterapię.
12. Turystykę, krajoznawstwo, stały kontakt z naturalnym, niezurbanizowanym środowiskiem przyrodniczym.
13. Trening umiejętności interpersonalnych i grupowych:
 - spostrzegania, mówienia, słuchania, rozumienia, porozumiewania;
 - otwartości, zaufania, empatii;
 - werbalnego i niewerbalnego wyrażania uczuć, postaw, myśli;
 - pomagania, zmniejszania poczucia zagrożenia, lęku;
 - rozwiązywania problemów i sytuacji kryzysowych;
 - rozwiązywania konfliktów międzyludzkich itp.
14. Korzystanie z naturalnego wsparcia społecznego: rodziny, przyjaciół, kolegów, przełożonych itp.

¹⁶ I. Grzesiuk (red.), *Psychoterapia*, Warszawa 1994; S. Mika, *O różnych drogach samodoskonalenia*, Warszawa 1992; S. Grochmal, *Zaufaj sobie*, Warszawa 1989; S. Siek, *Relaks i autosugestia*, Warszawa 1986; M. Cenin, *Trening psychologiczny*, Wrocław 1993; A. Skarżyński, *Antystres*, Warszawa 1988; Z. Gaś, *Pomoc psychologiczna młodzieży*, Warszawa 1995; Z. Ratajczak, *Psychologiczna problematyka wsparcia społecznego i pomocy*, Katowice 1994; P.G. Zimbardo, F.L. Ruch, *Psychologia i życie*, Warszawa 1988.

15. Farmakoterapię krótkoterminową oraz ziołolecznictwo (leki uspokajające, nasenne, przeciwbólowe, antylękowe, antydepresyjne itp.).

16. Dojrzały, zintegrowany system wartości, wiarę religijną itp.

17. Nowoczesną, zdrową organizację pracy zawodowej, bezpieczeństwo i higienę pracy, humanistyczną atmosferę pracy.

18. Kompetencje samoregulacyjne (samoobserwację, samowiedzę, samoświadomość, samoocenę, samokontrolę, samokreację, autoterapię).

Holistyczna opcja profilaktyki i terapii antystresowej podkreśla znaczenie czterech funkcjonalnie związanych, współzależnych przedsięwzięć:

a) pomocy w przygotowaniu i realizowaniu własnych strategii skutecznego radzenia sobie ze stresem;

b) rozwijania konkretnych umiejętności redukcji destruktywnej energii stresu;

c) kształtowanie realnych, efektywnych umiejętności zdrowego wyrażania reakcji stresowej oraz przekształcania napięcia, trudności, kryzysu osobistego w konstruktywne działanie;

d) formowania kompetencji samoregulacyjnych, samokreacyjnych, samoobronnych i autoterapeutycznych.

Zaprezentowane kierunki indywidualnego i grupowego, społecznego zmagania się z powszechnym stresem cywilizacyjnym (życia, pracy, służby, wypoczynku) stwarzają duże możliwości działania. Jednakże tymczasowy, przypadkowy, chaotyczny, nonszalancki, tylko intuicyjny, powierzchowny (objawowy), nieprzyczynowy stosunek do tego wielowymiarowego problemu niewiele daje, zapewniając wyłącznie chwilowe i nietrwałe efekty.

Specjaliści zajmujący się profilaktyką i terapią stresu postulują tworzenie koncepcji oraz wdrażanie profesjonalnych programów antystresowych, które mogłyby być stosowane w konkretnych dziedzinach życia i pracy. Chodzi tu m.in. o kompleksowe programy rządowe, resortowe, środowiskowe, samorządowe itp.

5.5.1 Edukacja i wychowanie antystresowe

Radzenie sobie z nadmiernym, długotrwałym stresem zależy w dużej mierze od świadomości, że każdy żołnierz dzięki emocjonalnemu zaangażowaniu i poznawczej interpretacji, często jest nieadekwatnym odbiorcą i wytwórcą perturbacji stresowych.

Śluszenie mówi się, że każdy widzi stres po swojemu i w różny sposób próbuje z nim walczyć. Dlatego kształtowanie osobistej filozofii i kondycji antystresowej powinno opierać się na podmiotowej odpowiedzialności za własne zdrowie, samopoczucie i samorealizację życiową.¹⁷

Chodzi o tworzenie społecznego i narodowego systemu profilaktyki edukacyjno-wychowawczej, który mógłby od najmłodszego wieku przygotowywać do efektywnej konfrontacji ze stresogennymi wymaganiami teraźniejszego i przyszłego życia, służby i pracy. Oprócz **kształcenia uprzedzającego** warto także prowadzić edukację **interwencyjną**, post factum, która obejmowałaby osoby już odczuwające traumatyczne skutki przewlekłego stresu zawodowego. W pierwszym przypadku obiektem oddziaływania jest całe społeczeństwo, w drugim, kilka milionów Polaków zmagających się z chorobami psychosomatycznymi.

Celem programu profilaktyki antystresowej jest przede wszystkim:

- popularyzacja wiedzy o zdrowym życiu (edukacja zdrowotna);
- kształtowanie mentalności, postaw i filozofii prozdrowotnej (wychowanie zdrowotne).

System edukacji i wychowania antystresowego powinien obejmować:

- a) kształcenie przedszkolne i szkolne na wszystkich poziomach;
- b) pedagogikę równoległą czyli oddziaływanie mass mediów;
- c) wychowanie rodzinne i lokalno-środowiskowe;
- d) zdrową, humanistyczną organizację zakładów pracy oraz wszelkich elementów społecznej infrastruktury państwa, w tym administracji państwowej, sektora usług itp.

Do ważniejszych kierunków i form edukacji i wychowania antystresowego zaliczyć można:

- poznanie i zrozumienie psychospołecznych uwarunkowań stresu cywilizacyjnego, jego przyczyn i objawów;
- popularyzację wiedzy o związkach i zależnościach między stresem i różnymi dolegliwościami, patologiami psychosomatycznymi;
- poznanie, pełne uświadomienie sobie indywidualnych źródeł, mechanizmów i symptomów reakcji stresowej.

¹⁷ A. Brzezińska, G. Lutowski, *Polski system edukacji na rozdrożu; wyzwania dla psychologów edukacji*, „Nowiny Psychologiczne”, 1993, nr 2, s. 57-69.

- popularyzację i opanowanie umiejętności skutecznego wyrażania destrukcyjnej energii stresu;
- poznanie różnorodnych sposobów radzenia sobie ze stresem oraz systematyczne ćwiczenie wybranych stylów osobistego copingu;
- kształtowanie zdrowej indywidualnej filozofii życia, pracy i wypoczynku oraz kompetencji samoregulacyjnych.

5.5.2. Zdrowy i mądry styl życia i pracy

Badania medyczne i psychologiczne dowodzą, że ogólny stan zdrowia, w tym kondycji psychofizycznej jest wyraźnie związany z indywidualną filozofią życia, stylem rozwiązywania problemów oraz utrwalonymi wzorcami zachowania. Wymownym przykładem tego związku jest negatywny wpływ na zdrowie psychosomatyczne utrwalonego wzorca zachowania typu „A” (WZTA). Ten typ zachowania określany językiem potocznym „osobowością stresową” określają następujące właściwości: nadmierna potrzeba bycia kompetentnym, dążenie do osiągnięć oraz perfekcji, nienasycenie, otwarta lub tłumiona agresywność, duże poczucie odpowiedzialności i presji czasu, zniecierpliwienie, pośpiech, wzmożona czujność, trudności w wyrażaniu uczuć itp.

Do innych czynników niezdrowego stylu życia należą:

- długotrwałe przebywanie w nieekologicznym, zurbanizowanym środowisku;
- siedzący tryb pracy i wypoczynku, brak nawyków treningu fizycznego;
- nieracjonalne odżywianie, nadmierne spożywanie używek;
- zaburzenie relacji interpersonalnych w rodzinie i środowisku;
- erozja sensu życia i pracy, rozpad systemu wartości;
- zbyt intensywne lub nadmiernie bierne życie i praca.

Co zatem należy czynić, aby prowadzić higieniczne życie? Oto katalog propozycji godnych rozważenia¹⁸:

- systematycznie dbaj o umiarkowany rozwój intelektualny i zawodowy;
- miej bliższe i dalsze cele życiowe, rodzinne i zawodowe;
- ciesz się drobnymi sukcesami, bądź dobrej myśli;
- miej bliskich przyjaciół, kolegów i dziel się z nimi uczuciami;

¹⁸ J. Borkowski, *Wspomaganie rozwoju osobowości*, Warszawa 1995.

- posiadaj szerokie zainteresowania i pasje życiowe;
- nie przypisuj sobie trwałych, ujemnych cech, ułomności itp.;
- uświadom sobie własną oryginalność, siłę, zdolności;
- pracuj nad swoimi słabościami, ale nie za wszelką cenę;
- bądź łagodny, cierpliwy, rozważny, umiarkowany, spokojny;
- nie rozpamiętuj minionych trosk, porażek, konfliktów;
- miej czas na autorefleksję, relaks, medytację, wypoczynek;
- ćwicz samokontrolę emocji, samoświadomość i samoregulację;
- systematycznie korzystaj z dobrodziejstwa treningu fizycznego;
- zrzuć nadwagę, nie jedz zbyt szybko, dużo, tłusto, słodko itp., spożywaj dużo owoców, warzyw, soków i innych naturalnych produktów, ogranicz spożycie mięsa wieprzowego, (zdrowsze jest mięso rybne i drobiowe);
- walcz ze skłonnością do spożywania używek (papierosów, alkoholu, kawy i herbaty naturalnej itp.) oraz nadmiernej ilości leków farmaceutycznych;
- zabiegaj o stały kontakt z naturalnym środowiskiem przyrodniczym.

Najpierw chroń i hartuj własne zdrowie, a gdy zajdzie potrzeba zawsze możesz zwrócić się o pomoc do specjalistów. Pamiętaj, że nie wystarczy tylko wiedzieć, jak zdrowo żyć i pracować, konieczna jest nade wszystko silna motywacja do zmiany oraz praktyczna konsekwencja.

5.5.3. Dobrodziejstwo ćwiczeń fizycznych

Ruch jest wymownym przejawem życia. Długotrwałe ograniczenie lub zaprzestanie aktywności fizycznej, lenistwo ruchowe w krótkim czasie prowadzi do przedwczesnego, przyspieszonego starzenia się komórek, układów wewnętrznych i całego organizmu. Te niekorzystne, degradacyjne przemiany obejmują przede wszystkim układ mięśniowy, krwionośny i nerwowy. Pojawiają się one już po kilkunastu dniach pełnego bezruchu.

Przez wiele wieków praca fizyczna była podstawową formą aktywności człowieka. Systematyczny i długotrwały wysiłek mięśniowy, oprócz funkcji podstawowych, spełniał także ważną rolę psychiczną (obrona poczucia bezpieczeństwa, odporność psychofizyczna, uwalnianie przykrych następstw stresu). W miarę rozwoju cywilizacji i kultury człowiek ewoluował od „istoty fizycznej” do „istoty myślącej”, rosła kon-

sumpcja, ilość czasu wolnego, następowała znaczna redukcja dobroczynnych następstw pracy fizycznej. Innym ubocznym, paradoksalnym efektem stagnacji fizycznej homo sapiens jest epidemia chorób cywilizacyjnych. Propagatorzy kultury fizycznej celnie głoszą, że **żadne lekarstwo nie zastąpi ruchu, a ruch jest najlepszym remedium na większość dolegliwości psychosomatycznych**¹⁹.

Niestety, dane statystyczne brzmią alarmistycznie: tylko kilka procent rodaków zażywa systematycznych ćwiczeń fizycznych, kilka milionów ma nadwagę, a około 40% dzieci i młodzieży przejawia trwale deficyty i dysfunkcje układu kostno-mięśniowego.

Jakie jest niezbędne minimum potrzeb aktywności ruchowej? Zdaniem fachowców przeciętny człowiek powinien na ten cel poświęcić od 90 do 120 minut w tygodniu. Znana jest skrótowa reguła tego minimum: 3 x 30 x 130, która informuje, że ćwiczenia fizyczne należy uprawiać 3 razy w tygodniu (co drugi dzień), przez co najmniej 30 minut, doprowadzając tętno do około 130. Już kilkunastotygodniowy systematyczny lekki trening fizyczny powoduje odczuwalną rewitalizację, odnowę biologiczną i psychiczną wszystkich funkcji organizmu.

Jakie formy aktywności fizycznej są najbardziej zdrowe? Odpowiedź brzmi prosto i zwięźle. Im bardziej zróżnicowany repertuar ćwiczeń ruchowych, tym lepiej. Jedynym zastrzeżeniem jest zasada dostosowania wysiłku do wieku, aktualnej wydolności fizycznej, stanu zdrowia, upodobań oraz warunków pory roku, pogody itp. Możliwości wyboru wydają się nieograniczone: spacer, jazda rowerem, marsze terenowe, bieganie, pływanie, tenis, gry zespołowe, sporty obrotowe, gimnastyka, aerobik, sporty zimowe, zabawy terenowe, turystyka, żeglarsstwo itp.

Jakie pozytywne przemiany zawdzięczamy systematycznemu treningowi ruchowemu? Należą do nich między innymi:

- rozwój wytrzymałości, siły, szybkości, zręczności;
- obniżenie zbyt wysokiego i podwyższenie zbyt niskiego ciśnienia krwi, zmniejszenie tętna, zwiększenie pojemności serca;
- zwiększenie pojemności płuc, efektywności oddechowej;
- przyspieszenie procesów oczyszczania organizmu ze szkodliwych produktów przemiany materii;
- regulacja nadwyżki hormonów stresu;

¹⁹ H. Kunki. *Podstawy treningu zdrowotnego*. Warszawa 1985.

- obniżenie poziomu cholesterolu we krwi oraz nadmiernej wagi ciała;
- ekonomizacja bilansu energetycznego;
- wzrost odporności chorobotwórczej i psychofizycznej;
- ogólna relaksacja, redukcja napięcia nerwowego, ukojenie;
- znoszenie obciążeń stresowych, lęku, agresji, frustracji itp.;
- rozwijanie silnej woli, motywacji, ambicji, satysfakcji;
- integrowanie ciała, ducha i psychiki, wielowymiarowy rozwój osobowości.

Procesy psychofizjologiczne występujące w reakcji stresowej przygotowują organizm do wzmożonej aktywności fizycznej. Niestety często, z różnych względów, energia stresu nie znajduje ujścia na zewnątrz organizmu. Długotrwałe kumulowanie złej energii stresu nieuchronnie prowadzi do patologii. Właśnie dlatego ćwiczenia ruchowe są uznawane za jedną z najbardziej wartościowych, dostępnych form profilaktyki zdrowotnej oraz autoterapii. Nie wymagają one specjalnego przygotowania, kosztów. Znajdują się w zasięgu możliwości każdej osoby zainteresowanej zdrowym ciałem i duchem.

Oferta powyższa, ze względu na jej wyjątkową atrakcyjność, przeznaczona jest nade wszystko dla zagorzałych miłośników wygodnych foteli, nieustających rozkoszy podniebienia, tytoniowego dymku, domowego leniuchowania itp. oraz ludzi żyjących z pracy umysłowej.

5.5.4. Relaks i medytacja

Współczesny żołnierz zmuszany jest do ciągłej aktywizacji, mobilizacji organizmu, codziennego przeżywania wielu sytuacji stresowych. Niedostateczna umiejętność przezwycięzania krytycznych stanów zakłóca jakość pracy i życia oraz dynamikę procesów rozwojowych.

Sprawdzonymi, popularnymi sposobami znoszenia owych szkodliwych stanów mobilizacji są ćwiczenia relaksacyjne i medytacyjne²⁰.

Relaksacja jest to proces zmniejszania napięcia somatyczno-psychicznego w całym organizmie lub w wybranych jego częściach, stan czuwania na obniżonym poziomie pobudzenia funkcji psychicznych i fizjologicznych. Odczucie relaksu osiąga się drogą specjalnego treningu. Znane są różne metody i techniki relaksacyjne,

²⁰ S. Grochmal (red.), *Teoria i metodyka ćwiczeń relaksowo-koncentrujących*, Warszawa 1986.

w tym: neuromięśniowe, oddechowe, medytacyjne, intuicyjne (joga, zen), biologiczne sprzężenie zwrotne. Konkretnymi przykładami relaksacji są techniki Jacobsona i Schultza. Trening relaksacyjny polega na:

- uświadomieniu sobie własnego ciała;
- modyfikacji stanów świadomości;
- rozluźnianiu poszczególnych mięśni, części ciała oraz uzyskaniu pełnego odprężenia fizycznego i psychicznego;
- spowolnieniu rytmu serca i oddechu, przemiany materii;
- obniżeniu czułości percepcyjnej;
- stabilizacji, równoważeniu funkcji układu nerwowego.

Relaksacja w zależności od metody, osobistego nastawienia, częstotliwości przynosi efekty krótkotrwałe lub strukturalne, może na przykład wywołać pożądane strategicznie zmiany w psychice. Trudno przecenić jej walory. Poprawia ogólne samopoczucie, uodparnia na trudy i niepowodzenia, podnosi dyspozycje antystresowe i adaptacyjne, działa rewitalizacyjnie, reguluje efektywność zawodową i życiową, doskonali harmonię bio - psycho - społeczną człowieka.

Najstarszą z wymienionych metod jest **medytacja** (XV w p.n.e.), opisana w słynnych księgach zwanych *Wedami*. Różne sposoby medytacyjne łączy jedna wspólna cecha - koncentracja świadomości na jakiejś myśli, idei, rzeczy czy bodźcu. Pogłębiłona koncentracja pozwala w pełni zapanować nad uwagą oraz wpływać na przebieg niektórych procesów autonomicznych wewnątrz organizmu. Polega na częściowym lub całkowitym odcięciu się od dopływu bodźców zewnętrznych oraz ograniczeniu zakresu przetwarzania informacji umysłowych. Całkowite wyłączenie się z wpływów środowiska nazywa się stanem **kontemplacji**.

Każdy w zasadzie może opanować sztukę relaksacji i medytacji. Najlepiej rozpocząć pod fachową opieką. Wystarczy tylko:

- a) wyciszone otoczenie;
- b) odpowiednia koncentracja uwagi;
- c) zachowanie bierności umysłu;
- d) wygodna pionowa pozycja ciała;
- e) bezruch na czas 10 - 20 minut oraz uspokojenie oddechu i tętna.

Dowiedzione są liczne profilaktyczne i terapeutyczne pozytywne następstwa praktykowania ćwiczeń relaksacyjno-medytacyjnych, zarówno w kulturze orientalnej, jak i na Zachodzie.

Na zakończenie warto jeszcze raz powiedzieć, że nie należy dążyć do całkowitego wyeliminowania stresu z życia i służby żołnierzy. Trudy szkolenia wojskowego powinny sprawić, że będą oni dobrze przygotowani do radzenia sobie ze szczególnym stresem służby i ewentualnej wojny. Jednakże zbędny, nadmierny, patologiczny stres trzeba ograniczać i eliminować. Nieodzwony, umiarkowany, kontrolowany stres - odpowiednio postrzegany, przetwarzany i przewyciężany - może stać się ważnym źródłem rozwoju osobistego i zawodowego człowieka.

6. WPROWADZENIE DO ZAGADNIEŃ PSYCHOLOGII INŻYNIERYJNEJ WOJSKA

Współczesne osiągnięcia myśli technicznej człowieka umożliwiają szybki, sukcesywny postęp w technice wojskowej. Nowe rodzaje broni i sprzętu wojskowego rozszerzają znacznie możliwości bojowe armii, wpływając na sposób prowadzenia działań oraz obraz współczesnego (potencjalnego) pola walki. Zwiększają jednocześnie poziom wymagań stawianych selekcji i szkoleniu żołnierzy, których przygotowujemy do obsługi i eksploatacji nowoczesnej techniki bojowej na polu walki.

Jaki jest dzisiaj udział człowieka, a jaki techniki w uzyskaniu powodzenia w walce i ostatecznym odniesieniu zwycięstwa - problem ten nie od dziś jest przedmiotem analiz, owocujących także skrajnie odmiennymi opiniami¹. Dynamiczny rozwój techniki XX wieku, produkcja broni masowego rażenia, „wyprowadzenie” techniki wojennej w kosmos, stworzenie tzw. broni inteligentnych zdaje się wskazywać również na racje tych teoretyków sztuki wojennej, którzy dzisiejszego żołnierza skłonni są traktować jako „dodatek” do techniki. Być może w skali globalnej pogląd ten ma swoje usprawiedliwienie, jednak na poziomie operacyjnym, a zwłaszcza taktycznym w pełni uzasadnione wydaje się być twierdzenie: zdolność bojowa jest wypadkową wyszkolenia żołnierza oraz jakości sprzętu i uzbrojenia, jakim on dysponuje².

Człowiek decyduje zarówno o terminie, sposobie i zakresie użycia techniki bojowej (dowódca), jak i o optymalnym wykorzystaniu jej parametrów bojowych w konkretnej sytuacji taktycznej (operator wojskowy). Jeśli „zajrzymy” do wnętrza wykonującego zadanie samolotu, okrętu podwodnego, czołgu czy transportera, w każdym przypadku zauważymy istniejący i funkcjonujący układ: „człowiek - maszyna”. Poszukając kolejno odpowiedzi na pytania:

- jakie wymagania stawia się człowiekowi obsługującemu współczesną technikę wojenną w szkoleniu oraz w warunkach pola walki?

- jak trafnie jego (pilota, technika lotniczego, mechanika do służby na okręcie podwodnym, czołgistę, łącznościowca, saperę czy artylerzystę) selekcjonować i efektywnie szkolić?

¹ Por. S. Koziej, *Teoria sztuki wojennej*. Warszawa 1993, s. 46-57.

² Tamże; por. także: Z. Galewski, *Czynniki powodzenia we współczesne walce*. Warszawa 1986. rozdz. 1 i II.

- jak modyfikować stanowiska operatorskie, aby umożliwić temuż człowiekowi pełne i skuteczne wykorzystanie zarówno własnych umiejętności, jak i możliwości bojowych sprzętu, którym dysponuje? - najogólniej określamy zakres i przedmiot zainteresowań psychologii inżynierskiej wojska. Na szczeblu pododdziału czy jednostki wojskowej nie będą nas, co prawda, absorbować wszystkie jej aspekty, niemniej szereg problemów z tej dziedziny bezpośrednio dotyczy dowódców kolejnych szczebli dowodzenia oraz szefów i pracowników służb technicznych. Na takich właśnie, pozwalających na sformułowanie praktycznych wniosków do pracy z żołnierzami - operatorami zagadnieniach, oparta została zasadnicza część niniejszego rozdziału. Zawiera on także podstawowe informacje dotyczące genezy, rozwoju oraz powiązań psychologii inżynierskiej z dyscyplinami pokrewnymi. Pominięte natomiast (lub przedstawione skrótowo) zostały te jej aspekty, które dotyczą psychologii inżynierskiej w wąskim tego terminu znaczeniu i charakterystyczne są raczej dla ośrodków badawczo - rozwojowych oraz zakładów przemysłowych.

6.1. Psychologia inżynierska a psychologia pracy

Zróżnicowanie zainteresowania nauką organizacją pracy, a w konsekwencji psychologicznymi aspektami pracy upatrywać należy w niedoskonałościach funkcjonowania układu „człowiek - maszyna - środowisko pracy”. Masowość produkcji, a następnie stopniowe zastępowanie pracy fizycznej człowieka coraz bardziej wydajnymi maszynami spowodowało daleko idące konsekwencje, jeśli chodzi o rolę pracownika w procesie produkcji.

6.1.1. Geneza psychologii inżynierskiej a rozwój psychologii pracy

O ile prekursorzy naukowej organizacji pracy wiązali wydajność z reformą socjalną (R. Owen) i zastosowaniem w organizacji produkcji współczesnych osiągnięć nauk ścisłych (Ch. Babbage), to już F.W. Taylor w końcu XIX stulecia zwrócił uwagę również na takie elementy, jak efektywność ruchów człowieka przy wykonywaniu określonego zadania, a więc m.in. rolę doboru pracowników, a także racjonalny odpoczynek. Z nazwiskiem Taylora wiąże się pojęcie „Scientific Management” (z ang. naukowe zarządzanie), rozwinięte w napisanych przez niego dziełach *Shop Management* i *The Principles of Scientific Management*. Dalszy rozwój zakładów produkcyjnych (powstawanie złożonych przedsiębiorstw - fabryk) zwrócił uwagę na kolejne problemy organizacji - w tym zarządzanie. H. Fayol uznawany jest za twórcę

klasycznej teorii organizacji, a jego 14 zasad zarządzania uwzględnia tak dzisiaj ważne w psychologii inżynierskiej prawidłowości, jak podział i dyscyplina pracy oraz stabilność personelu³.

Pomimo faktu, że niewiele wcześniej psychologia wykrystalizowała się jako odrębna dyscyplina naukowa, na początku XX wieku notujemy początki psychologii zarządzania. Pod takim tytułem (ang. *The Psychology of Management*) małżeństwo F.B. i L.M. Gilberthowie opublikowało pracę (będącą pierwotnie rozprawą doktorską Lillian), traktującą o efektywności ruchów człowieka w trakcie pracy oraz problematyce zmęczenia, a także o czynniku socjalnym w kształtowaniu motywacji pracowniczych. W swojej działalności naukowej Gilberthowie w dużej części opierali się o dane empiryczne pracy w budownictwie (Frank przeszedł tam wszystkie szczeble drabiny kierowniczej, od pomocnika murarskiego zaczynając), na podstawie których opracowali m.in. trójpozycyjny plan awansów, w myśl którego każdy pracownik wykonuje swoją pracę, przygotowuje się do awansu o jeden szczebel w hierarchii oraz szkoli swego następcę.

Narzędzia psychologiczne szybko znalazły zastosowanie w przemyśle dla potrzeb organizacji i wzrostu efektywności pracy). Autor pracy *Psychologia i sprawność przemysłowa* (ang. *Psychology and Industrial Efficiency*), H. Münsterberg, możliwości kształtowania efektywności pracy upatrywał w: selekcji - wyszukaniu najodpowiedniejszej osoby do wykonywania danej pracy; charakterze pracy - stwarzaniu idealnych warunków psychologicznych zwiększania produkcji oraz wywieraniu wpływu psychologicznego na motywację pracowników. H. Münsterberg reprezentował behawioralny nurt w teorii organizacji. Innym głośnym przedstawicielem tego nurtu był E. Mayo, współorganizator badań nad zachowaniami ludzi w sytuacjach roboczych, znanych pod nazwą „eksperymentów Hawthorne”. Ich efektem, poza wnioskami dotyczącymi roli oświetlenia stanowisk roboczych dla wydajności pracy, było sformułowanie tezy, że pracownicy będą lepiej pracować, jeśli uznają, że kierownictwo troszczy się o ich dobrobyt, i jeśli nadzór będzie im poświęcał szczególną uwagę („efekt Hawthorne”). Badacze zauważyli jednocześnie, że duży wpływ na wydajność pracy wywierają nieformalne grupy robocze⁴.

³ Por. J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1994, s. 45-58.

⁴ Tamże, s. 58-62.

6.1.2. Psychotechnika - zasadniczym narzędziem psychologii pracy w Polsce międzywojennej

W pierwszych latach II Rzeczypospolitej ruch naukowej organizacji pracy był szczególnie intensywny i zyskał znaczne poparcie społeczne. Utworzono wtedy liczne poradnie zawodowe, opierające swoją działalność na zestawach tzw. metod psychotechnicznych. Psychotechniką nazywamy *...ogół technik psychologii eksperymentalnej zastosowanych do problemów ludzkich. (...) Stawia sobie za cel przede wszystkim zdefiniowanie najkorzystniejszych warunków pracy, przystosowanie człowieka do wykonywanych przez niego czynności oraz pomaganie mu w zintegrowaniu się ze swą grupą zawodową. Najważniejszymi instrumentami psychotechniki są testy. Zarówno w armii, jak i w przemyśle przyczyniła się do znacznego zredukowania czasu nauki i liczby wypadków (około jednej trzeciej). Termin „psychotechnika” bywa obecnie coraz częściej zastępowany przez określenie „psychologia stosowana”⁵. Badania psychotechniczne pozwalają uzyskać dane, dotyczące zależności elementów układu „człowiek-maszyna” w procesie pracy. Psychotechnikę należy więc traktować jako dziedzinę psychologii inżynierskiej lub już osobną dyscyplinę, ściśle z nią związaną*

W 1925 r. powstało Polskie Towarzystwo Psychotechniczne, wydające niebawem kwartalnik *Psychotechnika*. W gronie jego członków (w tym ówczesnych polskich autorytetów psychologicznych redagujących czasopismo - W. Witwickiego, S. Błachowskiego, B. Biegeleisena-Zelazowskiego, J. Joteyki) trwała ożywiona dyskusja dotycząca istoty i zadań psychotechniki. M.in. S. Baley zalecał ostrożność w zbyt szerokim rozumieniu tego pojęcia, prowadzącym do uproszczonego rozumienia roli człowieka w procesie pracy. Jego zdaniem, właściwa psychotechnika to wdrażanie człowieka do pracy zgodnie z jego psychofizycznymi właściwościami oraz dostosowanie do nich narzędzi i warunków pracy. Mechaniczne natomiast dopasowywanie ludzi do warunków pracy jako wartości stałej, z punktu widzenia psychologii pracy, jest niedopuszczalne⁶.

Branżowe pracownie psychotechniczne w okresie międzywojennym organizowano zwłaszcza w tych gałęziach przemysłu, gdzie układ „człowiek - maszyna” jest powszechny i złożony, a zewnętrznie warunki pracy stawiają przed pracownikami dodatkowe wymagania (górnictwo, kolejnictwo, Państwowa Szkoła Budownictwa oraz Budowy Maszyn i Elektroniki w Warszawie). Ich doświadczenia i osiągnięcia naukowe upowazniały do propagowania idei

⁵ N. Sillany, *Słownik psychologii*, Katowice 1995, s. 240.

⁶ Por. Z. Ratajczak, *Historia i stan aktualny polskiej psychologii pracy*, [w:] *Psychologiczny model efektywności pracy*, pod red. X. Gliszczynskiej, Warszawa 1991, s. 290-291.

dostosowania warunków pracy do psychofizjologicznych właściwości człowieka (tzw. psychotechnika obiektywna). Wcześniej osobie W. Jastrzębowskiemu zawdzięczamy, że termin „ergonomia” wszedł do słownictwa psychologicznego na świecie⁷.

6.1.3. Rozwój psychologii pracy w Polsce po 1945 r.

II wojna światowa przerwała działalność pracowni psychotechnicznych, zdziesiątkowała też kadry polskiej psychologii. Od 1945 r. reaktywowane nieliczne ośrodki i placówki psychologii pracy kontynuowały działalność z zakresu monografii stanowisk, bezpieczeństwa i higieny pracy oraz selekcji zawodowej. „Czystki” wśród placówek psychologii stosowanej spowodowały, że przetrwały jedynie (nie przerywając swojej działalności w 1955 r.): Zakład Medycyny Pracy i Psychologii Pracy w Instytucie Naukowo-Badawczym Przemysłu Węglowego oraz Oddział Analizy Zawodów przy Zakładzie Medycyny i Psychologii Pracy Instytutu Węglowego. Dopiero w latach sześćdziesiątych nastąpił szybki liczebny wzrost placówek psychologii pracy, m.in. w strukturach wielkich zakładów przemysłowych (np. Żerań, Huta Warszawa, Ursus, Nowa Huta). Zaplecze naukowe psychologii pracy zapewniało powołanie centralnych i branżowych instytutów naukowo-badawczych (m. in. Centralnego Instytutu Ochrony Pracy, Głównego Instytutu Górnictwa, Instytutów Medycyny Pracy w Łodzi i Sosnowcu, Instytutu Transportu Samochodowego, czy też Centralnego Ośrodka Badawczego Kolejowej Służby Zdrowia). Ich działalność została ukierunkowana zarówno na wypracowywanie metod selekcji (głównie dla stanowisk technicznych), zagadnienia bhp, oddziaływania fizycznego środowiska pracy na człowieka i fluktuacji kadr, jak również dostosowywanie urządzeń technicznych do psychofizjologicznych możliwości człowieka (zwłaszcza Instytut Transportu Samochodowego w Warszawie).

Psychologia inżynierska uznawana jest za jedną z węzłowych dziedzin psychologii pracy, bo też ogromny jest udział techniki we współczesnej pracy i życiu człowieka. Najszerzej rozwija się tam, gdzie złożoność techniki bądź warunki środowiska (np. górnictwo, ruch drogowy) wymagają szczególnego wsparcia ze strony nauki, w tym badań eksperymentalnych. W warunkach wojska obecność psychologii inżynierskiej należy wiązać głównie z bezpiecznym szkoleniem oraz efektywnością użycia sprzętu technicznego w warunkach bojowych.

⁷ Pierwszy zarys ergonomii, autorstwa W. Jastrzębowskiemu, ukazał się w 1857 r. w polskim czasopiśmie „Przyroda i Przemysł”.

6.2. Psychologia inżynierska czy ergonomia?

Dziedzinę mającą na celu zapewnienie prawidłowego funkcjonowania układu „człowiek-maszyna” najczęściej określamy terminem „psychologia inżynierska”. Niekiedy spotykamy się jednak z innym określeniem - „ergonomia”. Czy są one synonimami, czy też ergonomia posiada swoisty, pod względem zakresu i treści, obszar zainteresowań?

Ergonomia to ogół teoretycznych i praktycznych badań mających na celu odkrycie reguł metodycznej organizacji pracy i takie udoskonalenie warunków pracy, by uczynić system „człowiek - maszyna” możliwie najwydajniejszym. Nauka ta (...) stawia sobie za cel określenie optymalnych warunków pracy dla człowieka. (...) Zastosowanie rezultatów (jej - przyp. aut.) badań prowadzi do uczynienia pracy mniej męczącą, obniżenia liczby wypadków. (...) Ergonomia interesowała się najpierw stanowiskiem pracy, potem halą fabryczną, obecnie prowadzone są badania nad funkcjonowaniem przedsiębiorstwa jako całości. Pod koniec lat osiemdziesiątych zainteresowania ergonomii skoncentrowały się także na społecznej organizacji pracy i jej czynnikach psychosocjologicznych, takich jak udział pracowników w planowaniu wykonywanych przez siebie zadań⁸.

6.2.1. Psychologia inżynierska i ergonomia w nauce światowej

W literaturze psychologicznej spotykamy się z niejednoznaczną interpretacją obu tych terminów. W ujęciu najwęższym psychologia inżynierska wiązana jest z funkcjonowaniem człowieka jako operatora maszyn: opracowuje sugestie dotyczące budowy maszyn, tak, by były w jak najwyższym stopniu przystosowane do cech psychicznych i fizycznych człowieka. Szerzej - przedmiotem zainteresowań tej dziedziny są zagadnienia dostosowania człowieka do podstawowych parametrów fizycznego środowiska pracy (oświetlenie, hałas, wibracje, temperatura, pozycja przy pracy). W najszerszym ujęciu do zakresu psychologii inżynierskiej włączane są także zagadnienia dotyczące selekcji i szkolenia operatorów. Jednak sam termin „psychologia inżynierska” (ang. engineering psychology) charakterystyczny jest dla psychologii amerykańskiej, i to w tym najwęższym rozumieniu (szersze ujęcie określane jest mianem „human engineering” bądź „human factors engineering”, a więc stanowi składową „inżynierii czynnika ludzkiego”, łączącej także dorobek fizjologii, medycyny, antropologii i dyscyplin technicznych). Należy jednocześnie podkreślić, że to właśnie w USA powstały

⁸ N. Sillany, *Słownik...*, *dział. cyt.*, s. 69-70.

fundamentalne prace z zakresu psychologii inżynierskiej (A. Chapanis, *Men - Machine Engineering* oraz E.J. McCormick, *Human Engineering*). W literaturze angielskiej używany jest termin „ergonomisc” (obejmujący zasięgiem problematykę inżynierii czynnika ludzkiego), natomiast psychologowie francuscy w ogóle unikają tej terminologii, stosując tutaj wyłącznie kategorie opisowe (np. *Przystosowanie pracy przemysłowej do człowieka* - brzmi tytuł książki P. Albou)⁹. Podobnie nie do końca jednoznacznie definiowała ten problem nauka radziecka. Wg B. Łomowa *Psychologia inżynierska jako dyscyplina psychologiczna zajmuje się badaniem procesów i właściwości psychicznych człowieka z punktu widzenia wymagań, jakie należy postawić urządzeniom technicznym i narzędziom pracy ze względu na właściwości człowieka*¹⁰. J. Okoń i L. Paluszkiwicz definiują ją jako naukę zajmującą się zagadnieniami optymalnego przystosowania fizycznych czynników pracy do człowieka¹¹.

W praktyce obszar swobody, w jakim porusza się dowódca, szkoląc wcześniej wyselekcjonowanych podwładnych na sprzęcie (jakim dysponuje jednostka czy macierzysty pododdział), jest mocno ograniczony. Dlatego też, rozpatrując użyteczność wiedzy z zakresu układu funkcjonalnego „człowiek-maszyna” w procesie przygotowania operatorów wojskowych do działania w warunkach bojowych, zwrócimy przede wszystkim uwagę na praktyczną jej wartość w codziennym szkoleniu wojsk, mówiąc o psychologii inżynierskiej w jednostce wojskowej (pododdziale).

6.3. Psychotechnika w wojsku

Badania psychotechniczne na potrzeby armii zapoczątkowali w 1915 r. w Niemczech dr Moede i dr Piórkowski (do zakończenia I wojny światowej w 15 laboratoriach objętych zostało nimi 24 000 kandydatów na kierowców wojskowych, z których 20% nie dopuszczono do sprawowania tej funkcji). Stworzyły one podwaliny pod coraz doskonalsze metody badań psychologicznych kierowców wojskowych, wśród których urządzenia badające parametry psychofizjologiczne człowieka (czas i szybkość reakcji, koordynację wzrokowo-ruchową, koncentrację i przerzutność uwagi, widzenie przestrzenne), niezbędne w prawidłowym funkcjonowaniu układu „kierowca - pojazd”, mają znaczący udział. Aparat US - 6 znany jest dzisiaj w środowisku psychologicznym jako „Piórkowski”.

⁹ Por. L. Paluszkiwicz, *Problematyka wojskowa we współczesnych badaniach psychologii inżynierskiej w państwach zachodnich*. [w:] *Z badań psychospołecznych w armiach zachodnich*, t. 1, Warszawa 1968, s. 86-87.

¹⁰ Por. B. Łomow, *Człowiek i technika. Zarys psychologii inżynierskiej*, Warszawa 1966, s. 20.

¹¹ Por. J. Okoń, L. Paluszkiwicz, *Psychologia w zakładzie pracy*, Warszawa 1967.

Dwa lata później, przy zaangażowaniu szeregu głośnych wówczas psychologów amerykańskich, rozpoczęto badania selekcyjne w armii amerykańskiej. W samym tylko 1918 r., do czasu zakończenia wojny, objęto nimi bez mała 1800 tys. żołnierzy. Zdaniem kadry dowódczej, wyniki tych badań w zasadniczy sposób ułatwiły dobór najodpowiedniejszych kandydatów do szkół oraz poszczególnych specjalności wojskowych¹².

6.3.1. Początki psychotechniki w Wojsku Polskim

W odradzającym się Wojsku Polskim pierwsze badania psychotechniczne prowadzone były, poczynając od 1920 r., przez Wydział Indywidualizacji Żołnierza. Powołano także do życia referat psychotechniczny IV Wydziału Departamentu Uzuppełnień. 25 października 1930 r. odbyła się na szczeblu Wojska Polskiego I Konferencja Psychotechniczna. Zaowocowała ona m. in. intensyfikacją badań psychotechnicznych w pułkach piechoty, co w rezultacie doprowadziło z początkiem 1932 r. do organizacji w wojsku placówek badawczych. Badania psychotechniczne koordynowane były przez Komisję Psychotechniczną (obok przedstawicieli wojska w jej pracach uczestniczyli m. in. prof. prof. L. Jax-Bykowski, S. Błachowski, B. Biegeleisen-Zelazowski i St. Studencki)¹³. W organizacji badań psychotechnicznych daleko idącą pomoc okazał Departament Zdrowia Ministerstwa Spraw Wojskowych, umożliwiając organizację m. in. kursów psychotechnicznych i psychologicznych w Centrum Wyszkolenia Sanitarnego na Ujazdowie (kierujący Departamentem gen. bryg. dr med. St. Rouppert był jednocześnie przewodniczącym Sekcji Psychologicznej przy Zarządzie Głównym Towarzystwa Wiedzy Wojskowej). Psychotechnika znalazła również zastosowanie w krystalizującej się w okresie międzywojennym psychologii lotniczej. Badania w tej dziedzinie zapoczątkowano w Centrum Badań Lotniczo-Lekarskich. Można więc powiedzieć, że dziedzina ta wypełniała wówczas cały bez mała obszar psychologii wojska.

¹² Por. S. Swebócki, *Czym jest psychologia wojskowa*, [w:] F. Paszkowski, *Przedmiot i zadania psychologii wojskowej*, Warszawa 1971, s. 8; zob. także: B. Rokicki, *Psychologia w zastosowaniach wojskowych*, cz. I niniejszego opracowania, s. 23-27.

¹³ Por. A. Feldner, M. Komasiński, *Początki psychologii i psychotechniki w Wojsku Polskim*, [w:] *Psychologia a żołnierska służba*, Warszawa 1995, s. 7-8.

6.3.2. Dziedziny psychologii stosowanej w Wojsku Polskim po II wojnie światowej

W okresie powojennym obszar zainteresowania psychologii wojskowej uległ znacznemu rozszerzeniu (psychologia kliniczna, wychowawcza). Instytucje i placówki psychologiczne w Wojsku Polskim przechodziły liczne reorganizacje (m.in. w ostatnim czasie likwidacji uległ Zakład Psychologii Pracy i Służby Wojskowej Instytutu Higieny Psychiczej Wojskowej Akademii Medycznej). Kilkrotnie dotknęły one także pracowni psychologicznych, których głównym zadaniem jest prowadzenie badań selekcyjnych. Aktualnie funkcjonują okręgowe pracownie psychologiczne (w pionie Służby Zdrowia WP) i podległe im wojskowe pracownie psychologiczne, usytuowane w większych garnizonach kraju. Prowadzonym przez nie badaniami psychologicznym (zawierającym szereg metod psychotechnicznych) podlegają wszyscy przyszli żołnierze zawodowi oraz poborowi - kandydaci do niektórych specjalności (w tym operatorskich - np. kierowcy, czołgiści, operatorzy ppk). Zagadnieniami psychologii inżynierskiej zajmują się także kierunkowo - Zakład Psychologii Lotniczej Wojskowego Instytutu Medycyny Lotniczej oraz Pracownia Psychologiczna Wojskowej Akademii Technicznej. Teoretyczne zagadnienia z zakresu roli psychologii inżynierskiej w procesie dowodzenia zapoczątkowane zostały w latach sześćdziesiątych¹⁴ i były kontynuowane w opracowaniach pracowników Akademii Sztabu Generalnego i Wojskowej Akademii Politycznej. Obecnie znajdują się w obszarze zainteresowań Zakładu Psychologii Dowodzenia Instytutu Nauk Humanistycznych Akademii Obrony Narodowej oraz pokrewnych katedr i zakładów innych uczelni wojskowych.

6.4. Przedmiot i zadania psychologii inżynierskiej w wojsku

6.4.1. Przedmiot psychologii inżynierskiej wojska

Rozpatrując znaczenie zastosowania osiągnięć psychologii inżynierskiej dla potrzeb wojska, szczególną uwagę zwrócić należy na fakt, że wojsko szkoli się dla celów wojennych. Analizując więc przebieg i efekty szkolenia operatorów wojskowych, nieodzowne jest odnoszenie ich do warunków pola walki. Wobec znacznego ograniczania stanu osobowego naszej armii, zadania obronne realizowane będą przy użyciu mniejszych sił i środków, co dodatkowo zwiększa znaczenie optymalnego wykorzystania ich możliwości bojowych. Ogranicza to możliwości w

¹⁴ Por. T. Nowacki, T. Pióro, *Człowiek a technika wojenna*, Warszawa 1964.

zakresie przenoszenia na grunt wojska niektórych osiągnięć psychologii inżynierskiej przemysłu, która jako podstawowe cele zakłada konstruktywne dostosowanie do możliwości człowieka nie tylko urządzeń technicznych, ale także środowiska pracy. O ile doskonalenie układu „człowiek-maszyna” stanowi w przypadku wojska cel analogiczny, to w organizacji szkolenia żołnierzy wyępuje zasadniczy dylemat: jak w warunkach pokoju, z zachowaniem wymogów bezpieczeństwa i ochrony ludzkiej psychiki, skutecznie przygotować podwładnych do działania w ekstremalnych warunkach pola walki? Przystosowywać środowisko pracy (teren działań, pora dnia, pogoda, planowość wykonywanych zadań, stymulacja informacyjna itd.) do ukształtowanych już umiejętności i nawyków żołnierzy, czy też wprowadzać utrudnienia, zbliżające warunki szkoleniowe do realnego pola walki? Jakie są, uzasadnione względami szkoleniowymi, granice tych utrudnień? Przecież *...Jeśli hałas i strach są główną bronią czołgu, dlaczego nie staramy przyzwyczaić się do nich...?* - pytali ci żołnierze amerykańscy, objęci badaniami Zespołu z Research Branch, którzy już wtedy uczestniczyli w walkach II wojny światowej i z perspektywy doświadczeń bojowych analizowali niedoskonałości szkolenia wojskowego w warunkach pokoju¹⁵. Wojskowa psychologia inżynierska posiada więc swoją specyfikę, rozszerzającą przedmiot jej zainteresowań na problematykę optymalnego przygotowania operatorów do działania w warunkach pola walki.

6.4.2. Zadania psychologii inżynierskiej w wojsku

Psychologia inżynierska wojska zajmuje się badaniem procesów i właściwości psychicznych żołnierzy z punktu widzenia wymagań, stawianych zarówno przez technikę wojenną (układ „człowiek-maszyna”), jak też warunki wykonywania zadań szkoleniowych oraz współczesne pole walki (układ „człowiek-środowisko”). Obejmuje więc także problematykę selekcji i doboru operatorów wojskowych oraz organizację szkolenia żołnierzy w specjalnościach technicznych w miejscu stałej dyslokacji i na poligonach. Osobnym, niezwykle ważnym jej działem jest określanie wymagań w zakresie konstrukcji i właściwości eksploatacyjnych, stawianych nowym i modernizowanym technicznym środkom walki, odzwierciedlającym możliwości i potrzeby psychofizjologiczne żołnierzy.

Dotychczasowe próby opracowania zadań wojskowej psychologii inżynierskiej akcentują jej wieloaspektowość i wielowymiarowość. Poszczególne zadania odnoszą się do psychologów

¹⁵ Por. *Studia z psychologii społecznej w czasie II wojny światowej*, Biuletyn Informacyjny, Seria Psychologii i Pedagogiki Wojskowej, Warszawa 1960, s. 43-47.

wojskowych zajmujących się tą dziedziną, niemniej pośrednio dotyczą także kadry dowodczej, zwłaszcza średniego i niższego szczebla. Zadania te są formułowane następująco:

1. Badanie procesów i właściwości psychicznych żołnierzy-operatorów, decydujących o ich możliwościach w zakresie obsługi przydzielonego im sprzętu technicznego.

2. Badanie przebiegu procesów psychicznych operatorów i wpływu dynamiki tych procesów na poziom wykonywanych zadań specjalistycznych.

3. Badanie opanowania zasadniczych na danym stanowisku operatorskim umiejętności i nawyków.

4. Badanie dokładności, szybkości i niezawodności pracy operatora.

5. Badanie procesu odbioru, zapamiętywania i przetwarzania przez operatora wojskowego informacji, jak również podejmowania, realizacji i korygowania decyzji.

6. Badanie czynności operatora w zakresie sterowania i kierowania układem, umiejętności uruchamiania, eksploatacji i utrzymywania pracy urządzenia technicznego na wymaganym poziomie, a także umiejętności rozpoznawania i usuwania niesprawności.

7. Badanie podzielności uwagi i zautomatyzowania czynności operatora, umożliwiających równoczesne sterowanie pojazdem i prowadzenie walki (prowadzenie ognia, obserwację przeciwnika).

8. Opracowywanie - na podstawie wyników uzyskanych w trakcie tych badań - wniosków dotyczących selekcji i doboru żołnierzy do poszczególnych specjalności technicznych, zasad szkolenia i podtrzymywania nabytych umiejętności i nawyków.

9. Wypracowywanie (wspólnie z kadrą techniczną ośrodków badawczo-rozwojowych) wniosków w zakresie wymagań stawianym stosowanym w technice wojennej rozwiązaniom technicznym z punktu widzenia psychofizjologicznych potrzeb i możliwości operatorów wojskowych; współdziałal w konstruowaniu zastępczych urządzeń technicznych (trenażerów), umożliwiających wypracowywanie nawyków operatorskich w warunkach pełnego bezpieczeństwa i przy niższych nakładach finansowych.

10. Wypracowywanie wniosków dotyczących dostosowania miejsca i warunków pracy operatorów wojskowych do psychologicznych właściwości człowieka.

11. Badanie przyczyn popełniania błędów i powstawania wypadków w trakcie obsługi sprzętu wojskowego; wypracowywanie wniosków w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy żołnierzy na sprzęcie, a także badanie specyfiki wykonywania zadań operatorskich w warunkach pola walki.

Ponadto psychologowie wojskowi, zajmujący się problematyką psychologii inżynierskiej, akcentują rolę stymulowania motywacji operatorów wojskowych, jako ważnej przesłanki prawidłowego funkcjonowania układu „człowiek - maszyna - środowisko”, chociaż zagadnienie to nie mieści się stricte w obszarze zainteresowań psychologii inżynierskiej¹⁶.

6.5. Właściwości układu funkcjonalnego „człowiek- maszyna”

Broń, sprzęt bojowy i logistyczny, a więc wszystkie urządzenia, składające się na technikę wojenną, obsługiwane są przez żołnierzy. Człowiek i maszyna stanowią, swoisty dla każdego stanowiska operatorskiego, współpracujący ze sobą układ funkcjonalny. W realizacji postawionego zadania człowiek jest na tyle efektywny, na ile dysponuje sprawnym urządzeniem technicznym, a także posiada ugruntowany zasób wiedzy, umiejętności i nawyków operatorskich oraz poziom motywacji, pozwalający celowo je wykorzystać.

Gdybyśmy natomiast podmiotowo potraktowali urządzenia techniczne, pozbawiając je udziału człowieka, okazuje się, że są one „bezdadne”, bez względu na swoje parametry bojowe czy nasycenie elektroniką. Złożoność urządzenia technicznego, pozwalająca zaklasyfikować je do konkretnej generacji techniki wojennej, decyduje jednak o tym, czy sprzęt ten wymaga bezpośredniego sterowania, czy jedynie uruchomienia określonego programu. Jednak zarówno twórcą tego programu, jak i podmiotem inicjującym i kontrolującym działanie urządzeń technicznych w szkoleniu i na polu walki pozostaje żołnierz. Podobnie więc, jak w każdej innej dziedzinie życia, jako główny element wojskowego układu „człowiek-maszyna” niezmiennie należy traktować człowieka. Na szczeblu jednostki wojskowej czy pododdziału - głównie operatora, bezpośrednio sterującego pracą urządzeń technicznych.

6.5.1. Rola operatora

Obsługa sprzętu wojennego stawia przed człowiekiem szereg wymagań o wysokim stopniu trudności. Operator wojskowy musi biegle znać maszynę, umieć ją uruchamiać i kierować jej pracą, potrafić odczytać sygnalizowane przez nią informacje. Podobnie, jak każdy kierowca winien znać konsekwencje wskazań dotyczących prędkości pojazdu, poziomu paliwa czy ciśnienia oleju w silniku, w zależności od rodzaju obsługiwanego urządzenia znaczące dla

¹⁶ Por. J. Cendrowski, *Psychologia a techniczne wyposażenie wojska*, [w:] J. Cendrowski, E. Krażyński, Z. Paleski, S. Swobocki, *Psychologia wojskowa. Wybrane zagadnienia*, Warszawa 1980, s. 128-131.

operatora wojskowego mogą być takie parametry, jak np.: czas, wysokość lub głębokość, napięcie elektryczne, czystość i ciśnienie powietrza, promieniowanie. Odczytując wskazania na urządzeniach sygnalizacyjnych operator ustala, czy praca maszyny przebiega prawidłowo (zgodnie z programem bądź sposobem sterowania) czy też występują znaczne odchylenia, a także, w jakiej fazie realizacji znajduje się wykonywane zadanie. W przypadku wystąpienia znacznych (poza granice tolerancji) odchyżeń, zadaniem operatora jest doprowadzenie maszyny do normalnej pracy zgodnie z charakterem zadania (fazy zadania).

W porównaniu jednak z większością standardowych, „cywilnych” zawodów operatorskich, działalność operatora wojskowego na polu walki musi być równocześnie adekwatna do rozwoju sytuacji taktycznej, uwzględniać zadania w zakresie obrony, ochrony i maskowania sprzętu, a także położenie macierzystego pododdziału. Zastosowanie bojowe sprzętu technicznego jest wyłączną domeną człowieka, dlatego też umiejętności bojowe operatorów, kształtowane w warunkach ograniczeń szkoleniowych (względy bezpieczeństwa, limity), winny pozostawać w centrum uwagi dowódców tak w trakcie ćwiczeń taktycznych, jak i w codziennym szkoleniu.

6.5.2. Sprzężenie zwrotne w układzie „człowiek-maszyna”

Zazwyczaj w ramach układu „człowiek-maszyna” istnieją powiązania, umożliwiające bieżącą korektę pracy maszyny. O takim układzie mówimy, że posiada właściwość sprzężenia zwrotnego. Większość czynności operatora powoduje „reakcje” maszyny (m.in. wskazania wskaźników), które dostarczają mu danych do dalszego działania. Należy zauważyć, że sprzężenie zwrotne (informacja zwrotna), udzielane przez maszynę, posiada inny jakościowo charakter, niż informacja o podobnym charakterze, której nadawcą jest człowiek - współpracownik, przełożony czy podwładny. Ludzie, przekazując komunikat, dysponują gamą środków lingwistycznych (słowa, intonacja głosu) i nielingwistycznych (paralingwistyka i ruch, a więc „mowa” ciała), pozwalających przekazać nie tylko treść, ale także emocje¹⁷. Natomiast informacja przekazywana przez maszynę jest zobiektywizowana i pozbawiona ładunku emocjonalnego (wskaźnik, lampka, gong). Stąd też operatora (zwłaszcza operatora wojskowego na polu walki), któremu adekwatny odbiór sprzężenia zwrotnego niezbędny jest do prawidłowej kontynuacji zadania), cechować winny specyficzne umiejętności w zakresie odbioru komunikatów, odbiegające jakościowo od zdolności odbioru sprzężenia zwrotnego w ramach interakcji społecznych.

¹⁷ Por. J. Rączaszek, *Systemy komunikowania się i typy komunikowania się*, [w:] G. Kranas (red.), *Wybrane zagadnienia społecznej psychologii organizacji*, cz. II, Wyd. Wydział Psychologii UW, Warszawa 1991, s. 141-147.

6.5.3. Technika wojskowa - jako narzędzie walki

W wojskowym układzie „człowiek-maszyna” żołnierz jest elementem kreatywnym, twórczym; technika wojskowa zaś - narzędziem pracy (walki). Maszyna jest z kolei zdolna kompensować wiele niedomagań czysto ludzkich. Z perspektywy zarówno udziału techniki w codziennym życiu człowieka, jak również ekstremalnego charakteru warunków działań bojowych oraz charakterystycznego dla pola walki środowiska, wymienić tu należy zwłaszcza:

- stwarzane przez technikę bojową możliwości w zakresie manewru (szybkość przemieszczania się), zaopatrzenia, wykorzystania przestrzeni powietrznej i akwenów do prowadzenia działań bojowych;

- konieczność fizycznej ochrony ciała ludzkiego przed środkami rażenia (od artylerii i broni strzeleckiej po środki masowego rażenia);

- małą odporność organizmu człowieka na odbiegające od naturalnych warunki środowiska (temperaturę, dostępność tlenu, ciśnienie, promieniowanie);

- granice wytrzymałości fizycznej i psychicznej człowieka: mechanizm stresu pola walki powoduje, że dłuższy pobyt pododdziału na pierwszej linii oznacza dla żołnierzy zjawisko wyczerpania walką i konieczność luzowania ich na tyły frontu¹⁸;

- pogarszającą się ogólną sprawność funkcjonowania człowieka, gdy pozbawia się go lub znacznie mu ogranicza odpoczynek w cyklu dobowym;

- ograniczone możliwości ludzkich zmysłów (np. słyszenie dźwięków o specyficznej częstotliwości, widzenie w nocy i we mgle, znieczulenie jednostajnością czynności);

- niewielkie, bez udziału techniki, możliwości człowieka w zakresie przetwarzania i przekazu informacji.

Maszyna ma ogromną przewagę nad człowiekiem w szybkości i dokładności wykonywania operacji, może wykonywać zadania w różnym środowisku. W razie uszkodzenia (awarii, trafienia środkami rażenia przeciwnika) możliwa jest całkowita jej regeneracja, podczas gdy rany i kontuzje pozostawiają u człowieka trwałe ślady zarówno fizyczne, jak i psychiczne.

Zasadnicze rozróżnienie ról, jakie spełnia człowiek i urządzenie techniczne w układzie „człowiek-maszyna”, stanowi punkt wyjścia do sprecyzowania obszaru zainteresowań psychologii inżynierskiej. Jak w sposób najbardziej pełny wykorzystać dla potrzeb wojska silne strony obu tych elementów? Jak przystosować maszyny do możliwości psychofizycznych

¹⁸ Por. B. Rokicki, *Wybrane problemy psychologicznego przygotowania żołnierzy do działania na potencjalnym polu walki*, Warszawa 1991, s. 36-40; por. także J. Terelak, *Stres psychologiczny*, Bydgoszcz 1995, s. 153-240.

człowieka, a jego samego do wymagań obsługi tej maszyny? Chociaż w jednostce wojskowej powstał już niejedyn projekt racjonalizatorski, w wyniku którego poprawiły się warunki pracy i wydajność operatora, zdecydowanie większe możliwości podczas eksploatacji sprzętu daje poszukiwanie sposobów poprawy jakości obsługi sprzętu technicznego. Stąd zainteresowanie kadry dowódczej zagadnieniami psychologii inżynierskiej dotyczy zwłaszcza metod i trybu doskonalenia procesu szkolenia operatorów wojskowych.

6.6. Operator wojskowy - psychologiczne problemy selekcji i szkolenia

W wojsku, znacznie częściej, niż w życiu cywilnym i cywilnych zawodach, spotykamy się z urządzeniami technicznymi o bardzo różnym stopniu złożoności. Na zajmowanym stanowisku służbowym żołnierz zobowiązany jest nie tylko do posiadania umiejętności w zakresie obsługi przydzielonej mu broni i sprzętu technicznego. Ma także obowiązek znać i potrafić obsługiwać sprzęt swoich bezpośrednich podwładnych oraz te podstawowe rodzaje sprzętu technicznego, które nie wchodzą bezpośrednio w zakres jego specjalności, ale z którymi może zetknąć się, uczestnicząc w walce zbrojnej (w celu np. nawiązania łączności, zastąpienia poległej załogi, przejęcia dowodzenia nad ocalałymi żołnierzami sąsiedniego pododdziału). Jest to także jeden z warunków, określających możliwości instrumentalnego i moralno-psychologicznego wspierania podwładnych (żołnierzy młodszych stopniem) w sytuacjach walki, których charakteru nie jesteśmy do końca przewidzieć i kierunkowo przygotować się do nich w trakcie pokojowego szkolenia.

6.6.1. Wymagania, stawiane operatorom wojskowym

Oczywiście najwyższy poziom kompetencji każdy żołnierz zobowiązany jest uzyskać w obsłudze sprzętu etatowego. Żołnierza, którego zasadniczym zadaniem jest sterowanie przydzielonym sprzętem technicznym (samolotem, samochodem, czołgiem, radiostacją, wyrzutnią raketową, sprzętem komputerowym) w języku psychologii inżynierskiej nazywamy operatorem wojskowym. Fakt, że jest on pilotem, kierowcą-mechanikiem, celowniczym czy informatykiem, służy już do szczegółowej analizy - psychologicznej analizy specjalności wojskowych. Niektóre rodzaje sprzętu wymagają obsługi wieloosobowej. Wtedy wykonanie zadania stanowi wypadkową (nie tylko prostą sumę, gdy czynności muszą być zgrane np. w czasie) wypełnienia ról operatorskich na poszczególnych stanowiskach (załoga okrętu

podwodnego, czołgu, wyrzutni raketowej). W większości przypadków stanowiska operatorskie zajmowane są przez żołnierzy służby zasadniczej i nadterminowej.

Zakres wymagań, jakie stawia przed człowiekiem sprawowanie roli operatora wojskowego, w głównej mierze zależy od:

- rodzaju przydzielonej techniki wojennej (diametralnie różny charakter wymagań wiąże się np. z prowadzeniem czołgu, obsługą radiostacji czy wykonywaniem zadań saperskich);
- typu obsługiwanego urządzenia technicznego (w zależności od stopnia automatyzacji operator na bieżąco steruje bądź koryguje pracę maszyny, albo też jego rola ogranicza się do przygotowania jej do pracy, uruchomienia i kontroli wykonywanych operacji, a następnie konserwacji i ewentualnych napraw);
- charakteru i złożoności wykonywanego zadania (trudno utożsamiać jazdę w kolumnie w czasie przemarszu wojsk z wykonywaniem zadania w ugrupowaniu bojowym w trudnych warunkach terenowych);
- warunków realizacji zadania (najbardziej wymowne ich rozróżnienie, to zadania wykonywane w miejscu stałej dyslokacji, na poligonach oraz na polu walki; wymagania wobec operatora wzrastają znacznie zwłaszcza wraz ze zwiększaniem się stopnia zagrożenia, zmiennością sytuacji, rolą, jaką obsługiwany sprzęt odgrywa w zadaniu bojowym).

Na poziom wykonywania zadań związanych z obsługą sprzętu technicznego wpływa szereg czynników, związanych ze sobą funkcjonalnie w procesie szkolenia operatorów wojskowych. Każda specjalność operatorska wymaga swoistych predyspozycji psychicznych, do których zaliczyć możemy np. poziom inteligencji, siłę procesów nerwowych (temperament), stopień zrównowżenia emocjonalnego (neurotyczności), jakość i podzielność uwagi, pamięć, myślenie logiczne i abstrakcyjne, odporność na zakłócenia (stres). Dla większości kandydatów na operatorów wojskowych pierwszym etapem selekcji są badania psychologiczne (znane częściowo jako „psychotechniczne”), prowadzone przez wojskowe pracownie psychologiczne. Na tym etapie selekcji dyskwalifikowanych jest średnio 15-20% kandydatów¹⁹

Określenie zdolności człowieka do wykonywania zadań operatorskich w danej specjalności (na danym urządzeniu) wymaga skonstruowania psychologicznego modelu operatora. Na tej podstawie opracowywane są metodyki badań psychologicznych, określające narzędzia badawcze oraz stosowne normy. Na przykład w przypadku kierowców wojskowych badania te w chwili obecnej obejmują: testy psychologiczne (badające zrównoważenie emocjonalne oraz introwersję

¹⁹ Dane uzyskane w Okręgowej Pracowni Psychologicznej Warszawskiego Okręgu Wojskowego.

- ekstrawersję²⁰, a także inteligencję - zdolności ogólne), jak również metody psychotechniczne. Od kandydata na kierowcę wymaga się szeregu zdolności psychofizycznych, których ocenę umożliwiają urządzenia określające:

- czas reakcji prostej i alternatywnej, wycwiczalność reakcji, odporność emocjonalną na stresy;

- szybkość reakcji psychosomatycznej na bodźce świetlne, stopień koncentracji uwagi;

- koordynację wzrokowo-ruchową, spostrzegawczość, przerzutność uwagi, szybkość podejmowania decyzji, psychiczną odporność na zmęczenie;

- ostrość widzenia głębi (stereopsję), ocenę odległości i wielkości w przestrzeni;

- wrażliwość dynamiczno-kinestetyczną kończyn dolnych, decydującą o poprawności sterowania pedałem (hamulca, sprzęgła);

- adaptację wzroku do ciemności po krótkotrwałym oślnieniu.

W zależności od przyszłych warunków pracy żołnierzy poszczególnych specjalności operatorskich, metodyki badań są zróżnicowane. Pomyślny wynik badań psychologicznych daje przelozonym pewność, że podległy im operator spełnia - pod względem psychicznym i psychomotorycznym - standardy przewidziane na danym stanowisku służbowym i jest zdolny podjąć czekającym go obowiązkom i zadaniom.

6.6.2. Etapy szkolenia operatorów

Żołnierze zasadniczej służby wojskowej - kandydaci na operatorów wojskowych swoją służbę rozpoczynają zazwyczaj szkoleniem specjalistycznym w ośrodkach szkolenia młodszych specjalistów, prowadzonym równolegle ze szkoleniem podstawowym. Kilkumiesięczny (aktualnie z reguły 3-miesięczny) pobyt w takim ośrodku (np. szkolenia kierowców, służb technicznych wojsk lotniczych lub marynarki wojennej, łączności, artylerii) zakończony jest następnym etapem selekcji - egzaminem specjalistycznym. Żołnierz-operator nabywa tutaj zasób wiedzy, umiejętności i nawyków, niezbędnych do samodzielnego wykonywania zadań związanych z eksploatacją sprzętu technicznego, charakterystycznego dla danej specjalności

²⁰ Do badania cech osobowości (poziomu neurotyczności oraz ekstrawersji - introwersji) stosowany jest Inwentarz Osobowości (ang. MPI - Maundsley Personality Inventory) E.I. Eysencka; poziom neurotyczności mówi o sile bodźca (stresu), który wywołuje objawy niekorzystne z punktu widzenia sprawności działania (nervowość, dźwięność, skłonność do wycofywania się); introwersja to tendencja do zanknięcia i działania „na swój rachunek”, ekstrawertyk zaś to człowiek otwarty, szukający towarzystwa, realizujący się w zadaniach zespołowych. W metodyce badań zakłada się, że wyniki badań testowych mogą być obarczone błędem, dlatego też na ich ostateczny wynik wpływa także przebieg rozmowy psychologicznej.

(rodzaju wojsk). Kadra dydaktyczna i instruktorzy swoją uwagę koncentrują na elementarnych wiadomościach i czynnościach operatorskich, wynikających z programu szkolenia (gdyż tylko na tyle pozwala czas kursu), większą uwagę poświęcając tym żołnierzom, którzy z danym rodzajem sprzętu (np. pojazdem mechanicznym) stykają się po raz pierwszy. Obecnie, w związku z planowanym dalszym skracaniem czasu trwania służby zasadniczej, rozważane są możliwości rozpoczęcia szkolenia specjalistycznego przed wcieleniem do służby (na wzór wojskowych kursów kierowców, organizowanych do 1991 r. przez Ligę Obrony Kraju).

Służbę operatorów w jednostkach liniowych, do których trafiają po ukończeniu ośrodków szkolenia, należy traktować jako dalszy ciąg szkolenia (doskonalenie specjalistyczne). Przejście do wykonywania zadań nie w charakterze ucznia, a członka zespołu winno odbyć się w miarę łagodnie, dlatego dowódca pododdziału m.in. zobowiązany jest zaznajomić się z dokumentami osobowymi przybywających operatorów, aby poznać ich:

- zdolności adaptacyjne (problemy żołnierza z przystosowaniem się do warunków życia i charakteru zadań wykonywanych w ośrodku, z dużym prawdopodobieństwem powtórzą się ponownie);

- dotychczasowy kontakt ze sprzętem technicznym (po absolwentach szkół technicznych i tych żołnierzach, którzy przed rozpoczęciem służby pracowali w pokrewnej specjalności, np. samochodowej, łącznościowej, mechanicznej można oczekiwać, że posiadają szerszą wiedzę, a zwłaszcza utrwalone nawyki dotyczące bezpieczeństwa i sprawnej obsługi urządzeń technicznych);

- umiejętności w zakresie obsługi sprzętu specjalistycznego, potwierdzone wynikami egzaminu;

- ogólny poziom zdyscyplinowania (negatywny stosunek do obowiązków żołnierskich może rozciągać się także na podobne traktowanie obowiązków wynikających z obsługi przydzielonego sprzętu).

Wdrażając przybyłych operatorów do wykonywania zadań w ramach pododdziału należy pamiętać, że wymaganiom w ośrodku szkolenia byli w stanie sprostać szkoląc się w charakterze ucznia, gdzie błędy i uchybienia pociągały za sobą co najwyżej, konsekwencje osobiste (doksztalcanie indywidualne, egzamin poprawkowy). Funkcjonowanie operatora w zespole (pododdziale) wiąże się natomiast z wykonaniem zadania zespołowego, z zasady uzależnionego od poziomu wykorzystania sprzętu technicznego. Bardzo pożądanym wydaje się więc, by początek służby (pierwsze kilka dni) w pododdziale liniowym nie oznaczał dla operatora diametralnie innej sytuacji psychologicznej (dodatkowego obciążenia związanego z odpowiedzial-

nością), gdyż wystarczająco eksploatująca jest rola „młodego” w nowym, nie zawsze życzliwym otoczeniu. Warto być może zatem umożliwić mu, tuż po przybyciu do nowej jednostki, zaprezentowanie przed nowymi kolegami swoich umiejętności operatorskich; nie powinno to jednak stanowić formy sprawdzianu, wiązać się z ocenami i etykietowaniem typu: „bardzo dobry” czy też „ledwie dostateczny”. Oczywiście, bardziej uzasadnione tego typu przedsięwzięcie wydaje się wówczas, gdy do pododdziału trafia równocześnie kilku operatorów; jednak to właśnie w przypadku pojedynczego żołnierza jest mu to szczególnie potrzebne. Właściwy przebieg adaptacji operatora w pododdziale liniowym (zapoznanie się z jednostką, znajomość przełożonych, akceptacja ze strony nowych kolegów, poznanie eksploatowanych tutaj typów czy też konkretnych egzemplarzy sprzętu) w znaczący sposób wspiera kolejne etapy jego funkcjonowania, już jako praktyka - specjalisty wojskowego.

6.6.3. Szkoleniowe uwarunkowania pracy żołnierzy-operatorów

Tylko nieliczni operatorzy wojskowi w okresie pokoju swoje zadania wykonują samodzielnie (ściślej: autonomicznie, w wyizolowanym układzie „człowiek-maszyna”). Nawet, gdy dane urządzenie techniczne obsługiwane jest jednoosobowo, charakter realizowanych zadań wynika z planu szkolenia oraz potrzeb macierzystego pododdziału, a także szerszego kontekstu społecznego (kierowca logistycznego zabezpieczenia ma precyzyjnie określony cel trasę i czas przejazdu, na drogach publicznych podlega jednak ograniczeniom wynikającym z przepisów ruchu drogowego; wykonujący samodzielne zadanie w powietrzu pilot może napotkać oczekujący pomocy inny statek powietrzny - i tym samym cel szkoleniowy schodzi na plan dalszy). Zdecydowana jednak większość specjalności operatorskich z założenia wymaga pracy w zespole: na korzyść zespołu, a także możliwa jest dzięki wysiłkom innych członków zespołu. Jeśli, dla przykładu, rozpatrywać będziemy funkcję kierowcy - mechanika czołgu, możemy oczywiście wskazać na niego, jako głównego operatora wśród załogi. Jego kwalifikacje decydują o tym, że czołg we właściwy sposób przemieszcza się w terenie, utrzymuje w ugrupowaniu bojowym, w razie konieczności przeprowadza po dnie rzeki. Czy jednak byłoby to możliwe, gdyby nie nawiązana łączność z wyższym szczeblem dowodzenia, wypracowane przez dowódcę czołgu decyzje, a także precyzja użycia broni pokładowej? Oczywiście istnieje także zależność odwrotna: na niewiele przyda się łączność, właściwe dowodzenie oraz zgodne z instrukcjami użycie broni pokładowej, gdy zawiedzie kierowca-mechanik.

Zgrywanie zespołów, załóg czy pododdziałów, w działaniach których uczestniczą operatorzy wojskowi, wymaga respektowania szeregu zasad, wśród których szczególnie ważne wydają się być następujące:

- współpraca żołnierzy zespołu w pierwszym rzędzie winna zapewniać ochronę i możliwość niezawodnego wykorzystania sprzętu technicznego, decydującego o zdolności bojowej pododdziału; w tym aspekcie operatora (operatorów) należy traktować jako centralne postacie zespołu;

- zgrywanie zespołów winno następować z uwzględnieniem zasady stopniowania trudności, przy czym postępy operatora wiodącej techniki bojowej, jeśli chodzi o kwalifikacje specjalistyczne i odporność na zakłócenia²¹ należy oceniać szczególnie wnikliwie;

- szkolenie zespołów winno obejmować także typowe sytuacje awaryjne, jakim może ulec znajdująca się na ich wyposażeniu technika bojowa;

- kwalifikacje operatora, a także działania pozostałych członków zespołu w kontakcie z techniką bojową w dużym stopniu opierać należy na utrwalonych czynnościach nawykowych, co wymaga wielokrotnych treningów, jednak zapewnia sprawność działania w sytuacjach trudnych, w tym w warunkach pola walki;

- w przypadku zespołów, w których pracuje kilku operatorów, ich wymiana winna następować stopniowo, tak, by nie doprowadzić do sytuacji, gdy urządzenie obsługują wyłącznie żołnierze młodzi służbą i praktyką; w innym przypadku zależność taka może obowiązywać np. w relacji: dowódca - operator.

Niezwykle istotnym problemem w szkoleniu operatorów wojskowych jest także sposób oceniania i opiniowania. Kształtowanie poczucia kompetencji i wiary we własne siły wymaga także, obok naocznych efektów wykonania zadania, informacji i wzmocnień pozytywnych ze strony przełożonych. Informacja „w dół” winna być przekazywana na bieżąco i uwzględniać zarówno sam poziom pracy operatora, jak również jego wpływ na wykonanie zadania przez pododdział. Oceny negatywne winny być natomiast poprzedzone wnikliwą analizą, pozwalającą odpowiedzieć na pytanie: na ile stworzone zostały operatorowi optymalne warunki pracy (racjonalny wypoczynek, sprawność urządzenia), jaki jest jego poziom wykształcenia i na ile miał on faktyczny wpływ na zaistniałe negatywne zdarzenie.

²¹ Por. M. Tyszkowa, *Problemy psychicznej odporności dzieci i młodzieży*. Warszawa 1972, s. 21-26 i in.

6.6.4. Problemy przygotowania bojowego operatorów wojskowych

Efektywne przygotowanie operatora wojskowego do skutecznej obsługi sprzętu bojowego w warunkach pola walki jest procesem złożonym i trudnym do zweryfikowania zważywszy, że:

- szkolenie prowadzi się przy zachowaniu pokojowych ograniczeń, dotyczących bezpieczeństwa, aplikacji bojowej, a także limitów i oszczędności;

- pomimo trudnych warunków terenowych, w jakich ćwiczą zwłaszcza pododdziały wojsk lądowych, trudno oczekiwać (i dążyć) do wytworzenia wśród operatorów poczucia zagrożenia, adekwatnego do warunków wojennych; lęk i strach (o dużym natężeniu, przedłużające się w czasie) są zaś na polu walki tymi stresorami, które dezorganizują działanie i nie pozwalają w pełni wykorzystać nabytych kwalifikacji specjalistycznych;

- w procesie pokojowego szkolenia nie jesteśmy w stanie do końca przewidzieć, jakie nowe metody i środki przeciwdziałania środkom technicznym zastosuje przeciwnik; także możliwości działania w ekstremalnych sytuacjach awaryjnych (trafienie pociskiem, pożar, awaria pod ogniem przeciwnika) określi dopiero pole walki.

Jeżeli ponadto przewidujemy, że zadania operatora (zwłaszcza bezpośrednich uczestników walki) rozciągają się w warunkach bojowych także na szereg czynności, nie wynikających bezpośrednio z obsługi sprzętu (analiza kolejnych zadań wraz ze zmieniającą się sytuacją taktyczną, prowadzenie rozpoznania, przekazywanie uogólnionych informacji innym elementom zespołu i szczeblom nadrzędnym)²², wieloaspektowe szkolenie operatorów wojskowych staje się zagadnieniem pierwszorzędnej wagi.

Z doświadczeń minionych konfliktów zbrojnych wiadomo, że towarzysząca żołnierzom na polu walki sytuacja psychologiczna utrudnia pełne wykorzystanie nabytej w procesie szkolenia wiedzy, umiejętności i nawyków operatorskich. Jest to problem z obszaru moralno-psychologicznego przygotowania żołnierzy, który w przypadku operatorów wydaje się szczególnie istotny. Z punktu widzenia psychologii inżynierskiej zaś nie mniej istotny jest fakt, iż świadomość wysokich kompetencji wojskowych (w tym specjalistycznych) wzmacnia odporność psychiczną żołnierzy²³.

Poziom i sprawność opanowania przez operatorów, w trakcie służby wojskowej, wiedzy, umiejętności, a zwłaszcza nawyków specjalistycznych, wiąże się dzisiaj z faktem coraz wcześniejszego zwalniania żołnierzy służby zasadniczej do rezerwy. Skracanie okresu służby

²² Por. J. Cendrowski, *Psychologia a techniczne...*, dzieł. cyt., s. 141.

²³ Por. B. Rokicki, *Wybrane problemy...*, dzieł. cyt., s. 61 i m.

zasadniczej, a także ograniczanie częstotliwości ćwiczeń żołnierzy rezerwy zmniejsza czasowo możliwości szkoleniowe, a tym samym nakłada na dowódców coraz większą odpowiedzialność za efektywność wyszkolenia operatorów - żołnierzy zasadniczej służby wojskowej.

6.7. Niezawodność sprzętu - niezawodność operatora

Rozważając problem niezawodności sprzętu wojskowego, niezbędnym wydaje się rozróżnienie szeregu zagadnień zarówno technicznych, jak i roli czynnika ludzkiego, zgodnie z elementami układu „człowiek - maszyna - środowisko”. Uwagę należy tutaj zwrócić zwłaszcza na:

- rolę człowieka w bezawaryjnym, zgodnym z wymogami eksploatacyjnymi, użytkowaniu sprzętu, a jednocześnie wykorzystywaniu go zgodnie z potrzebami szkoleniowymi;

- przygotowanie operatorów do obsługi przydzielonego sprzętu w warunkach pola walki; jest to zadanie szczególnie złożone, wymagające m.in. praktycznej wiedzy psychologicznej oraz akceptacji faktu, że pełna weryfikacja efektów szkoleniowych nastąpić może dopiero w działaniach bojowych.

Eksploatacja sprzętu technicznego w warunkach pokojowego szkolenia ma więc za zadanie zapewnić zarówno wyszkolenie operatorów, jak również zespołów ludzkich, na wyposażenie których został on przydzielony. Oba te zadania są ze sobą ściśle powiązane funkcjonalnie, więc brak zakładanych efektów w realizacji któregoś z nich uniemożliwia osiągnięcie końcowego celu szkoleniowego: bojowego wyszkolenia pododdziału.

6.7.1. Istota i źródła błędów operatorskich

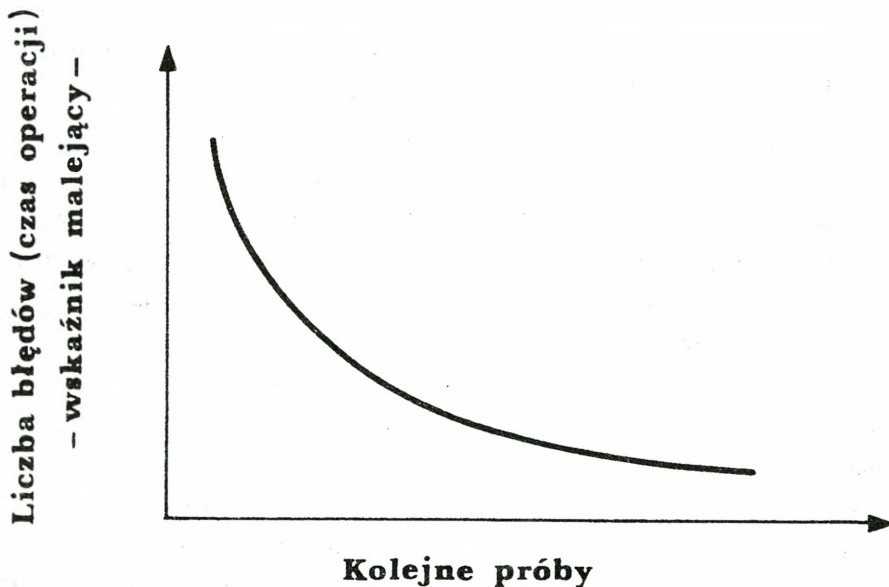
Niezawodność to *zdolność do wykonywania zadań z minimalnym ryzykiem popełnienia błędu w określonych warunkach i określonym czasie*²⁴. W czym tkwi istota błędu, jaki może zostać popełniony przez operatora wojskowego i jakie mogą być jego konsekwencje? Decyduje o tym rodzaj sprzętu, konkretna sytuacja szkoleniowa, zaangażowanie, czy też obecność w zasięgu działania sprzętu technicznego innych żołnierzy. Wyróżnić tutaj należy:

- wypadki, mogące pociągnąć za sobą śmierć lub uszkodzenie ciała; ich źródłem może być mechaniczne uszkodzenie układu maszyny, niedoszkolenie lub niedyspozycja, wreszcie błędy percepcyjne (ocena sytuacji) bądź decyzyjne operatora;

²⁴ Tamże, s. 142.

- uszkodzenie układu bądź podzespołu urządzenia technicznego, wiążące się z błędami w obsłudze i eksploatacji sprzętu;

- obniżenie poziomu lub niewykonanie zadania przez pododdział powodujące trudne do prognozowania skutki, zwłaszcza w sytuacji bojowej.



Rys. 6. Krzywa malejącej liczby błędów (także malejącego czasu wykonania) według: W. Budochorska, Z. Włodarski; wraz z powtarzaniem czynności na zasadzie algorytmu (wypracowywania nawyków) liczba błędów operatora osiąga minimalną wartość

Prawidłowo funkcjonujący operator (zespół operatorów) zapewnia zarówno prawidłową obsługę maszyny w sensie technicznym, jak i funkcjonalnym, adekwatnym do modelowanej sytuacji taktycznej lub zadania szkoleniowego. W wypadku załogi czołgu jej członkowie wypełniają pierwszą z tych funkcji, dowódca natomiast koordynuje ich działalność w czasie i przestrzeni. Inaczej jest w przypadku transportera opancerzonego - tam operatorem pozostaje kierowca, od którego kwalifikacji specjalistycznych, a często także zmysłu taktycznego zależy wykonanie zadań przez żołnierzy drużyny piechoty.

6.7.2. Warunki niezawodności i bezpieczeństwa pracy urządzeń technicznych

Niezawodność pracy operatora wojskowego w okresie pokojowego szkolenia w dużej części ma swoje odniesienie w ogólnych zasadach ergonomii. Wśród czynników decydujących o właściwym użytkowaniu sprzętu wymienia się:

1. Jakość techniczną i eksploatacyjną maszyny (narzędzia, przyrządu), jej niezawodność, odporność na zakłócenia zewnętrzne, łatwość i bezpieczeństwo obsługi. Maszyna dobrze przystosowana do psychofizjologicznych, antropometrycznych i społecznych możliwości człowieka (zapewniająca wygodę regulacja stanowiska, możliwość odpoczynku, kontakt społeczny, dostęp informacji) w istotny sposób zwiększa niezawodność pracy operatora.

2. Kwalifikacje i cechy osobowościowe operatora. Wiedza, umiejętności oraz stopień zautomatyzowania czynności (nawyki operatorskie), doskonalone w okresie szkolenia w jednostce liniowej, szczególnego znaczenia nabierają w warunkach pola walki. W sytuacjach trudnych i ekstremalnych, gdy występują zagrożenie, deprywacje, przeciążenia, utrudnienia oraz sytuacje konfliktowe²⁵, możliwości wykorzystania tych kwalifikacji warunkuje ponadto ukształtowane morale²⁶ i wysoka odporność psychiczna żołnierzy, pozwalające oprzeć się destrukcyjnemu oddziaływaniu stresu pola walki²⁷. *Słaba odporność psychiczna jest zjawiskiem bardzo niekorzystnym przy obsłudze nowoczesnego uzbrojenia i sprzętu technicznego, którego wysoka jakość i konstrukcyjna złożoność wymagają od obsługujących dużej precyzji działania*²⁸. Zarówno w szkoleniu, jak i w sytuacji bojowej występuje także szereg sytuacji nowych (z którymi żołnierz dotychczas nie miał styczności): wymagają one zmiany struktury czynności, a ponadto brak jest danych do subiektywnej oceny prawdopodobieństwa osiągnięcia celu (wykonania zadania).

3. Charakter realizowanego zadania. Rozpatrując działanie operatora konkretnej specjalności (kierowcy-mechanika, radiotelegrafisty, operatora ppk, mechanika lotniczego), prawdopodobieństwo popełnienia błędu uzależnione jest od takich czynników, jak: czas, miejsce, stopień trudności zadania i samodzielności podejmowania decyzji, dynamika działań, a przede wszystkim - czy jest to zadanie szkoleniowe, czy też zadanie bojowe, wykonywane w warunkach wojennych.

²⁵ Por. T. Tomaszewski, *Człowiek i otoczenie*, [w:] *Psychologia*, red. T. Tomaszewski, Warszawa 1977, s. 31-36; zob. także: J. Terclak, *Stres...*, dzieł. cyt. s. 119-152.

²⁶ Por. M. Dyrda, *Morale w nauce wojennej*, Warszawa 1991, s. 87-92.

²⁷ Wcześniej zjawisko to określano jako „zespół wyczerpania walką”; por. B. Rokicki, *Wybrane problemy...*, dzieł. cyt., s. 27-45.

²⁸ J. Kunikowski, *Dowódcze i wychowawcze przygotowanie w systemie obronnym RP*, Warszawa 1995, s. 82.

4. Szeroko rozumiane warunki pracy. Sprawny system dowodzenia, kierowania i współdziałania, uwzględnianie zasad organizacji pracy, akceptacja środowiskowa (stosunki panujące w pododdziale), jednoznaczność i przestrzeganie norm moralnych mają swój znaczący udział w niezawodności pracy operatora wojskowego²⁹.

Specyficznym dla wojska (w pewnym zakresie także dla służb porządkowych, ekip ratunkowych) zagadnieniem jest problem niezawodności sprzętu technicznego w warunkach bojowych. Na polu walki, w warunkach znodyfikowanego systemu wartości, podejmowane są zadania o szczególnie wysokim poziomie ryzyka. Czy wówczas, w przypadku niepowodzenia (zniszczenie sprzętu, utrata ludzi), którego bezpośrednią przyczyną było aktywne działanie przeciwnika, także możemy mówić o błędach operatorskich? Idea japońskich kamikadze i „żywych torped” opierała się właśnie na planowej utracie sprzętu i ludzi, przy jednoczesnym zadaniu przeciwnikowi nieproporcjonalnie większych strat. Zagadnienie to wydaje się więc mocno dyskusyjne, stanowiące raczej przedmiot rozważań filozofii i etyki wojska. Niemniej doświadczenia minionych wojen i konfliktów zbrojnych upoważniają nas do stwierdzenia, że dobrze i wszechstronnie wyszkolony oraz właściwie dowodzony operator zapewnia wyższe prawdopodobieństwo uzyskania niezawodności sprzętu bojowego w walce. Zwłaszcza, gdy dysponuje nowoczesnym sprzętem, o wysokich parametrach technicznych i wariantowych możliwościach użycia.

Podsumowanie

Współczesny stopień utecnicznienia armii powoduje, że spektrum zagadnień związanych z wdrażaniem, obsługą oraz zastosowaniem bojowym sprzętu technicznego uznawać należy w szkoleniu wojskowym za jeden z problemów centralnych. W dużym stopniu o efektywności wykorzystania techniki wojskowej decyduje człowiek-operator wojskowy. Problematykę związaną z selekcją, szkoleniem, psychologicznym przygotowaniem do działania na polu walki operatorów wojskowych, a także bezpieczną i bezawaryjną obsługą sprzętu i uzbrojenia podejmuje psychologia inżynierska wojska. Sukcesywny postęp w technice wojennej, podnoszący wymagania w zakresie jej obsługi, zdaje się wskazywać na zwiększające się potrzeby w zakresie szkolenia operatorów, a przez to - szersze perspektywy rozwoju tej dziedziny psychologii wojskowej.

²⁹ Por. J. Cudrowski, *dział. cyt.*, s. 145-146.

Zasygnalizowane wyżej zasadnicze problemy, będące przedmiotem zainteresowania psychologii inżynierskiej wojska, nie wyczerpują oczywiście całości zagadnienia. Praktyczna użyteczność tej dziedziny wiedzy w pracy szkoleniowej z żołnierzami w dużej mierze wiąże się także z określeniem psychologicznej charakterystyki poszczególnych specjalności wojskowych. Szerokie badania empiryczne w tym zakresie zapoczątkowane zostały w latach siedemdziesiątych³⁰. W związku ze zmianami strukturalnymi, które objęły część placówek naukowych i naukowo-badawczych psychologii wojskowej, prowadzone obecnie badania koncentrują się głównie na psychologii zawodu pilota wojskowego³¹. Wydaje się również, iż wraz z wprowadzaniem do jednostek wojskowych sprzętu nowej generacji, pewnej aktualizacji wymaga problem psychologii bezpieczeństwa pracy na sprzęcie wojskowym³². Niemniej dotychczasowy dorobek psychologii inżynierskiej wojska określa organizatorom szkolenia operatorów pewne ramy psychologicznego doskonalenia procesu specjalistycznego szkolenia podwładnych.

³⁰ Charakterystyki specjalności artylerzysty, czołgisty, operatora radiolokacyjnego, radiotelegrafisty i strzelca wyborowego znaleźć czytelnik w opracowaniu Z. Paleski, *Psychologia wybranych specjalności wojskowych*, Warszawa 1974, s. 45-168.

³¹ Por. *Psychologia lotnicza*, pod red. R. Błoszczyńskiego, Warszawa 1976; Z. Stefaniak, *Psycholog w organizacji selekcji kandydatów do zawodu pilota, Psychologia a żołnierska służba*, Warszawa 1995.

³² Por. J. Cudrowski, *Psychologia inżynierska w wojsku*, cz. II, *Elementy psychologii bezpieczeństwa pracy w wojsku*, Warszawa 1972.

WYBRANE POZYCJE BIBLIOGRAFICZNE

1. Argyle M., *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Warszawa 1991.
2. Bartkowiak G., *Psychologia zarządzania*, Poznań 1995.
3. Biela A. (red.), *Stres w pracy zawodowej. Wybrane zagadnienia*, Lublin 1990.
4. Błoszczyński R. (red.), *Psychologia lotnicza*, Warszawa 1976.
5. Borkowski J., *Poznanie i stymulacja rozwoju osobowości żołnierzy*, Warszawa 1994.
6. Borkowski J., *Wspomaganie rozwoju osobowości*, Warszawa 1995.
7. Caban Z., *Wybrane problemy suicydologii wojskowej*, Łódź 1993.
8. Cendrowski J., *Psychologia inżynierska w wojsku, cz.II, Elementy psychologii bezpieczeństwa pracy w wojsku*, Warszawa 1972.
9. Cooper C.L., Payne R., *Stres w pracy*, Warszawa 1987.
10. Dąbrowski K., *Wprowadzenie do higieny psychicznej*, Warszawa 1979.
11. Dąbrowski K. (red.), *Zdrowie psychiczne*, Warszawa 1981.
12. *II Konferencja Naukowo-Szkoleniowa Psychiatrów, Psychologów i Neurologów Wojska Polskiego, „Lekarz Wojskowy”*. Suplement I 1994.
13. Everly Jr. G., S., Rosenfeld, *Stres. Przyczyny, terapia i autoterapia*, Warszawa 1992.
14. Fisher R., Ury W., *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, Warszawa 1991.
15. Gliszczyńska X. (red.), *Psychologiczny model efektywności pracy*, Warszawa 1991.
16. Gordon T., *Wychowanie bez porażek*, Warszawa 1991.
17. Grzesiuk L. (red.), *Psychoterapia*, Warszawa 1994.
18. Gut J., Haman W., *Docenić konflikt*, Warszawa 1993.
19. Holstein - Beck M., *Konflikty*, Warszawa 1983.
20. Hołyst B. (red.), *Człowiek w sytuacji trudnej*, Warszawa 1991.
21. Ilnicki S., *Nerwicowe pułapki*, Warszawa 1991.
22. Kaliciuk S., *Psychohigiena pracy*, Warszawa 1991.
23. Kanarski L., Rudnicki B., *Podkultura żołnierska*, Warszawa 1994.
24. Kosewski M., *Agresywni przestępcy*, Warszawa 1977.
25. Krażyński E.W., Paleski Z., *Higiena psychiczna w wojsku*, Warszawa 1983.
26. Kunikowski J., *Dowódcze i wychowawcze przygotowanie w systemie obronnym RP*, Warszawa 1995.
27. Mądrycki T., *Deformacje w spostrzeganiu ludzi*, Warszawa 1986.

28. Mellibruda J., *Ja - Ty - My. Psychologiczne możliwości ulepszania kontaktów międzyludzkich*, Warszawa 1980.
29. Niebrzydowski L., *O poznawaniu i ocenie samego siebie*, Warszawa 1976.
30. Oniszczenko W., *Stres to brzmi groźnie*, Warszawa 1993.
31. Podgórecki A., *Patologia życia społecznego*, Warszawa 1976.
32. Pospiszyl K., *Psychopatia*, Warszawa 1992.
33. *Psychologia a żołnierska służba (zbiór materiałów z dyskusji zorganizowanej przez Wojskową Akademię Medyczną i redakcję miesięcznika „Wojsko i Wychowanie”)*, Warszawa 1995.
34. Pużyński S., *Depresja*, Warszawa 1988.
35. Renaud J., *Przewodnik antystresowy*, Warszawa 1993.
36. Ringel E., *Gdy życie traci sens*, Warszawa 1987.
37. Rummel - Syska Z., *Konflikty organizacyjne. Ujęcie mikrosocjalne*, Warszawa 1990.
38. Siek S., *Higiena psychiczna i autopsychoterapia*, Warszawa 1982.
39. Skorny Z., *Problemy samopoznawania i samorozwoju*, Wrocław 1993.
40. Stępień R., *Z zagadnień dydaktyki i wychowania w wojsku*, Warszawa 1993.
41. Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, Warszawa 1992.
42. Terelak J.F., *Stres psychologiczny*, Bydgoszcz 1995.
43. Ułasiuk F., *Samobójstwa w wojsku*, Warszawa 1994.
44. Węgrzycki A., *O poznaniu drugiego człowieka*, Kraków 1992.
45. Wojciszke B., *Procesy oceniania ludzi*, Poznań 1991.
46. Zimbardo P.G., Ruch F.L., *Psychologia i życie*, Warszawa 1988.

