

# Ireneusz Jędruszak

---

## Znaczenie badań kompetencji interpersonalnych w naukach o obronności

---

Obronność - Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej nr 2, 41-52

---

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

AUTOR

mjr mgr Ireneusz Jędruszak

RECENZENT

dr hab. inż. Tomasz Majewski

## **ZNACZENIE BADAŃ KOMPETENCJI INTERPERSONALNYCH W NAUKACH O OBRONNOŚCI**

Celem artykułu jest przedstawienie charakterystyki pojęcia kompetencji interpersonalnych oraz wskazanie niektórych obszarów i aspektów badania kompetencji w naukach o obronności, a także w innych dyscyplinach.

Podstawowym, pierwotnym pojęciem dla przedstawianego tematu jest pojęcie porozumiewania się. Każdy człowiek porozumiewa się z innymi: począwszy od dzieci i rodziców, rodziny oraz przyjaciół, pracodawców i pracowników, studentów oraz profesorów, skończywszy na nieznanym i wrogach. Człowiek zaczyna porozumiewać się z otoczeniem i z innymi osobami już w pierwszych tygodniach życia. Badania naukowe nad porozumiewaniem się prowadzone są od dawna, lecz podejmowane wciąż na nowo m.in. dlatego, że za każdym razem można odkryć nowe spojrzenie na ten temat; również dlatego, że pomimo zmieniających się sposobów (kanałów) i technik realizacji, jego intensywność i obecność w naszym życiu nie maleje; aż w końcu po prostu po to, by móc zwiększyć skuteczność porozumiewania się z innymi<sup>1</sup>. Jakość porozumiewania się ma duże znaczenie. Pokazały to na przykład zakrojone na szeroką skalę badania w Stanach Zjednoczonych<sup>2</sup>, które dowiodły, że brak skutecznego porozumiewania się był przyczyną załamania się więzi w związkach – w tym małżeńskich, znacznie częściej niż inne wskaźniki, takie jak pieniądze, problemy z krewnymi i teściami czy problemy seksualne.

Badacze, podkreślając, że porozumiewanie się ma duże znaczenie, wskazują na:

- potrzeby fizjologiczne – np. wpływ izolacji społecznej na zapadalność na różne choroby – od przeziębień po choroby onkologiczne, duży wpływ samotnego życia (bez silnych więzi społecznych) na występowanie chorób psychicznych czy częstsze narażenie na nagłą śmierć, niezależnie od korzystania z używek czy uprawiania sportu<sup>3</sup>;

---

<sup>1</sup> R.B. Adler i inni, *Relacje interpersonalne – proces porozumiewania się*, REBIS, Poznań 2011, s. 4.

<sup>2</sup> Ibidem (badania National Communication Association 1999), s. 5.

<sup>3</sup> S. Duck, 1998, Fitzpatrick i Vangelisti, za: R.B. Adler i inni, *Relacje interpersonalne – proces porozumiewania się*, REBIS, Poznań 2011, s. 6.

- potrzeby tożsamościowe – źródło wiedzy o nas samych, informacje zwrotne;
- potrzeby społeczne – zawiązywanie i pielęgnowanie różnych relacji i ról w grupach – od rodzinnych, przyjacielskich do zawodowych (np. badane kobiety uznały, że życie towarzyskie przyczynia się do wzrostu zadowolenia z życia w większym stopniu niż, np. zakupy, odpoczynek, gimnastyka czy oglądanie TV<sup>4</sup>);
- potrzeby praktyczne – przekazywanie treści w różnorodnych sytuacjach życiowych, niezbędne np. do realizacji wszystkich potrzeb w hierarchii potrzeb ludzkich wyróżnionych przez psychologa Abrahama Maslowa<sup>5</sup>.

Porozumiewanie się jest złożonym procesem. Modele próbujące opisać to zjawisko ewaluowały wraz z nowymi odkryciami w tej dziedzinie, starając się objąć coraz bardziej szczegółowo opisywane interakcje międzyosobowe. Model przyjęty przez autora tej pracy<sup>6</sup> składa się z dwóch elementów porozumiewających się, które wysyłają, odbierają i nadają sens werbalnym i niewerbalnym wiadomościom, funkcjonują w swoich często różnych i autonomicznych otoczeniach (środowiskach czy kontekstach) i łączą się we wspólnej przestrzeni porozumienia. W modelu występuje również zjawisko szumu (zewnętrzne, fizjologiczne i psychologiczne), jako czynnik utrudniający porozumiewanie się, oraz pojęcie kanału – jako medium pośredniczące w wymianie wiadomości (rys. 1).

Cechy porozumiewania się są następujące:

- transakcyjność – wzajemny wpływ elementów porozumiewających;
- zamierzony lub niezamierzony charakter;
- wymiar, treść i komponent relacyjny;
- nieodwracalność porozumiewania – mimo wyjaśniania i pokonywania barier komunikacyjnych;
- niepowtarzalność porozumiewania (np. te same słowa „dzień dobry” mogą wybrzmieć codziennie inaczej).

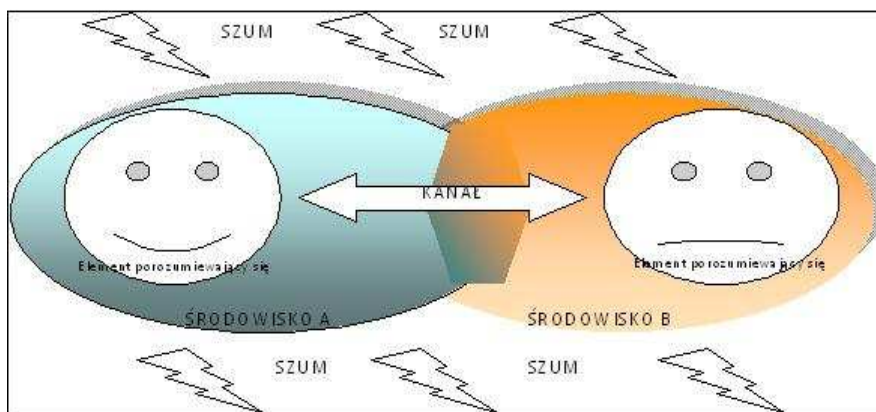
Dopiero w perspektywie tak przyjętego modelu porozumiewania się oraz szerokiej świadomości jego wpływu na życie każdej osoby, można dokładniej przyjrzeć się tytułowemu pojęciu kompetencji interpersonalnych. Można również wskazać niektóre obszary w naukach o obronności, w których kompetencje nabierają szczególnego znaczenia, oraz wyróżnić inne dyscypliny i specjalności zajmujące się badaniem tych zagadnień.

---

<sup>4</sup> D. Kahneman i inni, *A daily measure*, Science 2004, za: R.B. Adler i inni, *Relacje interpersonalne – proces porozumiewania się*, REBIS, Poznań 2011, s. 306.

<sup>5</sup> A.H. Maslow, *Toward a psychology of being*, Van Nostrand Reinhold, New York 1968.

<sup>6</sup> Model porozumiewania się, za: R.B. Adler i inni, op. cit., s. 10.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.B. Adler i inni, *Relacje interpersonalne – proces porozumiewania się*, REBIS, Poznań 2011, s. 11.

Rys. 1. Model porozumiewania się

## Pojęcie kompetencji

Pojęcie kompetencji stosuje się w różnych kontekstach, nie zawsze oddających pełnię i sedno jego znaczenia. W znaczeniu powszechnym utożsamiane jest często z odpowiednimi umiejętnościami lub po prostu cechami osób<sup>7</sup>. Czym zatem są kompetencje, kogo możemy nazwać osobą kompetentną, np. kompetentnym menadżerem czy dowódcą?

Gdy mowa jest o kompetencji lub jej braku, rozważa się zazwyczaj wiele składników równocześnie, czyli właściwie ich swoistą kombinację. Często, np. przy ocenie szkoleń, ocenach okresowych czy rekrutacji, bierze się pod uwagę pojedyncze elementy (wskaźniki) do oceny. Zazwyczaj ocena jest wówczas ogólna i często niewystarczająca. Natomiast, gdy dla oceniającego lub rekrutującego ważna jest też skuteczność ocenianych cech, dopiero wówczas zespół wymienionych cech w funkcji efektywności pozwala lepiej dostrzec przyczyny sukcesu. Taki sposób postępowania pozwala wskazać osoby kompetentne.

Można zatem kompetencje zdefiniować jako wiedzę, umiejętności i zachowania oraz przymioty i postawy wyróżniające tych, którzy osiągają najwyższą efektywność<sup>8</sup>. Można również określić je nieco inaczej, jako zintegrowane wykorzystanie zdolności, cech osobowości, a także nabytej wiedzy i umiejętności, w celu doprowadzenia do pomyślnego wykonania założonej misji<sup>9</sup>.

<sup>7</sup> Ch. Woodruffe, *Ośrodki oceny i rozwoju – narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 92.

<sup>8</sup> Por. A. Trick, M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników*, Warszawa 1999.

<sup>9</sup> Por. C. Lev-Leboyer, *Kierowanie kompetencjami*, Warszawa 1997.

Przykładem praktycznego zastosowania pojęcia kompetencji może być metoda kryterialna w ocenie kadry organów dowodzenia<sup>10</sup>. W metodzie tej, oprócz innych rodzajów kryteriów, takich jak efektywnościowe czy behawioralne, stosuje się kryteria kompetencyjne. Można je, zgodnie z przytoczonymi wcześniej definicjami samych kompetencji, określić jako cechy i właściwości osób (kadry) powiązane w sposób przyczynowo-skutkowy z osiąganymi przez nie wysokimi efektami pracy (służby) – a więc motyw, cechy osobowości, postawy i wartości, zdolności, wiedzę oraz umiejętności. Pojawiają się wówczas, oprócz tradycyjnych elementów kwalifikacji, takich jak wykształcenie, wiedza fachowa, znajomość języków obcych, dodatkowe umiejętności, np. praca w zespole, rozwiązywanie problemów, przywództwo czy cechy osobowości. Cechy osobowości rozumiane są tu jako względnie stałe cechy psychiki człowieka istotne z punktu widzenia skutecznego wykonywania pracy. Znaczenie tych cech jest różne w zależności od stanowiska pracy i zawodu, ale są szczególnie ważne na stanowiskach kierowników czy dowódców. Do cech osobowościowych można zaliczyć energię, rzetelność, odpowiedzialność, ale też kreatywność, wyobraźnię, opanowanie, asertywność i odporność na stres<sup>11</sup>.

Czy we współczesnym systemie szkoleń chociażby organów dowodzenia WP uwzględnia się takie cechy, jak: energię, kreatywność czy wyobraźnię? A przecież wysoki poziom wyobraźni, np. przestrzennej, może mieć bezpośredni wpływ na ocenę sytuacji bojowej, możliwości wykorzystania terenu czy położenia wojsk – tak cenionej m.in. u sławnego polskiego dowódcy Tadeusza Kościuszki.

### **Pojęcie relacji interpersonalnych**

Relacje interpersonalne ogólnie rozumiane są jako jakość porozumiewania się w procesach interakcji międzyosobowej, czyli jako charakterystyka procesu porozumiewania się. Niektórzy naukowcy wskazują na dwa różne podejścia do tego pojęcia: ilościowe i jakościowe<sup>12</sup>. Definicja ilościowa przedstawia relacje interpersonalne jako każdą, zazwyczaj bezpośrednią, interakcję między dwoma osobami (zwaną inaczej diadą). Definicja jakościowa, którą zdecydowanie preferują badacze, zakłada przy bezpośredniej interakcji osób traktowanie się wzajemnie jako indywidualności, bez względu na kontekst porozumiewania się i zaangażowaną liczbę osób.

---

<sup>10</sup> A. Junczewicz, *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych systemie doskonalenia organów dowodzenia wojsk lądowych*, AON, Warszawa 2010, s. 60.

<sup>11</sup> Zob. A. Ludwiczynski, *Metody strategicznego zarządzania zasobami ludzkim w przedsiębiorstwie*, [w:] *Szkice zarządzania zasobami ludzkimi*, red. H. Król, Wyd. WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2002, s. 269–270.

<sup>12</sup> R.B. Adler i inni, op. cit., s. 19.

Definicja jakościowa nie narzuca ograniczonej liczby osób uczestniczących w relacji, skupia się natomiast na jej jakości i indywidualności uczestników. Ma to szczególne znaczenie przy zaangażowanej współpracy grup osób dążących do skutecznego osiągnięcia celów, czyli w kontekście kompetencji – przedstawionej w poprzednim podrozdziale. Takimi grupami mogą być, np. kadra zarządzająca firmy albo wojskowe organy dowodzenia.

Parafrazując powiedzenie Cycerona *Nervus belli pecunia* (łac.) – pieniądź jest nerwem wojny, można zaryzykować powiedzenie, że relacje, a dokładniej jakość relacji interpersonalnych jest swoistym nerwem wszelkich działań wojennych. Oprócz powszechności ich występowania, a zarazem swoistej dyskrecji we wszelkich ludzkich aktywnościach ( w tym też działaniach wojennych), przemawiają za tym dodatkowo właśnie cechy definicji jakościowej. Są to:

- niepowtarzalność – indywidualne osobowe relacje z każdym inne np. zawsze relacja uczeń nauczyciel w klasie jest niepowtarzalna dla każdego ucznia;
- niezastępowalność – relacja z daną osobą jest niezastąpiona (nie ma dwóch identycznych osób, mimo że są podobne), np. smutek po stracie przyjaciela mimo innych relacji przyjacielskich;
- współzależność – wzajemna zależność, czyli silny, nieobojętny wpływ zachowań czy treści przekazywanych między sobą w relacji;
- ujawnienie osobistych informacji – dzielenie się uczuciami, myślami, osobistymi informacjami, których w bezosobowej relacji się nie ujawnia.

Reasumując, są to elementy wskazujące na zaangażowanie, w dodatku sprzężone zwrotnie, z dodatkową cechą samonagradzania (samosatysfakcji z zaangażowanej relacji). A bez zaangażowania nie ma oddania w najważniejsze indywidualne działania człowieka, co wielokrotnie podkreślał w swoich książkach Stephan Covey<sup>13</sup>.

Gdy powyższe cechy występują w najwyższym stopniu, mówimy o relacjach osobowych – interpersonalnych, w przeciwnym wypadku – o bezosobowych. Można zatem przedstawić, zgodnie z definicją jakościową, w zależności od stopnia natężenia jej cech, rozpiętość charakteru relacji na skali. Na skrajnych końcach skali leżą: relacje osobowe – niepowtarzalne, w pełni zaangażowane i relacje bezosobowe (np. relacja z kasjerką w supermarkecie).

Gdyby przyjąć tylko definicję ilościową okazałoby się, że każda nawet bezosobowa relacja, np. z bileterem w kasie dworcowej, nazwana byłaby interpersonalną. Z drugiej strony w pełni zaangażowana relacja w rodzinie wielodzietnej, czy kilkunastoosobowym zespole kreatywnym firmy reklamowej, nie byłaby już interpersonalna (w klasycznej teorii komunikacji była-

---

<sup>13</sup> S.R. Covey, *7 nawyków skutecznego działania*, REBIS, Poznań 2007, s. 142.

by to komunikacja grupowa lub nawet międzygrupowa<sup>14</sup>). W rzeczywistości, w codziennym życiu, spotykamy się najczęściej z relacjami bezosobowymi i jest to normalne. Relacje osobowe wymagają bowiem poniesienia konkretnych kosztów i zmieniają się nawet w związkach o najwyższym zaangażowaniu, na przykład w małżeństwie (wystarczy porównać parę zakochanych narzeczonych z parą o 20-letnim stażu).

## Kompetencje interpersonalne

Jak połączyć wyżej definiowane pojęcie kompetencji z obszarem porozumiewania się interpersonalnego? Autor proponuje zdefiniować kompetencje interpersonalne jako wiedzę i umiejętności oraz zachowania i postawy w **skutecznym i poprawnym** porozumiewaniu się. Na szczególną rolę i wzajemną równowagę cech skuteczności i poprawności w porozumiewaniu się zwraca uwagę wielu badaczy<sup>15</sup>. Nie istnieje jeden dobry, poprawny i skuteczny sposób porozumiewania się. Jedni wolą formy bezpośrednie, inni dyplomatyczne aluzje, jedni wolą porozumiewać się w poważnym tonie, inni znowu poprzez dowcip. Jeden typ porozumiewania sprawdza się w określonych warunkach (np. niewybredne żarty w sytuacji koszarowej), a w innych zawodzi całkowicie (rozmowa w podobny sposób ze starszym, nobliwym członkiem rodziny). Poprawność zależy od konkretnej sytuacji, kontekstu i osób. Możemy dobrze porozumiewać się z rówieśnikami czy kolegami w firmie, ale słabo z przełożonym czy dowódcą. Osoby kompetentne w porozumiewaniu się cechuje też elastyczność, szczególnie w sytuacjach spotkania przedstawicieli różnych kultur.

Wymienia się następujące cechy skutecznego porozumiewania się<sup>16</sup> (niezależnie od zmiennych uwarunkowań poprawności):

- szeroki repertuar możliwości – im więcej wariantów zachowań, tym większe szanse na osiągnięcie celów (doświadczenie);
- zdolności przystosowawcze – wybór właściwego, stosownego zachowania;
- umiejętność zachowania się – praktyczne zastosowanie wybranej metody porozumiewania;
- zaangażowanie – uczciwe zainteresowanie osobą i przedmiotem rozmowy przynoszące obustronne korzyści;
- postawa empatyczna – umiejętność spojrzenia z punktu widzenia partnera;

---

<sup>14</sup> J. Lipińska, *Wprowadzenie do teorii komunikowania*, AON, Warszawa 2010, s. 10.

<sup>15</sup> Spitzberg, 2000, Wiemann i in., 1997, za: R.B. Adler i inni, op. cit., s. 26.

<sup>16</sup> R.B. Adler i inni, op. cit., s. 28.

- złożoność poznawcza – umiejętność patrzenia na problemy wielowymiarowo, tworzenie interpretacji zachowań tzw. wrażliwość konwersacyjna;
- samoobserwacja – (ang. *self-monitoring*) proces obserwacji własnych zachowań i wyciągania wniosków.

Reasumując, kompetencje interpersonalne to wiedza i umiejętności w uzyskiwaniu pożądaných rezultatów w relacjach z innymi, poprzez budowanie wzajemnego kontaktu na zasadach akceptowanych przez każdą ze stron<sup>17</sup>. Pozytywny może być fakt, że tej kompetencji można się w dużym stopniu nauczyć (choć część cech jest biologiczna czy genetyczna, np. dowcip czy opanowanie w sytuacjach społecznych jest w dużym stopniu dziedziczony), a rosną one wraz z wykształceniem i doświadczeniem. Skutecznym sposobem mogą być różnego rodzaju szkolenia, warsztaty i treningi, oferowane przez rynek szkoleniowy, poczynając od krótkich, nastawionych na naukę wąskich umiejętności, aż po większe, profesjonalne np. w wymiarze 40-godzinny – treningi umiejętności interpersonalnych w renomowanych szkołach trenerów i terapeutów<sup>18</sup>.

### **Kompetencje interpersonalne w naukach o obronności**

Wracając do wcześniej sformułowanej parafrazy słów Cycerona, że relacje, a dokładniej jakość relacji interpersonalnych, jest swoistym nerwem wszelkich działań wojennych, w perspektywie przedstawionych informacji o kompetencjach interpersonalnych, można zasadnie dodać stwierdzenie, iż dzieje się tak wszędzie tam, gdzie **żołnierz będzie podmiotem oddziaływania** (osobą). Przyjmując taką perspektywę, autor chce wskazać, gdzie występują i jakie mogą mieć znaczenie, kompetencje interpersonalne w wybranych obszarach nauk o obronności. Wskazane elementy z pewnością nie wyczerpują tematu, ale mogą być przyczynkiem do identyfikacji i uświadomienia ich roli w dziedzinie nauk o obronności oraz projektowaniu dalszych ewentualnych badań, które m.in. planuje podjąć autor.

Pierwszym rozległym obszarem są **poziomy relacji na różnych szczeblach dowodzenia** w organizacji sił zbrojnych. Rozpatrując kolejno od najniższego szczebla dowodzenia, można wyróżnić przykładowe charakterystyczne relacje: żołnierz-żołnierz, dowódca-żołnierz, dowódca-sztab, dowództwa-organy państwa. Mogą one kształtować się zarówno w strukturze układu poziomego (relacje między członkami grupy), jak i pionowego (przełożeni-podwładni)<sup>19</sup>. W relacji żołnierz-żołnierz obok relacji formalnych powstają nieformalne, z których najbardziej dojrzałą formą jest koleżeństwo i przy-

---

<sup>17</sup> Ibidem, s. 30.

<sup>18</sup> Informacje: Ośrodek pomocy i edukacji psychologicznej INTRA, dostępne na stronie internetowej: <http://www.osrodekindra.pl/menu-3/rozwoj-osobisty/trening-interpersonalny>.

<sup>19</sup> R. Bera, *Metodyka kształtowania postaw żołnierskich*, Bellona, Warszawa 1999, s. 157.



jaźń. Poczynając od tego poziomu możemy badać szereg elementów, takich jak: wpływ zaangażowania, jakość wzajemnego porozumiewania się, wzajemne wsparcie, zrozumienie, zaufanie w kontekście współdziałania – szczególnie w perspektywie osiągniętych rezultatów, wykonywanych zadań służbowych czy bojowych. Podobnie w relacji dowódca-żołnierz, w której oprócz wspomnianych wcześniej zależności, ujawniają swoją wagę dodatkowe umiejętności, takie jak: przewożenie czy dowodzenie. Podobnie na kolejnych wyższych poziomach i szczeblach, gdzie dochodzą coraz bardziej złożone relacje między- i wewnątrzgrupowe oraz coraz większa odpowiedzialność za wypracowywane decyzje i rozkazy – łącznie z odpowiedzialnością za życie i zdrowie podkomendnych i inne straty, nie tylko materialne.

Innym istotnym elementem w dziedzinie nauk o obronności jest **proces dowodzenia** rozumiany najogólniej jako całokształt przedsięwzięć realizowanych przez komórki organizacyjne i osoby funkcyjne na stanowiskach dowodzenia, realizowany w cyklu decyzyjnym<sup>20</sup>. Występują tu, oprócz wskazanych powyżej elementów związanych z poziomem relacji, przede wszystkim elementy związane z jakością pracy i współpracy zespołów zadaniowych (komórek sztabu) w relacji do dowodzącego.

Kolejnym istotnym elementem w dziedzinie nauk o obronności z punktu widzenia przenikania się z pojęciem kompetencji interpersonalnych jest **jakościowe podejście do zasad sztuki wojennej**. Skupiając się tylko na przykładzie głównej zasady – przewagi, która niejako stanowi kwintesencję pozostałych zasad (zwana też zasadą zasad<sup>21</sup>), wskazuje się – obok jakości sprzętu – na jakość wyszkolenia żołnierzy. Jakość wyszkolenia żołnierzy, postrzeganych jako główne narzędzie (środek)<sup>22</sup> walki, szczególnie rzutuje na poziom praktycznego zastosowania sztuki wojennej, w tym szczególnie na skuteczność sztuki dowodzenia. Dodatkowo rozpatruje się też aspekty czynnika ludzkiego, takie jak odporność psychiczna, a w niej poziom wrażliwości na strach, szok, zaskoczenie i panikę. Klasyk sztuki wojennej C. Clausewitz pisał, że wojna nigdy nie jest skierowana przeciwko materii, lecz zawsze równocześnie przeciwko siłom duchowym, ożywiający tę materię, a obu tych elementów oddzielić od siebie nie sposób. Inny klasyk Sun-Tzu wskazywał również, że złamanie lub osłabienie woli walki przeciwnika prowadzi do zwycięstwa stosunkowo niskim kosztem. Kładł on również nacisk na pojęcie tzw. mnożnika siły, którym oprócz rozpoznania, fortelu i dywersji w celu zaskoczenia, wymienia oddziaływanie psychologiczne na przeciwnika i manewr.

Ostatnim elementem wyróżnionym przez autora jest szeroko pojęte **szkolnictwo wojskowe**. Wychodząc z założenia, że służba wojskowa to

---

<sup>20</sup> Praca zbiorowa pod red. J. Kręcikija, J. Wolejszo, *Podstawy dowodzenia*, AON, Warszawa 2007, s. 87.

<sup>21</sup> S. Koziej, *Teoria sztuki wojennej*, Bellona, Warszawa 1993, s. 69.

<sup>22</sup> Również postrzegany w szerszym kontekście jako podmiot i przedmiot walki – istotny dla całości tematu, za: S. Koziej, *Teoria sztuki wojennej*, Bellona, Warszawa 1993, s. 47.

też szkolenie, a głównym celem codziennej pracy kadry wojskowej jest kształtowanie swoich umiejętności dowódczych, sztabowych, specjalistycznych, od uczelni wojskowej po praktykę treningów sztabowych, gier wojennych i ćwiczeń – kształtowanie (szkolenie) żołnierza nigdy się nie kończy<sup>23</sup>. W tym rozumieniu, kompetencje interpersonalne i związane z nimi zagadnienia z uwzględnieniem ich wagi we wspomnianych wcześniej obszarach nauk o obronności, mogą być przedmiotem szkoleń – bezpośrednim, lub związanym pośrednio z takimi tematami, jak: umiejętności dowodzenia, przewodzenia, autorytetu, współpraca zespołów zadaniowych, walka psychologiczna czy kształtowanie postaw żołnierskich. Mogą też być elementem wspomagającym identyfikację potrzeb szkoleniowych oraz stanowić element oceny, szczególnie przy podejściu jakościowym<sup>24</sup>. Badania przeprowadzone w Wyższej Szkole Oficerskiej Wojsk Lądowych<sup>25</sup> dotyczące kształcenia oficerów wskazały (tabela 1 i tabela 2), że za główną korzyść wynikającą z doksztalcania oficerowie uznali rozwijanie własnej osobowości (36%), a następnie awans zawodowy (28%) i satysfakcję z samorealizacji (20%). Jako najważniejsze źródło decydujące o uczestnictwie w procesie edukacyjnym wskazali stosunki interpersonalne w pracy (34%).

**Tabela 1. Korzyści wynikające z doksztalcania się**

Rodzaj korzyści	Wskaźnik procentowy
Rozwijanie własnej osobowości	36,4
Awans zawodowy	28,5
Satysfakcja z samorealizacji	19,9
Zaspokajanie własnej ambicji	7,3
Inne	7,9

Źródło: *Koncepcja systemu doskonalenia zawodowego kadry w SZ RP*, MON, Warszawa 2007, s. 31.

**Tabela 2. Źródła decydujące o uczestnictwie w procesie edukacyjnym**

Znaczenie wpływu	Wskaźnik procentowy
Stosunki interpersonalne w pracy niemające wpływu (na proces edukacyjny – przyp. autora)	34,2
Własny upór, utrudnienia przełożonych	30,3
Postawa najbliższej rodziny	27,0
Atmosfera wśród uczestników procesu edukacyjnego	20,4
Przychylność przełożonych	19,7
Pomoc kolegów	7,2
Negatywny wpływ samorealizacji na relacje między uczestnikami	2,6

Źródło: *Koncepcja systemu doskonalenia zawodowego kadry w SZ RP*, MON, Warszawa 2007, s. 31.

<sup>23</sup> Ibidem, s. 48.

<sup>24</sup> Por. A. Junczewicz, *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych systemie doskonalenia organów dowodzenia wojsk lądowych*, AON, Warszawa 2010.

<sup>25</sup> Ibidem, s. 42.

## Przykłady innych nauk szeroko badających aspekty relacji interpersonalnych

Autor, studiując i analizując literaturę naukową przedmiotu w czasie przygotowań do wygłoszenia referatu na niniejszy temat oraz w trakcie przygotowań do dalszej pracy badawczej, korzystał z wielu różnych źródeł związanych z dorobkiem naukowym innych dziedzin i dyscyplin, poza naukami o obronności i bezpieczeństwie (stanowiącymi do niedawna jedną dyscyplinę naukową – naukę o wojskowości). Szczególnie bogaty dorobek można odnaleźć w obszarze **socjologii**, w którym podejmowane są m.in. zagadnienia (często również interdyscyplinarnie) z socjologii osobowości, kompetencji społecznych, ról grupowych, społecznych aspektów komunikacji, społecznych aspektów wojny i innych<sup>26, 27</sup>. Kolejnym obszarem jest **psychologia**, która podejmuje takie zagadnienia, jak: cechy osobowości, relacje osobowe i grupowe, samoocena oraz używa charakterystycznych metod i technik badawczych, jak psychometria i testy psychologiczne<sup>28</sup>. Kolejnym obszarem jest **zarządzanie**, w którym również szeroko badane są zagadnienia kompetencji interpersonalnych (również często interdyscyplinarnie), m.in. w takich zagadnieniach, jak: zarządzanie i kierowanie zasobami ludzkimi<sup>29</sup>, zarządzanie procesami interpersonalnymi, grupowymi i sobą<sup>30</sup>, organizacje zhierarchizowane, teorie nauk o komunikowaniu<sup>31</sup>, psychologia komunikacji itd.

Szeroki dorobek i bogactwo innych nauk podejmujących zagadnienia związane z kompetencjami interpersonalnymi powinny być wykorzystane przy badaniach tego tematu w obszarze nauk o obronności.

## Zakończenie

Możliwie precyzyjne i jednoznaczne zdefiniowanie pojęć związanych z relacjami interpersonalnymi oraz kompetencjami pozwala wyznaczyć charakterystyczne cechy i determinanty kompetencji interpersonalnych. Szczególnie podejście jakościowe pozwala na szerokie, wielokontekstowe spojrzenie na problemowy obszar, a jednocześnie na dokładne formułowanie i przepro-

---

<sup>26</sup> Por. artykuł M. Cieślarczyk, *O potrzebie transdyscyplinarnego badania problemów bezpieczeństwa i obronności*, red. M. Baran-Wojtachino i inni, *Społeczne aspekty zawodu wojskowego*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2010.

<sup>27</sup> Por. P. Sztompka, *Socjologia*, Znak 2007.

<sup>28</sup> Por. P. Smułka, *Kompetencje społeczne – metody doskonalenia i pomiaru umiejętności interpersonalnych*, Oficyna, Kraków 2008.

<sup>29</sup> S.R. Covey, *7 nawyków skutecznego działania*, REBIS, Poznań 2007, s. 142.

<sup>30</sup> Por. R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2001.

<sup>31</sup> Por. B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*, Astrum, Wrocław 2004; za: J. Lipińska, *Wprowadzenie do teorii komunikowania*, AON, Warszawa 2010.

wadzenie kolejnych etapów procesu badawczego. Skuteczność porozumiewania się interpersonalnego oraz związane z nim kompetencje są równie ważne w relacjach osobistych i rodzinnych, jak w pracy (służbie). Relacje zawodowe obejmują najczęściej formalne i nieformalne struktury, które mogą tworzyć oddolne, odgórne lub poziome porozumiewanie się. W realiach zawodowych porozumiewanie się odbywa się zazwyczaj w zespołach pracowniczych spotykających się osobiście, bezpośrednio lub coraz częściej również wirtualnie. Zespoły te rozwijają się zgodnie z przewidywalnymi etapami i stadiami, tworząc przy tym własną swoistą kulturę, która stanowi grunt pod takie istotne cechy jak przywództwo, władza i wpływy<sup>32</sup>.

W kompetencjach interpersonalnych ważne jest też uwzględnienie podstawowych faktów, że wiadomości w procesie porozumiewania się mają treść i wymiar relacyjny. Aspekt treściowy zazwyczaj jest łatwiejszy do interpretacji, bywa nawet oczywisty. Aspekt relacyjny natomiast nie zawsze bywa jasny – i rzadko wyrażany wprost (wówczas mamy do czynienia z metakomunikacją) – często przy pomocy przekazu niewerbalnego.

Na końcu autor pragnie zwrócić uwagę na potrzebę – w perspektywie przedstawionych wcześniej znaczących wpływów jakości i skuteczności porozumiewania się interpersonalnego w istotnych obszarach nauk o obronności – świadomego i zorganizowanego uwzględnienia tych elementów zarówno w szkolnictwie wojskowym, jak i późniejszych etapach identyfikacji potrzeb szkoleniowych i kryteriach ich oceny oraz w tematyce prac naukowo-badawczych. Ważna jest też konieczność uwzględnienia dorobku i doświadczeń, wskazanych również wcześniej, innych obszarów nauk podejmujących zagadnienia związane z kompetencjami interpersonalnymi, a tym samym wzbogacanie i kształtowanie nauki o obronności.

## **THE IMPORTANCE OF INTERPERSONAL COMPETENCE IN DEFENCE SCIENCES**

*Abstract.* The aim of the article is to present characteristics of the interpersonal competence notion and to show some areas and aspects of competence research in defence sciences and in other disciplines (branches of science).

The features, importance and model of the basic interpersonal communication notion are outlined. Then definition and features of the competence notion and interpersonal competence are discussed, drawing special attention to the qualitative approach.

---

<sup>32</sup> Por. R.B. Adler i inni, *Relacje interpersonalne – proces porozumiewania się*, Aneks II, REBIS, Poznań 2011, s. 418–432.

The author shows where interpersonal competence appears and what significance it may have in selected areas of defence sciences and mentions other sciences and disciplines (branches of science) that deal with this issue.