



KOMPETENCJE KOMUNIKACYJNE KADRY KIEROWNICZEJ W ORGANIZACJACH ZHIERARCHIZOWANYCH

Julia Nowicka

*„Ten najwolniejszy, który nie stracił z oczu celu, kroczy wciąż
jeszcze szybciej niż ten, kto błądzi bez celu”*

Gotthold Ephraim Lessing (1729-1781)





Wydawnictwo Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie
im. Prof. Leszka J. Krzyżanowskiego

wsm.warszawa.pl

KOMPETENCJE KOMUNIKACYJNE KADRY KIEROWNICZEJ W ORGANIZACJACH ZHIERARCHIZOWANYCH

ISBN/EAN: 978-83-7520-231-1

© Copyright by Author
and Warsaw Management University

AUTOR:

Julia Nowicka

RECENZENCI:

Prof. dr hab. Tadeusz Bąk
Prof. dr hab. Jerzy Będźmirowski

KOREKTA:

Zespół Wydawnictwa WSM

SKŁAD I ŁAMANIE:

Fedir Nazarchuk

OKŁADKA:

Photo credit: Jonathan Mueller via Flickr.com / CC BY 2.0
Projekt: Fedir Nazarchuk

Ark. wydawnicze: 11,5
Nakład: 100

Warszawa 2017





Spis treści

WSTĘP	5
1. ORGANIZACJE ZHIERARCHIZOWANE	11
1.1. Cechy struktury organizacyjnej	11
1.2. Rodzaje struktury organizacyjnej	14
1.3. Komunikacja w instytucji zhierarchizowanej	17
1.4. Kompetencje społeczne (komunikacyjne) w instytucji zhierarchizowanej	21
1.5. Wady i zalety instytucji zhierarchizowanej jako środowiska komunikacyjnego	23
Wnioski	26
2. POJĘCIE KOMUNIKACJI, CECHY, UWARUNKOWANIA I KOMPETENCJE	29
2.1. Komunikacja	30
2.1.1. Komunikowanie a komunikowanie się	32
2.1.2. Skuteczna komunikacja	35
2.1.3. Bariery komunikacyjne	38
2.2. Rodzaje komunikacji	40
2.2.1. Kod językowy	44
2.2.2. Kod parajęzykowy	46
2.2.3. Kod pozajęzykowy	48
2.3. Kompetencje komunikacyjne	50
2.4. Retoryka	57
2.4.1. Przemówienia publiczne	58
2.4.2. Funkcje przemówień publicznych	60
2.4.3. Bariery przemówień publicznych	64
Wnioski	65
3. KOMPETENCJE KOMUNIKACYJNE W ŚRODOWISKU WOJSKOWYM	67
3.1. Szanse i zagrożenia bezpieczeństwa kulturowego	68
3.2. System doskonalenia zawodowego	71
3.3. Rola kompetencji komunikacyjnych w środowisku wojskowym w ujęciu teoretycznym	76
3.4. Rola kompetencji komunikacyjnych w środowisku wojskowym w badaniach własnych	86
3.5. Kształcenie kompetencji komunikacyjnych w środowisku wojskowym	92





3.6. Proces doskonalenia kompetencji komunikacyjnych w opinii badanych	94
Wnioski	101
4. OFICER W ROLI ORATORA	105
4.1. Poczucie sprawczości, samoocena, nastawienie do przemawiania	107
4.2. Trema, towarzyskość, przygotowanie do wypowiedzi	112
4.3. Umiejętności językowe, parajęzykowe, pozajęzykowe	117
4.4. Model oficera mówcy	131
Wnioski	133
5. KONCEPCJA ZRÓWNOWAŻONYCH KODÓW KOMUNIKACYJNYCH JAKO PROPOZYCJA UDOSKONALENIA PROCESU DOSKONALENIA KOMPETENCJI KOMUNIKACYJNYCH	137
5.1. Koncepcja zrównoważonego integrowania kodów komunikacyjnych	138
5.2. Ustalenie potrzeb w zakresie doskonalenia kompetencji komunikacyjnych	140
5.3. Planowanie doskonalenia	142
5.4. Realizacja doskonalenia	144
5.5. Ocena efektywności doskonalenia	149
Wnioski	152
ZAKOŃCZENIE	155
BIBLIOGRAFIA	165
ZAŁĄCZNIK 1. KWESTIONARIUSZ ANKIETY. ANALIZA DANYCH STATYSTYCZNYCH	179
ZAŁĄCZNIK 2. SCHEDUŁA OBSERWACYJNA	261
ZAŁĄCZNIK 3. KWESTIONARIUSZ WYWIADU EKSPERCKIEGO SYNTETYCZNE UJĘCIE WYBRANYCH ODPOWIEDZI EKSPERTÓW	265
WYKAZ TABEL	269
WYKAZ WYKRESÓW	275
WYKAZ SCHEMATÓW	279





WSTĘP

*Istnieje różnica między pełną
i bogatą rzeczywistością organizacji,
a wiedzą, jaką jesteśmy w stanie
uzyskać na jej temat.*

G. Morgan, *Obrazy organizacji*

Dynamiczne zmiany w otoczeniach organizacji wymuszają nieustanną potrzebę doskonalenia się kadry kierowniczej, przed którą stoi trudne wyzwanie. Ma ona bowiem za zadanie realizację strategii organizacji przy narzuconym przez współczesność trendzie, by przede wszystkim motywować i przewodzić grupie, co jest znacznie bardziej wymagające niż samo kierowanie. Dodatkowo kadra menedżerska, dążąc do zawiadowania instytucją uczącą się bądź inteligentną, sama musi poświęcać czas na doskonalenie swych kompetencji i kształtowania postaw prospołecznych. Niezależnie od struktury organizacji, zatem i hierarchii w niej panującej, czynnik ludzki nie powinien być pomijany, gdyż pełni fundamentalne znaczenie. Jest wiele typów organizacji zhierarchizowanych i każda z nich ma swój indywidualny rys. Jest jednak coś co spaja każdą odmianę instytucji, coś co jest jej nieodzownym elementem, a jest to – komunikacja, stanowiąca podstawę relacji społecznych.

By dowieść siły tej tezy pokuszono się w niniejszej monografii o wielce ambitne zadanie, mianowicie zbadanie kompetencji tzw. miękkich w organizacji o kostycznej, rozbudowanej strukturze i bardzo silnej kulturze organizacyjnej. Za reprezentację organizacji zhierarchizowanej przyjęto Wojsko Polskie, które znajduje się w czołówce rankingu instytucji zaufania społecznego¹. Cel

¹ *Strategia Rozwoju Systemu Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej 2022*, s. 18; wg badań CBOS, mimo iż zaufanie do Wojska spadło o kilka punktów w stosunku do notowań z 2014 r. nadal utrzymuje się ono w czołówce instytucji zaufania publicznego. Dane z 2014 r. wskazują, że Wojsko osiągnęło 74% zaufania społecznego, Policja (71%), władze samorządowe (60%) [w:] *Stosunek do instytucji państwa oraz partii politycznych po 25 latach*, CBOS, Warszawa, maj 2014; Badania z 2012 r. pokazują, że 74% Polaków ufa instytucji publicznej, jaką jest wojsko. (Kościół rzymskokatolicki (69%) oraz policja (65%)) [w:] *Zaufanie społeczne Komunikat z badań*, CBOS, Warszawa, marzec 2012; *Kompetencje społeczne kadry dowódzkiej WP w kontekście realizacji zadań służbowych*, Sprawozdanie badań, WBBS, Warszawa, lipiec 2014, s. 8; *Poziom identyfikacji personelu sił zbrojnych RP*, Sprawozdanie badań, WBBS, Warszawa, czerwiec 2015, s. 12; Biuro Bezpieczeństwa Narodowego, *Biała Księga Bezpieczeństwa Naro-*





i statut opisywanej organizacji nakłada na nią obowiązek zmian i przekształceń umożliwiających funkcjonowanie w realiach polityki wewnętrznej demokratycznego państwa oraz w strukturach międzynarodowych sojuszy. Niezależnie od zaawansowania rozwoju myśli technicznej wojska jego trzonu nie stanowią idee ani maszyny, ale zespół ludzi, który podlega społecznym mechanizmom wywierania wpływu i procesom właściwym dla grup społecznych. Działalność ludzi wymaga porozumiewania się i kooperacji. Artykułowanie swoich potrzeb, delegowanie rozkazów, negocjowanie stanowisk są formami przekazywania myśli, zamierzeń otoczeniu, zatem mieszczą się w kategorii prezentacji publicznej (prezentacji przed osobami będącymi odbiorcami komunikatów). Można zatem konkludować, iż jakikolwiek typ porozumiewania się jest rodzajem występu publicznego. „Obecność innych ludzi przekształca każdą ludzką działalność w występ. Zaczyna liczyć się nie tyle to, co jednostka robi, nie tyle to, czy z technicznego punktu widzenia dobrze wykonuje swoje zadania, ile to, czy potrafi wyrzucić odpowiednie wrażenia na obserwatorach, narzucić im swoją definicję sytuacji”².

Bardzo zróżnicowane pojęcie porozumiewania się badane jest od ponad dwóch tysięcy lat, mimo to nauka nie uzyskała dostatecznej pewności odnośnie zrozumienia, interpretowania i modelowania relacji międzyludzkich. Być może przyczyną tego stanu rzeczy jest fakt, że reguły sztuki wymowy [komunikacji: moje], jak i innej sztuki, czyli pryncypialnie rzecz biorąc – reguły artystyczne, nie są totalne, „(...) poszczególnych przepisów retoryki można nie honorować, co więcej można im przeciwstawić kontrreguły”³. Właśnie ten aspekt przemówień publicznych wymaga poznania interdyscyplinarnego, bowiem dopiero wspomagany psychologią społeczną, socjologią, etyką, zarządzaniem, logiką, językoznawstwem i innymi naukami daje szansę zgłębienia. Perspektywa kognitywistyczna jest niezbędna. Wiele przejawów sztuki prezentacji słownej zakorzenionych jest w zarządzaniu, bowiem oracja służy często sprzedaży pomysłów, idei czy swego wizerunku. Przemawianie publiczne związane jest zatem nierozdzielnie z wywieraniem wrażenia, czyli ze sztuką sprawiania, „aby inni podążyli za tobą – uwierzyli w coś, w co chcesz, żeby wierzyli; myśleli tak, jak chcesz, żeby myśleli, lub zrobili to, co chcesz, żeby zrobili”⁴. Argument elastycznych reguł rządzących komunikacją jest zarówno jej silną jak i słabą stroną. Słabą – bo obarczoną problemem metodologicznej rzetelności pomiaru, silną – bo jak powiedział J. Bralczyk – mimo paru tysięcy lat retoryka nie zdo-

dowego Rzeczypospolitej Polskiej, Agencja Reklamowo- Wydawnicza Arkadiusz Grzegorzczak, Warszawa 2013, s. 49, 79.

2 E. Goffman, *Człowiek w teatrze życia codziennego*, tłum. H. Datner-Śpiewak, P. Śpiewak, Wydawnictwo KR, Warszawa 2002, s. 14.

3 J. Ziomek, *Retoryka opisowa*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 2000, s. 15.

4 T.R. Bacon, *Sposób na opornych. Skuteczne wywieranie wpływu*, GWP, Sopot 2013, s. 15.





łała wytworzyć przepisów na zawładnięcie ludzkimi umysłami⁵. Ów, skądinąd optymistyczny wniosek, może wypływać z faktu nieskończonych kombinacji zachowań i ich interpretacji w obrębie systemu symbolicznego jakim jest komunikacja.

Współcześnie nauki zarządzania zasobami ludzkimi wskazują na znaczącą rolę pozasiłowego kierowania, które oparte jest na szacunku, autorytecie epistemicznym i na sprawnościach całkowicie lub pośrednio związanych właśnie z komunikacją⁶.

Dorobek wiedzy zgromadzony w nauce, traktuje świadome komunikowanie się, autoprezentację i wywieranie wpływu jako determinanty zarządzania i podkreśla wysoki stopień ich występowania u lidera. Funkcjonowanie dowódcy (lidera) oparte jest na przemyślanym komunikowaniu się, którego celem jest oddziaływanie na zachowania innych. Ten umyślny rodzaj wpływu społecznego jest silnie osadzony w kontekście i umiejscowiony w wartościach moralnych cechujących daną grupę społeczną. Przywództwo jest rodzajem władzy, która na podstawie osobistych cech lidera prowadzi do dobrowolnego uznania jego zwierzchności. W takiej sytuacji staje się on współuczestnikiem działania, zaś zaufanie między kierującymi a kierowanymi jest wzajemne⁷.

Szeroko rozumiane kompetencje społeczne nie stanowią odkrycia ostatnich czasów, mają one swój rodowód w powstaniu armii i zasad sztuki walki. Wojsko realizowało je poprzez cnoty żołnierskie, wartości i duchowość⁸. Takie podejście umiejscawia oficera w grupie normotwórczej, której członkowie przekazując wzorce kulturowe mogą wpływać na kształtowanie pożądanych postaw wpisujących się w obszar niematerialnego dziedzictwa kulturowego. Należy do niej rzesza dziennikarzy, aktorów, nauczycieli, animatorów kulturalnych itp.

Również w czasach realnych zagrożeń militarnych walory komunikacyjne nie tracą na aktualności, ba, może nawet zyskują, gdyż znajomość procesów komunikowania międzyludzkiego przyczynia się do usuwania sprzeczności, roz-

5 J. Bralczyk, *O mówieniu publicznym* [w:] A. Drzycimski, *Komunikatorzy, wpływ, wrażenie, wizerunek*, Oficyna Wydawnicza Branta, Warszawa-Bydgoszcz 2000, s. 164.

6 Por. Z. Ciekankowski, *Determinanty bezpieczeństwa personalnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji*, Jarosław 2014, s. 373; WBBS, *Kompetencje społeczne kadry...*, dz. cyt.; J. Penc, *Strategie zarządzania*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1994, s. 43-47; G. S. Abramowicz, *Marketing polityczny – uwagi praktyczne* [w:] A. Drzycimski, dz. cyt., s. 136; J.M. Bocheński, *De Virtute Militari. Zarys etyki wojskowej*, Philed, Kraków 1993, s. 96-97; J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Astrum, Wrocław 2006, s. 15-16; D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań 2007, s. 236-237.

7 W. Horyń, *Przywództwo jako element profesjonalizmu w kształceniu zawodowym (w środowisku wojskowym)*, WSOWL, Wrocław 2006, s. 14.

8 A. Skrabacz, *Powinności żołnierskie w perspektywie historycznej* [w:] A. Skrabacz, J. Gutowski (red. nauk.), *Kompetencje społeczne w kierowaniu i dowodzeniu Siłami Zbrojnymi RP. Teoria i praktyka*, DWiP, WCEO, Warszawa 2015, s. 80-87.





ładowania napięć i konfliktów⁹. Siła komunikacji odgrywa szczególne znaczenie nie tylko w obszarze kultury organizacyjnej samego wojska, ale także przy jego współpracy ze środowiskiem cywilnym¹⁰. Podobnie wszelka aktywność dyplomacji pokojowej, a także relacje w zespołach ludzkich są zależne w znacznym stopniu od jakości porozumiewania się. Kierowanie/dowodzenie opiera się m.in. na zarządzaniu informacją. Sposób jej przekazania wpływa na stopień oddziaływania. Analizę naukową tej tezy można znaleźć w szeregu publikacji poczynając od czasów starożytnych. Wyłania się zatem wniosek, że kompetencja obok zaufania jest kluczowym elementem w komunikacji z ludźmi w okresie szybkich zmian i transformacji¹¹.

W monografii proponuje się ujęcie zagadnień komunikacyjnych jako szerokiego kontinuum zachowań, których efektem jest wywieranie zamierzonego wrażenia na otoczeniu. Takie ujęcie wymusza nakładanie się na siebie obszarów komunikacyjnych: językowego, parajęzykowego i pozajęzykowego¹². Niezależnie od tego, czy zdajemy sobie z tego sprawę, czy też nie, każda wypowiedź ma swoją przestrzeń towarzyską i wywiera określony wpływ na słuchacza¹³.

Przebieg procesu badawczego¹⁴ przedstawionego w niniejszej pracy jest efektem kilkunastoletniego zainteresowania autorki tematyką szeroko pojętej autoprezentacji komunikacyjnej. Mając świadomość trudności jaką nastęrcza wielowymiarowość badanego zjawiska starano się sformułować wnioski z materiałów zgromadzonych metodą sondażu diagnostycznego (techniką ankiety i wywiadów eksperckich) oraz obserwacji, by móc wyłonić obraz posiadanych przez oficerów kompetencji komunikacyjnych. Cennym rezultatem przeprowadzonych badań stało się określenie rzeczywistych potrzeb prelegentów odnośnie do procesu nauczania komunikacji w wojsku, co może być przyczynkiem wprowadzenia udoskonaleń do procesu nauczania. Rozwijanie umiejętności porozumiewania się jest procesem trwającym całe życie, przynoszącym korzyści interpersonalne pomagającym kierować wywoływanym wrażeniem oraz działaniem innych. Biorąc pod uwagę fakt, że wg niektórych badaczy większość czasu osób na kierowniczych stanowiskach kanalizowana jest wokół zagadnień związanych ze skutecznym porozumiewaniem się¹⁵ nie sposób nie doceniać bogac-

9 K. Burakowski, *Komunikowanie społeczne*, AON, Warszawa 1998, s. 5.

10 Relacje dotyczące środowisk wojskowego i cywilnego określa m.in. *Doktryna współpracy cywilno-wojskowej w Siłach Zbrojnych RP* (DD/9), która stanowi narodowy odpowiednik dokumentu Sojuszu Północnoatlantyckiego: NATO Civil-Military Co-Operation (CIMIC) Doctrine – AJP-9, z uwzględnieniem uwarunkowań narodowych Rzeczypospolitej Polskiej.

11 G.S. Abramowicz, *Marketing polityczny...*, dz. cyt., s. 151.

12 Patrz rozdział 2.2. Rodzaje komunikacji

13 T. Warner, *Umiejętności w komunikowaniu się*, ASTRUM, Wrocław 1999, s. 49.

14 Badanie metodą sondażu diagnostycznego przeprowadzono wśród kadry oficerów starszych i młodszych (wywiad ekspercki, obserwacja, badanie ankietowe) oraz wśród przedstawicieli korpusu osobowego generałów (wywiad ekspercki, obserwacja). Badania ankietowe przeprowadzono w 2015 r. na reprezentatywnej próbie badawczej 396 respondentów.

15 W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, przeł. M. Rusiński, Warszawa 1998, s. 553.





stwa i przydatności tych umiejętności. Jednocześnie autorka zdaje sobie sprawę z szeregu zagadnień, które w procesie naukowego poznania rzeczywistości nie zostały ujęte, bądź reprezentowane są zbyt skromnie, by dać pełnię satysfakcji badawczej. Żywi się jednak nadzieją, że napotkane w realizowanym procesie badawczym trudności metodologiczne oraz poznawcze zaowocują w przyszłości weryfikacją.

Niniejszą monografię tworzy 5 rozdziałów.

Pierwszy – przedstawia zagadnienie organizacji zhierarchizowanych, podstawowe modele ich występowania oraz specyfikę komunikacji jako elementu współtworzącego zasoby organizacji.

Drugi rozdział wypełniają zagadnienia komunikacji i kompetencji komunikacyjnych w ujęciu ogólnym. Określono tu cechy, formy a także ograniczenia stosowania zasad komunikacji językowej, parajęzykowej i pozajęzykowej.

Rozdział trzeci został poświęcony tematyce komunikacji i kompetencjom komunikacyjnym w Wojskach Lądowych polskich Sił Zbrojnych. Zdefiniowano w nim podstawy formalno-prawne dotyczące omawianego zagadnienia oraz opisano tendencje w nauczaniu zagadnień komunikacji na studiach, kursach kwalifikacyjnych i kursach doskonalących, będących elementem systemu szkolenictwa wojskowego. Na podstawie zebranego materiału badawczego odniesiono się w treści rozdziału do procesu doskonalenia kompetencji komunikacyjnych w opinii badanych.

Kolejny, czwarty rozdział, zawiera wyniki przeprowadzonych badań ilościowych i jakościowych, których kompilacja pozwoliła na stworzenie modelu oficera-mówcy.

Piąty rozdział monografii jest próbą odniesienia efektów poznania do płaszczyzny pragmatycznej. Zawiera on propozycje usprawnienia procesu doskonalenia kompetencji komunikacyjnych ze szczególnym uwzględnieniem wad i zalet przyjętego rozwiązania, ujętego w ramy koncepcji *Zrównoważonego Integrowania Kodów Komunikacyjnych*.

W zakończeniu przedstawiono uogólnione wnioski z pracy oraz sformułowano hipotezy robocze, wskazując na predyktywny charakter wniosków, co zgodnie z założeniami literatury przedmiotu¹⁶ może przyczynić się do wskazania celowości podjęcia kolejnych badań poszerzających zakres dostępnej wiedzy z badanego obszaru.

16 Por. W. Czakon, *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, wyd. II rozszerzone, Oficyna, Warszawa 2013, s. 109.







[| |]

1. ORGANIZACJE ZHIERARCHIZOWANE

Pojęcie kompetencji komunikacyjnych w instytucjach zhierarchizowanych jest zagadnieniem wielce interesującym i szerokim. Mnogość form porozumiewania się na tym poziomie powoduje występowanie wielu typów komunikacji, m.in.: poziomej, pionowej, ukośnej, formalnej, nieformalnej itd., przy zróżnicowaniu uprawnień decyzyjno-informacyjnych.

Analizując badane zagadnienie można wyjść z założenia, że hierarchiczność jest strukturą, tworzącą mechanizmy typowe dla społeczności stadnych. Występuje ona od zarania istnienia plemion ludzkich i, podobnie jak w świecie zwierząt, ma za zadanie umożliwić i ułatwić funkcjonowanie jednostek w grupie lub grupie w obliczu zagrożeń zewnętrznych (środowiskowych bądź wynikających z kontaktu z innymi grupami). Zgłębiając historię myśli socjologicznej i elementy nauki o zarządzaniu można konstatować, że dzisiejsze rozumienie instytucji jako tworu zhierarchizowanego nabiera nieco innego, rozbudowanego znaczenia.

1.1. CECHY STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ

Organizacje są spójnym układem czynności przedsięwzięć i funkcji przyczyniających się do realizacji przyjętego celu¹⁷.

Połączenie elementów organizacji tworzy w uproszczonym ujęciu jej strukturę. Pokazuje zatem usytuowanie władzy, czynności i funkcje jakie są realizowane w ramach istnienia instytucji.

¹⁷ B. Koźuch, *Nauka o organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2011, s. 69.





Instytucja zhierarchizowana w ujęciu sensu largo jest to taka organizacja, która posiada określoną kombinację władzy, czyli hierarchię. „*Hierarchia to układ wielu szczebli w strukturze organizacji, na której szczycie znajduje się najwyższy rangą menedżer (lub menedżerowie) odpowiedzialny za operacje całej organizacji, na kolejnych szczeblach znajdują się kierownicy niższych stopni*”¹⁸.

Współcześnie rozważając pojęcie instytucji zhierarchizowanych, ogólnie rzecz biorąc, myśli się o podległości pracowników menedżerowi niższego szczebla, który może być kontrolowany, zatem podlega menedżerom średniego szczebla i dodatkowo może interweniować w sprawie kwestionowania wyników owej kontroli do menedżera najwyższego szczebla, który jest odpowiedzialny za całą organizację.

Można zatem przyjąć, że organizacje zhierarchizowane są zasadniczo dobrze zarządzane w sensie administracyjnym i instrumentalnym, tzn. mają uporządkowane struktury organizacyjne, opracowane opisy stanowisk i zakresy kompetencji, pozyskują odpowiedni personel, przygotowują i posiadają udokumentowane plany, prowadzą sprawozdawczość i raportowanie wyników¹⁹.

W literaturze przedmiotu podaje się dychotomiczne ujęcie hierarchizacji w organizacji²⁰. Pierwszy człon związany jest z podziałem i specjalizacją pracy. Różni się wtedy personel, który powołany jest do realizacji poziomu operacyjnego zarządzania, czyli wykonuje doraźne zadania (mniej ważne), zlecone przez przełożonych oraz kierowników, powołanych do czynności bardziej istotnych, bo związanych z konceptualizacją i zarządzaniem.

Drugi człon podziału związany jest z rozpiętością kierowania, uzależnioną od liczebności działającego zespołu pracowników, który podlega bezpośrednio kierownikowi.

Eksperci zarządzania, których wywody prezentowane są w literaturze przedmiotu, zdają się być zgodni co to tezy, że w każdym typie hierarchiczności istotne są rozpiętość kierowania i tzw. linie podporządkowania, wyznaczające strukturę nadrzędności i podległości funkcjonalnej. Przy dotychczasowych rozważaniach prezentowana kwestia wydaje się być zrozumiała i oczywista. Jednak praktyka wskazuje, że na etapie ustalenia rozpiętości kierowania pojawia się szereg niedopatrzeń i nieoprawności osłabiających efektywność zarządzania. Zbytne rozbudowanie rozpiętości kierowania może prowadzić do przeciążenia menedżera, który nie będzie w stanie realizować skutecznie za-

18 J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 309.

19 P. Malinowski, *Działania lidera-dowódcy kluczem do efektywności organizacji zhierarchizowanej*, [w:] Kieźuń W., Wołęjszo J., Sirko S. (red. nauk.), *Wyzwania i dylematy zarządzania organizacjami publicznymi*, t. I, AON, Warszawa 2013, s. 361.

20 R. Batko, *Zarządzanie jakością w urzędach gminy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009, s. 19.





łożeń strategicznych, podobnie jak zbytne skoncentrowanie strukturalne nie wykorzystuje potencjału zgromadzonych zasobów ludzkich. Może prowadzić do zbytnej filtracji, stanowiącej przyczynę braku obiektywności oraz barierę dostępu do kierowników wyższego szczebla.

Kształt struktury, jej tzw. wysmuklenie, wpływa na możliwość realizowania podstawowych funkcji zarządzania i zależy m.in. od kompetencji menedżera, skuteczności komunikacji, infrastruktury zarządzania itp.

Struktura smukła stwarza możliwości precyzyjnego kontrolowania pracy zatrudnionych, stwarza sposobności do szybkiego podejmowania decyzji, poprzez szeroki zakres uprawnień do kreatywnych działań na danym szczeblu. Ponadto wskazuje ścieżki awansu zawodowego. Jednocześnie jednak naznaczona jest zagrożeniami wpływającymi z potencjalnego wydłużania przepływu informacji oraz z mogącymi pojawić się niedopatrzzeniami merytorycznymi.

Wysmuklenie struktury jest preferowane przy koncepcji tzw. lean management, czyli specyficznego odchudzania zarządzania. Koncepcja z powodzeniem stosowana była w japońskim systemie kierowania organizacją. Umożliwia ona znaczne ograniczenia zasobów przedsiębiorstwa, zarówno tych informatycznych, finansowych, rzeczowych, jak i ludzkich. Określając silne i słabe strony tego podejścia należy wyróżnić²¹:

Zalety lean management:

- zwiększenie zdolności konkurencyjnej – dzięki redukcji kosztów,
- zmniejszenie rozrzutności i zwiększenie jakości;
- zwiększenie wydajności pracy, spłaszczenie hierarchii, skrócenie czasu podejmowania decyzji;
- zwrócenie większej uwagi na potrzeby i życzenia klientów;
- zwiększenie zadowolenia pracowników dzięki udoskonaleniu komunikacji między kierownikami a podwładnymi;
- zwiększenie motywacji pracowników i ich utożsamianie się z sukcesami firmy.

Wady lean management:

- przekształcenie się koncepcji w prostą racjonalizację, z groźbą obniżenia płynności, spadkiem jakości i zaniedbywaniem usług;
- stres pracowników i spadek motywacji;
- powierzchowna redukcja pracowników;

21 Wyřębek H., *Współczesne koncepcje zarządzania w procesie integracji systemów zarządzania w organizacji zhierarchizowanej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach nr 97, Seria: Administracja i Zarządzanie (24)2013, Siedlce 2013, s. 136.





- wzrost zapotrzebowania na siły fachowe, przy równoczesnym zaniedbywaniu problemów pracowników o niższych kwalifikacjach.

Niezależnie od rodzaju struktury jaki przyjmuje dana organizacja jej fundamentalnym elementem będzie sformalizowane działanie. Rozumie się przez to aktywność, która opiera się o spisane w odpowiedniej postaci i brzmieniu: norm, zasad, wytycznych i reguł działania. Przybierać one mogą postać np. opisu stanowisk, regulaminów, instrukcji, statutów, sposobów wykonywania aktywności zawodowej itp.²²

Istotą formalizacji w każdym przedsiębiorstwie jest uzyskanie określonego stopnia standaryzacji. Daje ono poczucie pewności, niezależnie od zindywidualizowanych cech pracowników, że w wyznaczonym stopniu będą odgrywane role i realizowane funkcje związane z danym szczeblem hierarchii w organizacji. Formalizacja umożliwia lepszą kontrolę działania i zasobów. Często obniża koszty aktywności, ujednolica funkcjonowanie w organizacji, może stanowić czynnik motywujący do pracy. Zatem w jakimś stopniu usprawnia zachodzące w niej procesy (np. komunikacyjne) i te związane z podejmowaniem decyzji czy rekrutacją pracowników.

Jednocześnie formalizacja może stanowić konstrukt będący barierą przekształceń i wprowadzania szybkich zmian, czasem niezbędnych w realiach rynkowych. Może ponadto ograniczać kreatywność i spontaniczność zachowań, choć nie jest to regułą. Stopień formalizacji uzależniony jest od liczby przepisów, charakteru i zakresu ich ingerencji w funkcjonowanie jednostek w organizacji, a także od siły egzekwowania ustaleń dokumentów normatywnych.

1.2. RODZAJE STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ

Literatura przedmiotu pozwala wyróżnić cztery podstawowe typy struktur organizacyjnych. Zalicza się do nich:

- strukturę liniową;
- strukturę funkcjonalną;
- strukturę liniowo-sztabową;
- strukturę macierzową.

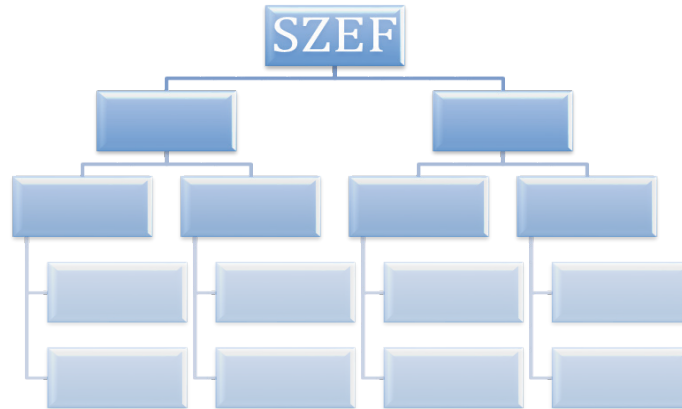
W typie **struktury liniowej** na każdym poziomie zarządzania (strategicznym, taktycznym i operacyjnym) decyzje podejmuje kierownictwo, przy zachowaniu głównej zasady jedności rozkazodawstwa. Zarządzanie jest naznaczone autorytetem formalnym kierowników. Władza jest scentralizowana, a każdy zatrudniony podlega jednemu przełożonemu, co przedstawiono na schemacie nr. 1.1.

22 Por. S. Wojciechowska-Filipek, *Bezpieczeństwo informacji w organizacjach zhierarchizowanych*, AMW, Gdynia 2016, s. 89.





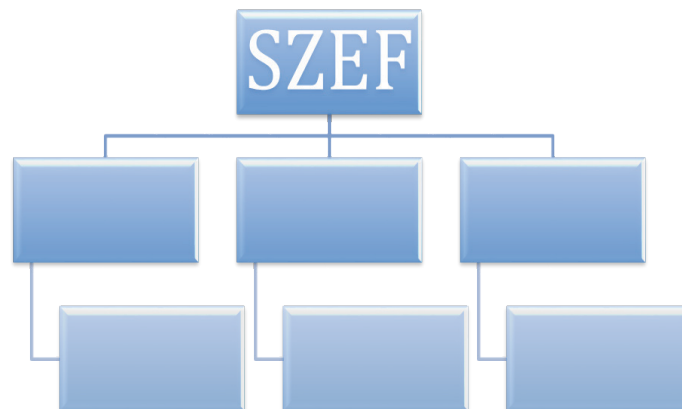
Rozrośnięcie się struktury stanowi potencjalne zagrożenie dla sprawnego i kreatywnego funkcjonowania organizacji i utrudnia ścieżkę awansu.



Schemat nr 1.1 Struktura liniowa organizacji

źródło: opracowanie własne na podstawie <http://edu.pjwstk.edu.pl/wyklady/poz/scb/main44.html>

Strukturę funkcjonalną określa zakres specjalizacji funkcji menedżerskich. Podwładny może podlegać kilku przełożonym, w zależności od zakresu specjalności wykonywanych zadań. Zasada jedności rozkazodawstwa na pewnym etapie przestaje obowiązywać. Główną zaletą omawianej struktury jest optymalne wykorzystanie zasobów pracowniczych w momencie, gdy są potrzebne. Jednocześnie pokazana na schemacie nr 1.2. struktura wymaga doskonałej współpracy na szczeblu kierowniczym i znacznego zaufania menedżerów względem siebie i prezentowanych umiejętności. W przeciwnym razie pracownik może otrzymywać sprzeczne lub niespójne wytyczne, co do swoich zadań.

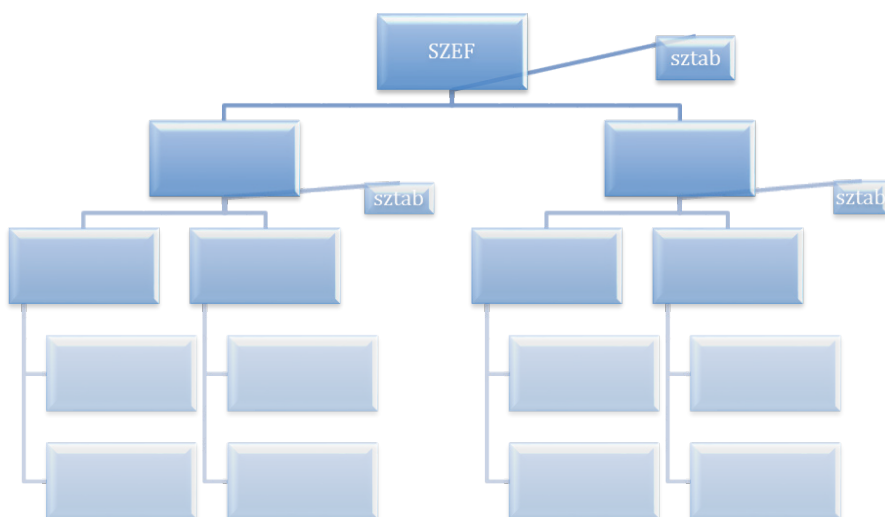


Schemat nr 1.2 Struktura funkcjonalna organizacji

źródło: opracowanie własne na podstawie <http://edu.pjwstk.edu.pl/wyklady/poz/scb/main44.html>



Strukturę organizacji opartą o model sztabowo-liniowy zaprezentowano na schemacie nr 1.3. Obowiązuje w niej zachowanie zasady jednomyślności rozkazodawstwa. Kierownik nie musi sam wypracowywać decyzji, zaś powinien zatwierdzać te, które przedstawi mu sztab, złożony z ekspertów z danego obszaru funkcjonowania firmy. Sztab jest organem doradczym i nie ponosi odpowiedzialności za decyzje podjęte na podstawie przedstawionych przez siebie analiz. Duży nacisk kładzie się tu na kierowników liniowych, którzy muszą mieć wysoki poziom wiedzy, by zrozumieć i wprowadzić w czyn decyzje wypracowane przez sztab.



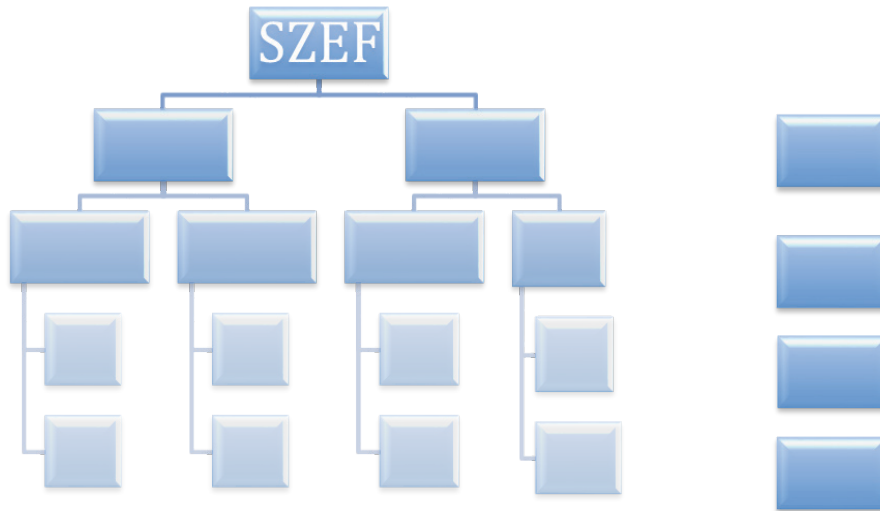
Schemat nr 1.3 Struktura sztabowo-liniowa organizacji

źródło: opracowanie własne na podstawie <http://edu.pjwstk.edu.pl/wyklady/poz/scb/main44.html>

Struktura macierzowa jest rozbudowanym modelem funkcjonowania organizacji, gdzie zatrudniony podlega podwójnemu kierownictwu. Struktura macierzowa ma wymiar horyzontalny (wiersze) i wertykalny (kolumny), co pokazano na schemacie nr 1.4. Stale powtarzane funkcje tworzą z reguły filary, kolumny działania, zaś poboczne, często doraźne sytuacyjne działania, wpisują się w poziome struktury macierzy (nowe projekty, produkty itp.). Powstałe komórki organizacyjne, będące często zespołami roboczymi, skupiają się na wykonaniu danego zadania, co ma optymalizować wykorzystanie kapitału ludzkiej wiedzy i umiejętności. Istotą powstania struktury macierzowej było połączenie modelu liniowego i funkcjonalnego. Stosowanie owego rozwiązania wymaga współpracy kierowników, gdyż może prowadzić do sporów kompetencyjnych. Dodatkowo członkowie zespołów powołanych do realizacji określonego zadania mogą



odczuwać niepokój dotyczący ciągłości ich zatrudnienia w przypadku zakończenia danego projektu.



Schemat nr 1.4 Struktura macierzowa organizacji

źródło: opracowanie własne na podstawie <http://edu.pjwstk.edu.pl/wyklady/poz/scb/main44.html>

1.3. KOMUNIKACJA W INSTYTUCJI ZHIERARCHIZOWANEJ

Na przetrwanie, działanie i rozwój organizacji wpływ ma informacja, która jest fundamentem jej istnienia, wpływa bowiem na efektywność i bezpieczeństwo firmy. Niewątpliwie usytuowanie w strukturze organizacji warunkuje siłę potrzeby informacyjnej każdego podmiotu. Zarówno natłok, jak i niedobór danych mogą destabilizować działanie procesu decyzyjnego. Najwyższy pion kierowania potrzebuje informacji specyficznych, skondensowanych, treściwych, wieloźródłowych, istotnych ze względów strategicznych. Im niżej w hierarchii zarządzania, tym na znaczeniu zyskują dane bardziej blokowo specjalistyczne, szczegółowe, choć dotyczące zawężonego obszaru poznawczego.

OGólny podział typów komunikacji w organizacji polaryzuje ją m.in. na:

- formalną/niefORMALną;
- ustną/pisemną;
- pośrednią/bezpośrednią;
- jednokierunkową/dwukierunkową;
- horyzontalną/wertykalną/ukośną;
- wewnętrzną/zewnętrzną;
- twardą /EDI (electric data interchange).





Komunikacja formalna i nieformalna odnosi się do stopnia obowiązywania procedur jej przekazywania. Formalna (zaakceptowana przez najwyższy szczebel kierownictwa) przejawia się w postaci folderów, ankiet, tablic ogłoszeniowych, stron internetowych firmy, ulotek reklamowych itp. Komunikacja nieformalna jest to ten rodzaj porozumiewania się pracowników (i kierowników) wykraczający poza ramy objęte oficjalną procedurą. Zaliczyć do niej można np. swobodne rozmowy czy aktywność na portalach społecznościowych.

Komunikację ustną lub pisemną określa kanał informacyjny wybrany w akcie porozumiewania się. Może to być zatem sygnał werbalny lub znak graficzny.

Cechy komunikacji pośredniej i bezpośredniej uwypukla obecność lub jej brak – przekazników przekazu. Jeśli widzi się i słyszy w osobistym kontakcie interpersonalnym odbiorcę i kieruje informacje bezpośrednio do niego pozostając w relacji osobistej, mówi się wtedy o komunikacji bezpośredniej. Wykorzystywanie do zaistnienia porozumienia mediów społecznościowych, aparatu telefonicznego, odbiornika radiowego lub innych osób jest cechą komunikacji pośredniej.

Komunikacja jednokierunkowa odbywa się bez oczekiwania na reakcję odbiorcy. Komunikacja dwukierunkowa jest świadomą wymianą danych, informacji między konkretnymi podmiotami. Dwukierunkowość uwzględnia dyskusję, zadawanie pytań lub wyrażanie swych odczuć na przekazany komunikat.

Komunikacja horyzontalna i wertykalna (pozioma i pionowa) dotyczy przepływu informacji w ramach struktury organizacyjnej. Przepływ od pracownika do kierownika niższego szczebla, potem do kolejnego w układzie władzy menedżera, wreszcie do szefa organizacji jest klasyfikowany jako komunikacja pionowa, która może się odbywać w górę lub w dół. *„Przekaz spływający z góry nie tylko wyposaża pracownika w niezbędną wiedzę do wykonania wyznaczonej pracy, lecz również wyraża określone oczekiwania wobec pracownika i tym samym umacnia bądź osłabia jego motywację do uczenia się. Bardziej niż w jakimkolwiek innym przypadku, warunkiem koniecznym skutecznego komunikowania w dół jest sprzężenie zwrotne”²³*. Nadawca komunikatu winien uzyskać potwierdzenie zrozumienia bądź nie przekazywanej mu informacji. Na tym poziomie przekaz powinien być jasny, spójny i precyzyjny, co zwiększa jego skuteczność. Niestety, jak wskazuje praktyka, częste pojawianie się szumów komunikacyjnych na tym poziomie porozumiewania się tworzy komunikację fikcyjną lub po prostu nieodpowiadającą intencji nadawcy, czyli nieskuteczną. Szczególnie często występują tutaj szumy psychologiczne i semantyczne. Te ostatnie dotyczą używania gwary lub np. niezrozumiałej, zbyt specjalistycznej terminologii. Od-

23 Wyřbek H., *Zarządzanie wiedzą w organizacjach zhierarchizowanych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach nr 96, Seria: Administracja i Zarządzanie (23)2013, Siedlce 2013, s. 52.





biorca nie chcąc zostać uznanym jako niekompetentny nie oznajmia swego częściowego bądź całkowitego niezrozumienia komunikatu, i porozumienie staje się fikcyjne, zaś jego konsekwencje z reguły wymiennie niekorzystne.

Zakłócenia psychologiczne związane są z ingerencją w układ odczuć, przeczuć, lęków i wyobrażeń emocjonalnych. Na przykład zbyt władczy czy szorstki ton przekazywanej informacji może zamknąć odbiorcę i wywołać jego strach. Może być też potraktowany jako obelga. Podobnie zbyt narcystyczne usposobienie odbiorcy komunikatu może przysłonić mu zgłaszane bariery w obszarze nawiązywanych relacji czy przyswojenia danej informacji.

Kierunek i rodzaj komunikacji wpływa na gromadzenie i przepływ własności intelektualnej w danej instytucji. „Komunikacja pionowa w górę jest bezcennym źródłem nowej wiedzy w organizacji. Umożliwia gromadzenie wiedzy z poszczególnych szczebli organizacji w większą całość, kodyfikowanie i przetwarzanie w ogólnodostępne zasoby lub też nowe rozwiązania w organizacji”²⁴.

Porozumiewanie się między danymi komórkami organizacyjnymi czy ludźmi na tym samym poziomie w dziale firmy itp. podlega zasadom komunikacji poziomej, która często przyjmuje charakter nieformalny. Odgrywa ona bardzo istotne znaczenie w procesie np. socjalizacji, gdzie poprzez relacje zespołowe podpatruje się sposób i styl działania obowiązujące w danej instytucji.

Typ komunikacji ukośnej jest połączeniem poprzednich dwu kategorii i dotyczy komunikowania pomiędzy pracownikami różnych działów na różnych szczeblach organizacji. Często przebiega przypadkowo i z reguły ma charakter nieformalny. Niesłusznie może być niedoceniana, gdyż stanowi cenne źródło informacji w organizacji i może skutkować kreatywnymi spostrzeżeniami i rozwiązaniami²⁵.

Komunikacja wewnętrzna odnosi się do spraw i relacji zachodzących wewnątrz przedsiębiorstwa, instytucji. Dotyczy bardzo często np. kwestii planowania, sposobów motywowania i innych spraw ważnych dla zatrudnionych. Komunikacja zewnętrzna jest sposobem na przedstawienie wizerunku firmy w oczach masowego, zewnętrznego odbiorcy.

Pojęcie komunikacji twardej odnosi się do wszelkiego rodzaju danych, które są zgromadzone w formie namacalnej np. dokumenty papierowe, taśmy, umowy papierowe itp. EDI (electric data interchange, czyli elektroniczna wymiana danych) jest to transfer informacji (najczęściej biznesowych) z jednego urzędnika technicznego na inne urządzenie techniczne z zachowaniem obowiązujących

24 Tamże, s. 54.

25 Tamże, s. 50-55.





formatów wiadomości. Chcąc poznać dokładniej cechy tej komunikacji należy pamiętać, że²⁶:

- EDI to wymiana danych w formatach opisanych międzynarodowymi standardami, między systemami informatycznymi partnerów handlowych, przy minimalnej interwencji człowieka;
- EDI łączy możliwości informatyki i telekomunikacji. Umożliwia eliminację dokumentów papierowych zwiększając efektywność wszystkich działań związanych z handlem. EDI jest najprostszym sposobem realizacji transakcji handlowych z pominięciem żmudnej pracy przy tworzeniu, kopiowaniu i przesyłaniu dokumentów papierowych. EDI tworzy pomost, który łączy bezpośrednio systemy informatyczne współpracujących ze sobą firm;
- EDI umożliwia natychmiastowe przekazywanie informacji, które są zawarte w typowych dokumentach handlowych. Zastosowanie standardowych i akceptowanych na całym świecie formatów danych zapewnia, że wszyscy uczestnicy wymiany używają tego samego języka. Dokument EDI jest odpowiednikiem papierowego dokumentu handlowego o ustalonej międzynarodowej postaci, który został przystosowany do celów elektronicznej transmisji danych;
- EDI funkcjonuje niezależnie od rodzaju oprogramowania użytkownika. Stosowanie EDI nie jest ograniczone różnicami w oprogramowaniu, jakie partnerzy handlowi używają w swoich przedsiębiorstwach;
- EDI nie jest rodzajem poczty elektronicznej. EDI polega na wymianie danych w ustalonym formacie, pomiędzy systemami informatycznymi, nie pomiędzy ludźmi. Dane te mogą być automatycznie przetwarzane przez komputer.

We współczesnych organizacjach koniecznością wydaje się być usprawnienie procesu przekazywania informacji na tyle, by można było dzielić się szybko i precyzyjnie danymi i wiedzą, co zwiększa efektywność pracy menedżera. Barięą na tym etapie zdaje się być formalizacja komunikacji tworząca biurokratyczne molochy. Próba wyeliminowania tego zjawiska wydaje się być w niektórych aspektach nierealna²⁷.

Jednocześnie, skuteczne komunikowanie celów, przy umiejętnym delegowaniu zadań, i działanie często pod presją czasu, są podstawą funkcjonowania ludzi w różnych strukturach hierarchicznych, wchodzących w skład np. instytucji zarządzania kryzysowego.

Stosowanie zasad skutecznej komunikacji jest stymulatorem działania firmy i rozwoju, pomnażaniu jej kapitału. Zapewne funkcjonowanie tzw. organiza-

26 <http://www.edi.pl>, data dostępu: 7.02.2017 r.

27 S. Wojciechowska-Filipek, dz. cyt., s. 93.





cji uczących się i inteligentnych nie byłoby możliwe bez określonego, sprawnie działającego modelu komunikacji.

W odniesieniu do zasobów ludzkich komunikacja poprawia morale i motywację pracowników, tworzy kulturę organizacyjną, co nadaje jej fundamentalne znaczenie.

1.4. KOMPETENCJE SPOŁECZNE (KOMUNIKACYJNE) W INSTYTUCJI ZHIERARCHIZOWANEJ

Najnowsze raporty wskazują, że większość prezesów (60%) zakłada, że do 2020 roku najbardziej zdolni pracownicy w branży finansowej będą chcieli pracować w firmie, której system wartości jest spójny z ich systemem²⁸. Dotyczy to zwłaszcza osób urodzonych po 1980 roku. Ta prognoza jasno wskazuje na wagę i zasadność kierowania kapitałem ludzkim, przy wykorzystaniu pozamaterialnych czynników motywacyjnych. Wskazuje także na zasadność świadomego poruszania się w kategorii szeroko pojmowanych kompetencji komunikacyjnych, czyli inaczej kompetencji społecznych. Nieliczenie się z trendami współczesnego rynku powoduje trudności z utrzymaniem w organizacji nowozatrudnionych pracowników, dotyczy to zwłaszcza pokolenia urodzonego po 1980 roku. Z problemem tego typu borykają się obecnie firmy runku usług w sektorze finansowym.

Wyzwaniem współczesnego funkcjonowania organizacji zhierarchizowanej w sytuacji wolnorynkowej jest, prócz rentowności firmy, zgromadzenie i utrzymanie kadry pracowniczej. Wśród poszukujących zatrudnienie obserwuje się przesunięcie punktu ciężkości z niedoścignionej kategorii wynagrodzenia materialnego na kwestię wizerunku firmy i jej kultury organizacyjnej. Młodzi pracownicy oczekują spójności wartości organizacji z własnym systemami istotnych cech w sferze etyki.

Kompetencje społeczne mają kontekstualną naturę²⁹. Oznacza to, że efektywne funkcjonowanie w jednym kontekście (sytuacji lub typie sytuacji) niekoniecznie musi iść w parze z równie efektywnym radzeniem sobie w innym kontekście (innej sytuacji lub typie sytuacji)³⁰. Jednakowoż wydaje się, że np. umiejętności z zakresu wystąpień publicznych, kiedy prezentuje się i omawia różnorodne tematy, przekonuje do swoich idei, sprzyja ogólnemu interpersonalnemu obliczu budowania kontaktów, choć oczywiście nie gwarantuje pełnego sukcesu odgry-

28 Raport PWC, *Zarządzanie kapitałem ludzkim coraz większym wyzwaniem dla firm z sektora finansowego* (2017). URL: <http://www.pwc.pl/pl/publikacje/2017/zarządzanie-kapitałem-ludzki.html>, data dostępu 02.03.2017 r.

29 B.H. Spitzberg, W.R. Cupach, *Interpersonal Skills*, [w:] H.L. Knapp, J.A. Daly (red.), *Handbook of Interpersonal Communication*, Sage, Thousand Oaks 2002, s. 564-611.

30 Z. Ciekanski, J. Nowicka, H. Wyrębek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w sytuacjach kryzysowych*, CeDeWu, Warszawa 2017, s. 189.





wania roli menedżera zespołu niewątpliwie oddziałuje na każdą formę jego aktywności. Funkcje zarządzania posiadają bowiem swoją specyfikę i wymuszają konieczność operowania szerokim spektrum umiejętności komunikacyjnych i nie tylko, gwarantujących kierownikowi skuteczność działania.

Oceniając skuteczność sytuacyjną danego działania, bierze się zazwyczaj pod uwagę kilka kryteriów, np. efektywność, adekwatność oraz satysfakcję³¹. Innymi słowy, optymalna wydajność oznacza realizację wybranego lub zleconego celu w sposób stosowny do norm i zasad obowiązujących w danej sytuacji przy jednoczesnym odczuwaniu satysfakcji z własnej aktywności (lub przynajmniej braku ponoszenia nadmiernych kosztów, na przykład w postaci paraliżującej tremy, związanych z wyborem danej aktywności) oraz sprawieniu satysfakcji interlokutorom, członkom zespołu lub publiczności (tj. wywarceniu pozytywnego wrażenia na innych)³². Wskazane aspekty, jak starano się wykazać w dalszych rozdziałach niniejszego opracowania, wpisują się w pełni w walory pojęcia skutecznej komunikacji.

W odniesieniu do funkcjonowania zasobów ludzkich w organizacji, można wyodrębnić trzy poziomy w hierarchii umiejętności społecznych³³:

- poziom umiejętności podstawowych;
- poziom strategii interpersonalnych (tj. odpowiednio zestawionych umiejętności podstawowych w celu realizacji wybranego zamierzenia);
- poziom stylu działania (związany z monitorowaniem bieżącej sytuacji i odpowiednim dopasowaniem strategii interpersonalnych do rozwoju i zmian w sytuacji).

Specyfika kompetencji społecznych polega także na tym, że tworzą one silne nawyki, które są związane z poczuciem własnej tożsamości. Oznacza to, że zachowujemy się w kontaktach z innymi w określony sposób nie tylko dlatego, że wydaje nam się on skuteczny i adekwatny, ale także z powodu tego, że uznajemy go za spójny z osobistymi przekonaniami i wartościami, czyli zbieżny ze sposobem, w jaki postrzegamy siebie samych, z tym, za kogo sami siebie uważamy³⁴. Tym samym za zasadne można uznać twierdzenie, że doskonalenie umiejętności interpersonalnych nie obejmuje tylko zmiany zachowań (nawyków) społecznych, lecz także zmiany sposobu postrzegania samego siebie oraz modyfikacji postaw wobec określonych wyzwań relacji personalnych i grupowych³⁵.

31 A. Matczak, *Kwestionariusz Kompetencji Społecznych. Podręcznik, Pracownia Testów Psychologicznych*, Warszawa 2002; B.H. Spitzberg, *Methods of Interpersonal Skill Assessment*, [w:] J.O. Greene, B.R. Burleson (red.), *Handbook of Communication and Social Skills*, Lawrence Erlbaum Associates, New York 2003, s. 93-134.

32 Z. Ciekanowski, J. Nowicka, H. Wyrębek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, dz. cyt., s. 189.

33 Tamże, s. 190.

34 C. Cherniss, *Social and Emotional Competence in the Workplace* [w:] R. Bar-On, J. D. A. Parker (red.), *The Handbook of Emotional Intelligence*, Jossey-Bass, San Francisco 2000, s. 433-458.

35 Z. Ciekanowski, J. Nowicka, H. Wyrębek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, dz. cyt., s. 194.





Wydaje się, że bezpośrednie komunikowanie się przynosi najbardziej korzystne rezultaty w małych i średnich przedsiębiorstwach, zaś instytucje mocno zhierarchizowane opierają się na systemie komunikacji, któremu towarzyszą wypracowane procesy, stawiające podwaliny silnej lub też słabej kultury organizacyjnej. Niezależnie od specyfiki wyżej wymienionych elementów rola menedżera jest kluczową w kwestii komunikowania się z zespołem.

Wartym zaznaczenia jest fakt, że organizacja, jako taka, nie wytwarza wiedzy. Ona ją pozyskuje od podmiotów tworzących zasoby ludzkie w organizacji. Krótko mówiąc to zatrudnieni ludzie, każdy jeden, decydują czy zechcą wzbogacić firmę swoim doświadczeniem, inteligencją i nagromadzonym kapitałem emocjonalnym bądź merytorycznym. „*Zatem sednem procesów zarządzania wiedzą jest wzbogacanie wiedzy jednostek i zachęcanie do pozyskiwania nowej wiedzy. Istotne jest, aby podjęte w tym kierunku inicjatywy były zbieżne z obecnymi i przyszłymi potrzebami organizacji*”³⁶. Niewątpliwie zjawisko komunikacji zasadniczo wpływa na zdolność absorpcyjną organizacji. Można przez nią rozumieć umiejętność pozyskiwania i wykorzystywania przez firmę informacji płynącej z otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego.

Każda organizacja, by przetrwać w zmieniających się otoczeniach (wewnętrznym i zewnętrznym) przechodzi proces wdrażania zmian. Nauka o zarządzaniu jasno wskazuje, że elementem tego procesu jest potencjalny opór ze strony pracowników do wprowadzenia przekształceń. Może być on spowodowany kilkoma czynnikami. Należą do nich np. potencjalne straty materialne, utrata pozycji w hierarchii firmy, obawa co do kontynuacji zatrudnienia czy niechęć do emocjonalnego wysiłku, związanego z akceptacją nowej rzeczywistości³⁷.

„*Zmiany wiążące się np. z zerwaniem relacji towarzyskich – wytworzone środowisko społeczne mogą być bolesne ze względu na przyjaźnie jakie zawiązują się w trakcie wspólnie wykonywanej pracy. Pomimo społecznych misji i celów organizacji znacznie większa uwaga pracowników skupia się na organizacji jako na źródle kontaktów międzyludzkich. Jeżeli dojdzie do sytuacji, że zmiana powoduje bądź może spowodować zerwanie takich kontaktów pracownicy często stawiają opór wobec zmian*”³⁸.

1.5. WADY I ZALETY INSTYTUCJI ZHIERARCHIZOWANEJ JAKO ŚRODOWISKA KOMUNIKACYJNEGO

Literatura przedmiotu, oferując szerokie źródła danych odnośnie do badań komunikacji w organizacji zhierarchizowanej, wskazuje na pozytywne i negatyw-

36 Wyrębek H., Zarządzanie wiedzą w organizacjach, dz. cyt., s. 52.

37 Z. Ciekankowski, J. Nowicka, J. Wiśniewski, *Innowacyjne Zarządzanie Zmianą w Organizacji*, s. 71.

38 Tamże.





ne konsekwencje jej funkcjonowania. Do czynników godnych uznania zalicza się m.in.³⁹:

- fakt, że przepływająca pionowo komunikacja może być potencjalnie sprawdzana, weryfikowana na każdym szczeblu, co zmniejsza ryzyko pomyłek;
- fakt, że krótkie kanały informacyjne pozwalają na bieżącą, dokładną kontrolę podwładnych, w tym na bezpośrednie oddziaływanie kierownika na podwładnego;
- fakt, że rzetelnie sformalizowana komunikacja w swej optymalnej postaci może zwiększyć wydajność firmy;
- fakt, że przy sprecyzowanym, formalnym sposobie przekazywania informacji, wzrasta sprawność podejmowania decyzji. Zakłada się przy tym konieczność spełnienia warunków: zachowania możliwie najkrótszego czasu i najkrótszej drogi przepływu informacji, właściwych kompetencji nadawców, zachowania jasnych procedur komunikacyjnych.

Oczywiście, jak wskazuje nauka o komunikacji, istnieje szereg szumów komunikacyjnych deformujących skuteczność nadawanego komunikatu. Nie sposób uniknąć ich w organizacji zhierarchizowanej. Stąd wyróżnia się wiele zagrożeń w porozumiewaniu w omawianym środowisku. Należą do nich:

- rozbudowana struktura organizacji, która powieła tzw. straty komunikacyjne, wynikające z samej istoty przekazywania informacji, która rzadko finalnie jest identyczna z intencją nadawcy. Im więcej przekazników i im dłuższa formalna droga komunikatu, tym jego efektywność jest bardziej narażona na uszczuplenie;
- filtracja informacji w pionach kierowniczych. Może ona dotyczyć świadomego bądź bezwiednego wstrzymywania przepływu informacji np. poprzez błędną ich interpretację czy nieuzasadnioną modyfikację;
- redundancja i brak selekcji dostarczanych danych, które multiplikują niepotrzebne dane i opóźniają proces decyzyjny;
- nieprawidłowo działająca infrastruktura komunikacyjna, która może sprawić, że komunikat nigdy nie dotrze do nadawcy, albo nie dotrze na czas, z powodu np. przeciążonego serwera, braku aktualnego adresu mailowego lub numeru telefonu itp.

Instytucja zhierarchizowana wymaga ogromnej świadomości i wiedzy wśród kadry kierowniczej, dotyczącej zasobów ludzkich. Łatwo bowiem menedżerom popaść w pułapkę władzy i zjawisko odcinania się od potrzeb pracowników. Zaczyna się ten proces, gdy umiejętność słuchania jest na niewystarczającym poziomie, co prowadzi do stosowaniu komunikacji jednokierunkowej. Środowisko rozbudowanej struktury i hierarchii sprzyja pojawianiu się autokratycznego

39 S. Wojciechowska-Filipek, dz. cyt., s. 99-101.





stylu zarządzania, cechującego się narzucaniem decyzji. W takiej atmosferze działania trudno jest rozwijać kreatywność i osiągać innowacyjne rozwiązania.

Choć celem każdej instytucji nie musi być to, by tworzyć nowe rozwiązania i produkty, zaskakujące swą świeżością, to jednak, jak wskazuje rozwój gospodarczy, organizacje dążą do modelu instytucji uczących się. Zresztą zaawansowanym typem wskazanego modelu jest tzw. organizacja inteligentna, która nie tylko przystosowuje się do zmiennych otoczeń, ale również w synergicznym ujęciu przewiduje trafnie trendy, konsekwencje działań podmiotów związanych z jej funkcjonowaniem, podaż i popyt.

Jak wskazuje praktyka, dzisiejszym organizacjom potrzebni są nie tylko zarządzający administratorzy, ale przywódcy, potrafiący aktywizować zgromadzony i wyselekcjonowany kapitał ludzi i wiedzy, pozostający w zasobach organizacji. Wydaje się, że na poziomie rozważań teoretycznych omawiana kwestia nie wymaga zbytniego argumentowania, jednak praktyka niektórych organizacji zhierarchizowanych wskazuje, że na etapie transferu teorii do działań praktycznych są znaczne straty. Jak bowiem pogodzić konieczność zachowania pełnej dyscypliny w dowodzeniu, gdzie wymaga się od podwładnych (np. żołnierzy) pełnej karności i obowiązku wykonania działania? Dowodzenie, które jest przeciwieństwem typem kierowania, do czego wielokrotnie będzie odniesienie na łamach niniejszej książki, zależnie od okoliczności, przybiera różne formy. Jednak wydaje się, że w dowodzeniu funkcjonują mechanizmy tworzące przywództwo oparte na autorytecie epistemicznym, czyli dobrowolnym uznaniu czyjejś wiedzy i umiejętności jako budulec autorytetu grupowego.

Wyzwania, którym muszą stawić czoła organizacje zhierarchizowane dotyczą wielu obszarów funkcjonowania. Na przykład wzrostu znaczenia technologii i upodobań młodych ludzi (urodzonych po 1980 roku), którzy wymuszają zmianę trendów w podejściu do zarządzania kapitałem ludzkim. Wpływają oni na unowocześnienie współczesnych procesów rekrutacyjnych, na zwrócenie większej uwagi na wizerunek firmy.

Wyzwaniem dla działów HR i zarządzania firmami zhierarchizowanymi jest nadal potrzeba wspierania różnorodności płciowej, zwłaszcza na wyższych szczeblach zarządzania. Ponadto młodzi pracownicy wymagają coraz częściej szybkiego (internetowego) dostępu do informacji o firmie i jej czołowych ideach. Można zatem wyróżnić kilka priorytetowych zadań we współczesnych organizacjach zhierarchizowanych, mających wpływ na zarządzanie kapitałem ludzkim. Należą do nich m.in.⁴⁰:

40 Raport PWC, Zarządzanie kapitałem ludzkim..., dz. cyt., s. 9-12.





- odbudowa pozytywnego wizerunku i zaufania do firmy oraz przedefiniowanie marki spółki jako pracodawcy, aby skutecznie przyciągać i utrzymywać najlepszych pracowników;
- wykorzystanie nowoczesnych technologii w komunikacji z kandydatami do pracy w celu ich lepszego dopasowania do potrzeb firmy oraz usprawnienia procesów rekrutacyjnych;
- zaangażowanie w kształtowanie akademickich ścieżek kształcenia oraz modernizacja procesów rozwoju i szkoleń pracowników firmy;
- zwiększenie efektywności pracy poprzez wprowadzenie rozwiązań digitalowych;
- wykorzystanie analityki HR w biznesowych procesach decyzyjnych;
- stworzenie systemów pracy i wynagradzania wspierających realizację celów strategicznych firmy.

Warunki demograficzne i procesy globalizacyjne wpływają na obraz dzisiejszych zatrudnionych. Stanowią oni bowiem zróżnicowaną grupę pod względem narodowości czy miejsca zamieszkania. Technologia umożliwia pracę na odległość i zwiększa mobilność pracowników. Ponadto coraz częściej wykorzystywane są zewnętrzne źródła kadry, które tworzą konsultanci, freelancerzy, firmy zewnętrzne współpracujące na czas realizacji danego projektu. Wydaje się, że doświadczenia zdobyte w XX i na początku XXI wieku jasno wskazały, iż obecnie niezbędna jest współpraca szkół wyższych z firmami, tak by realizowany przez uczelnie program miał wymiar praktyczny. Znakiem dzisiejszych czasów jest też postępujący proces automatyzacji i użycie robotów do wykonywanych przez człowieka czynności powtarzalnych. Powstające programy wspierające funkcjonowanie w działach HR tworzą nowe możliwości, pozwalając na prowadzenie zaawansowanej polityki HR, jednocześnie tworząc wyzwanie dla kreatywności kadry kierowniczej w pogłębionym kierowaniu zasobami np. w dopasowywaniu systemu motywacyjnego do potrzeb pracownika i firmy.

Współcześnie ujawnia się tendencja w wielu dziedzinach funkcjonowania organizacji do tego, że to pracownik podejmuje decyzję czy zamierza, czy nie związać się z daną instytucją. Wymaga to od wielu firm uwspółcześnienia podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi, argumentując zasadność zajmowania się kompetencjami tzw. miękkimi, mającymi jednak wymierne przełożenie na funkcjonowanie organizacji.

WNIOSKI

W powszechnym ujęciu instytucje zhierarchizowane kojarzone są ze służbami mundurowymi. Jednak do omawianej kategorii zaliczyć można także zhierarchizowane instytucje publiczne jak: szkoły, szpitale, urzędy, instytucje finanso-





we czy wreszcie komercyjne przedsiębiorstwa produkcyjne⁴¹. Cechami określającymi organizację zhierarchizowaną są bowiem:

- stopniowana struktura władzy, gdzie każdy pracownik podlega kierownikowi, ten zaś jest również w sytuacji podległości służbowej, ponadto istnieje możliwość złożenia odwołania do przełożonego swojego kierownika;
- sformalizowane działanie, oparte o regulacje wewnętrzne i formalno-prawne (statuty, regulaminy, zasady);
- centralizacja, która określa organy oraz zasady podejmowania decyzji i kontrolę ich wdrażania;
- stopień specjalizacji, wpływający na dystrybucję zadań i środków do ich realizacji;
- specyficzny przepływ informacji warunkujący funkcjonowanie kanału formalnego i nieformalnego obiegu informacji;
- kooperacja pozytywna dotycząca w szczególności określonych struktur, komórek organizacyjnych.

Kształt struktury, jej tzw. wysmuklenie, oddziałuje na możliwość realizowania podstawowych funkcji zarządzania i zależy m.in. od kompetencji menedżera, skuteczności komunikacji, infrastruktury zarządzania itp. Im większa jest rozpiętość zarządzania, rozumiana jako liczba podległych jednemu menedżerowi pracowników, tym struktura organizacji staje się bardziej spłaszczona. Sprzyja ona decentralizacji władzy, czyli delegowaniu zadań i władzy na podległe szczeble w hierarchii organizacji.

Niewątpliwie elementami warunkującym istnienie i funkcjonowanie instytucji społecznej są komunikowanie się, przekazywanie idei, decyzji i wypracowywanie pomysłów. W organizacji stosuje się szereg wariantów porozumiewania się, które tworzą typy komunikacji ukształtowane przez rzeczywistość organizacyjną. Wyróżnić tu można m.in. komunikację:

- formalną/nieformalną;
- ustną/pisemną;
- pośrednią/bezpośrednią;
- jednokierunkową/dwukierunkową;
- horyzontalną/wertykalną/ukośną;
- wewnętrzną/zewnętrzną;
- twardą /EDI (electric data interchange).

Rozbudowana struktura tworzy środowisko sprzyjające powstawaniu zakłóceń komunikacyjnych. Ich niwelowanie i ciągle usprawnianie procesu porozumie-

41 S. Wojciechowska-Filipek, *dz. cyt.*, s. 102.





wania się staje się we współczesnych organizacjach priorytetem. Jednak w wielu przypadkach, zwłaszcza publicznych instytucji zhierarchizowanych, biurokracyzacja, nawet ta w nowoczesnym elektronicznym wydaniu, jest ogromnym obciążeniem komunikacyjnym.

Na przepływ informacji w instytucji mają wpływ zarówno kompetencje komunikacyjne nadawców, odbiorców, jak i charakter struktury organizacji czy infrastruktura warunkująca przepływ danych wewnątrz firmy. Na skuteczność przekazywanej informacji wpływa tu zarówno czynnik ludzki, jak i uwarunkowania techniczne, co wzmacnia możliwość występowania zagrożeń w procesie skutecznego komunikowania się.

Biorąc pod uwagę zarówno kontekstualną naturę kompetencji komunikacyjnych w organizacji zhierarchizowanej, jak i kryteria oceny efektywności funkcjonowania w sytuacjach społecznych, można mówić o kondycji interpersonalnej, jako zakresie sytuacji społecznych (wyzwań interpersonalnych), w których funkcjonuje się w sposób skuteczny, adekwatny i satysfakcjonujący⁴².

Jak wskazuje praktyka i doświadczenia ekspertów, każda organizacja naznaczona jest koniecznością stawienia czoła zmianom. W zasadzie nie istnieje instytucja, która funkcjonuje dłużej czas w niezmiennej, statycznej, kosztownej formie. Przekształcenie dotyczy każdego typu zasobu, jaki tworzy organizację. Występujący potencjalnie opór wobec zmian może być neutralizowany poprzez stosowanie skutecznej komunikacji. Efektem działania tejże jest łagodne przyswojenie modyfikacji przez personel, nawet jeśli może ona zawierać konieczność redukcji kapitału firmy, również tego ludzkiego.

Kompetencje komunikacyjne kadry menedżerskiej mogą być postrzegane jako stabilizator organizacji i gwarant jej rozwoju, poprzez działania motywacyjne i więziotwórcze. Niezależnie jednak od obrazu struktury organizacji zhierarchizowanej można odnieść wrażenie, że kontakt bezpośredni (osobisty) z pracownikiem jest najlepszą formą wymiany doświadczenia, opinii i wiedzy. Odpowiednia komunikacja pozwala zgromadzić i wykorzystać kapitał ludzki, co zyskuje nieustannie wartość przekładającą się na sukcesy rynkowe.

42 Z. Ciekanowski, J. Nowicka, H. Wyrębek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, dz. cyt., s. 189.





2. POJĘCIE KOMUNIKACJI, CECHY, UWARUNKOWANIA I KOMPETENCJE

W niniejszym rozdziale przedstawiono zakres rozumienia podstawowych pojęć dotyczących komunikacji międzyludzkiej. Wyodrębniono jej cechy, bariery i typy oraz wskazano funkcje w odniesieniu do retoryki. Opisane zagadnienia miały pomóc w rozwiązaniu szczegółowego problemu badawczego sformułowanego jako pytanie badawcze: **Jakie są cechy, bariery i ograniczenia kompetencji komunikacyjnych w ujęciu teoretycznym?**

Wyjaśnienie powyższego problemu badawczego wymagało zdefiniowania pojęcia *kompetencje komunikacyjne* warunkującego skuteczną komunikację. Ponadto, odniesienie retoryczne wskazywało na zasadność określenia norm poprawności i estetyki wypowiedzi.

Na tym etapie przyjętego założenia o charakterze deskryptywnym i relatywizującym (ukazującymi zależności pomiędzy zjawiskami)⁴³. „Zajęto stanowisko, iż złożony i szeroki obszar tematyki porozumiewania się wymaga wyodrębnienia i uszczegółowienia zakresu i funkcji trzech typów kodów komunikacyjnych (językowego, parajęzykowego, pozajęzykowego). Założono, że brak położenia akcentu na funkcje parajęzykowe może mieć wpływ na niedocenianie tychże w procesie kształtowania kompetencji komunikacyjnych. Ponadto, by zmaksymalizować proces porozumiewania się, uznano konieczność zdefiniowania i określenia problemu skutecznej komunikacji, która w swym wymiarze pragmatycznym może wpływać na czynniki niezbędne w funkcjonowaniu kierowniczym, czyli na zarządzanie wizerunkiem i wywieranie wpływu. Zdiagnozowanie funkcji jakie spełniają wystąpienia publiczne może mieć związek z docenieniem ich roli w zakresie

43 J. Sztumski, dz. cyt., s. 48.





kierowania ludźmi oraz zarządzania własnym kapitałem kompetencji komunikacyjnych”.

Opracowany w niniejszym rozdziale etap poznania ma charakter analityczny, zatem zasadnym jest umieszczenie go w kategorii badań jakościowych, na co wskazują zastosowane w badaniu metody teoretyczne umożliwiające refleksję nad literaturą przedmiotu. W procesie poznania, mającym na celu rozwiązanie problemu badawczego i weryfikację hipotezy, posłużono się następującymi teoretycznymi metodami badawczymi: analizą, abstrahowaniem, wnioskowaniem, syntezą, porównaniem, analogią i uogólnieniem⁴⁴.

2.1. KOMUNIKACJA

Komunikowanie jest niezbędnym składnikiem wszelkich zbiorowych i wspólnych poczynań. Jest także podstawą społecznego oddziaływania. Można powiedzieć „żyć w społeczeństwie to komunikować się”.
K. Burakowski, *Komunikacja międzyludzka*

Doktryna egzystencjalistyczna zakłada, że człowiek istnieje w pełni dopiero w procesie komunikowania się z innymi osobnikami. Paradygmat ewolucjonistyczny głosi, że rozwój komunikowania jest wynikiem współistnienia w rozmaitych grupach społecznych, których stopień zróżnicowania i wyspecjalizowania stale się rozwija wraz z typem cywilizacji. Choć jest to podejście bardzo popularne w psychologii społecznej, socjologii i antropologii, analizując literaturę przedmiotu można spotkać się ze sceptycznym odniesieniem do teorii, że komunikowanie jest niezbędnym i stałym elementem ludzkiej aktywności. „Jeśli jest prawdą, że nasze pojęcia są związane ze słowami, a słów używamy właśnie w dialogu, nie wynika z tego wcale, by człowiek nie mógł istnieć – i to bardzo intensywnie – bez żadnej wymiany myśli z innymi. Faktem jest w każdym razie, że wielcy ludzie dokonywali nieraz największych rzeczy – a więc i istnieli najbardziej intensywnie – w samotności⁴⁵”. J. M. Bocheński w swoich rozważaniach posuwa się dalej, nazywając ludzi hołdujących, jak to nazywa *dialogicznemu zabobonowi* – słabeuszami, którzy czują lęk przed samodzielnym egzystowaniem więc opierają się na konformizmie, komunikacji dialogowej i uzasadnieniu społecznej determinacji.

Istnieje jednak odmienny pogląd dotyczący porozumiewania się zakładający, że nawet wewnętrzna rozmowa z samym sobą jest formą dialogu dwóch podmiotów. W takiej konfiguracji niewypowiedziane a sformułowane myśli tworzą

44 Szczegółowy opis metod umieszczono w rozdziale 1.5. Metody, techniki i narzędzia badawcze
45 J.M. Bocheński, *Sto zabobonów...*, dz. cyt., s. 34.





zjawisko w jakimś sensie społeczne, choć wyobrażone. T. Kotarbiński nazywa ów proces imanentyzacją (działaniem wykonanym w myśli) odnosi się do niego precyzyjnym opisem: „*tylekroć mówimy przenośnie o powstaniu wytworu czysto umysłowego, nazywanego wtedy utworem, ilekroć chcemy stwierdzić, że ktoś dzięki impulsom wewnętrznym zaczął doznawać tak a tak, i na pytanie jak zaczął doznawać, gotowiśmy odpowiedzieć bądź powiadamiając, jakim mu się wydawało słuchowo lub wzrokowo (etc.) coś słuchanego lub oglądanego (etc.) w myśli, bądź powiadamiając, że pomyślał, iż tak a tak, bądź powiadamiając, że zechciał, by tak a tak było...*”⁴⁶.

Niezależnie od tego, która doktryna wydaje się czytelnikowi trafniejszą, w wieku XX uwypuklono temat precyzji komunikowania się i możliwości świadomego kreowania swojego wizerunku poprzez narzędzia komunikacji⁴⁷. Stąd można dowiedzieć się o komunikacji: społecznej, językowej, masowej, interpersonalnej, jednostronnej, dwustronnej, poziomej, pionowej, perswazyjnej, formalnej, nieformalnej, wertykalnej, horyzontalnej, kontekstowej, diagonalnej, indywidualnej, bezpośredniej, zogniskowanej, niezogniskowanej, intencjonalnej, nieintencjonalnej, nieosobowej, neurohormonalnej, behawioralnej, wspomaganiej, psychicznej, kulturowej, zewnętrznej, wewnętrznej, spontanicznej, analogowej, cyfrowej i innej⁴⁸.

Niezbędna w rozważaniach, etymologiczna refleksja nad słowem komunikacja, doprowadzi czytelnika do łacińskiego *com*⁴⁹, oznaczającego działanie wspólnotowe i *komunikat* czyli oficjalną informację. Komunikatywność wskazuje zatem na *takie właściwości dzieła, wypowiedzi, które pozwalają odbiorcom zrozumieć treść*. „*Zawiera się w tym świadome oddziaływanie na odbiorców przy zapewnieniu jasnej konstrukcji treści, właściwego doboru środków językowych i kompozycji*”⁵⁰.

Przyjęta w niniejszej pracy perspektywa spojrzenia na proces porozumiewania się ludzkiego jest związana z paradygmatem dramaturgicznym, którego twórcą jest amerykański socjolog E. Goffman. Ów spojrzenie każdą relację między-

46 T. Kotarbiński, dz. cyt., s. 280.

47 Jak wskazuje K. Burakowski komunikacja społeczna swój akademicki byt rozpoczęła w XX wieku w USA, gdzie w 1978 roku amerykański Senat w ustawie o oświacie w kanonie przedmiotów, obok algebry i nauki pisania umieścił zdolności komunikacyjne [w:] K. Burakowski, *Sztuka przemawiania*, dz. cyt., s. 10-12.

48 Por. K. Olechnicki, P. Załęcki, dz. cyt., s. 91; J. Wasilewski, A. Skibiński, *Retoryka motywacji w komunikacji publicznej*, Difin, Warszawa 2008, s. 30-31; B. Harwas- Napierała, J. Trempała, *Psychologia rozwoju człowieka*, tom 2, PWN, Warszawa 2010, s. 38-42; M. Przetacznik-Gierowska, Tyszkowa, *Psychologia rozwoju...*, dz. cyt., s. 109; H. Panknin, U. Elsasser, *NLP w logopedii*, Harmonia Universalis, Gdańsk 2013, s. 37-41; R. Smolski, M. Smolski, E. H. Stadtmüller, *Słownik encyklopedyczny*, Wydawnictwo Europa, Wrocław 1999, s. 177; A.S. Reber, S. Reber, *Słownik psychologiczny*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005, s. 327.

49 Comunitacio, comunicare – wspólne robienie czegoś. Por. A. Drzycimski, dz. cyt., s. 1; A.S. Reber, S. Reber, dz. cyt., s. 326.

50 A. Drzycimski, dz. cyt., s. 1.





ludzką sprowadza do formy występu i analizuje aktywność człowieka pod kątem sposobów jakimi wywiera on wrażenie na innych (słuchaczach, publiczności, audytorium). Perspektywa dramaturgiczna wskazuje *na co może i na co nie może ona* [osoba: moje] *sobie pozwolić w trakcie danego występu*⁵¹.

2.1.1. KOMUNIKOWANIE A KOMUNIKOWANIE SIĘ

Uściślenie *komunikacji, komunikowania i komunikowania się* jest ważnym elementem, jednak wciąż owocującym w różnorodność ujęć. Bezspornym jest uznanie modelu NADAWCA – KOMUNIKAT – ODBIORCA i wydaje się, że na tym etapie bezwzględne porozumienie się kończy⁵². Podaje się, że niemiecki uczony K. Morten wyselekcjonował ponad 160 definicji komunikowania i niewątpliwie ciągle powstają nowe. Najbardziej popularne klasyfikacje można skatęgoryzować następująco⁵³:

- *komunikowanie jako transmisja* – przekazywanie wiedzy, stanów, emocji, informacji itp.;
- *komunikowanie jako oddziaływanie* – wskazanie form oddziaływania warunkujących utrzymanie władzy, np. używanie symboli, znaków, generalizacji pojęciowych itp.;
- *komunikowanie, jako łączenie wspólnotowe* – budulec więzi społecznych, cementujących pojedyncze egzystencje.

Komunikowanie się, jest to udostępnianie znaczeń poprzez symboliczny przekaz⁵⁴. Symbolem mogą być materialne i niematerialne desygnaty, np. język, gest, zachowanie odczytywane przez odbiorcę. Mnogość teoretycznych ujęć zagadnienia zdaje się czerpać z interdyscyplinarności badań nad komunikacją, co wynika z różnorodności rozłożenia akcentów znaczeniowych. W komunikowaniu się (porozumiewaniu się), podstawowym aspektem jest użycie zrozumiałego dla członków zdarzenia kodu, np. języka, gestu itp. Rozpatrując komunikowanie i komunikowanie się przez pryzmat nauk kognitywistycznych w rzeczywistości nigdy nie osiągnie się stanu pełnego przekazu w odniesieniu do jednego kodu porozumiewania, bowiem każdy mózg inaczej przetwarza informację i podlega indywidualnym filtrom emocjonalnym, kontekstualnym, sensorycznym itp., co tworzy idiolekt, czyli subiektywny kod mówiącego.

51 E. Goffman, *Człowiek w teatrze...*, dz. cyt., s. 27.

52 Analiza literatury przedmiotu wskazuje na wyodrębnienie koniecznej triady: mówca, mowa, słuchacz w dziełach wielu oratorów starożytnych, por. A. Kucz, *Retoryka i oratorstwo w starożytności*; M. Barłowska, A. Budzyńska-Dacy, P. Wilczka (red. nauk.), dz. cyt., s. 17-34; L. Kaczmarek, *Nasze dziecko uczy się mówić*, Wydawnictwo Lubelskie, Lublin 1977, s. 20; R. Jakobson, *Poetyka w świetle językoznawstwa*, przeł. Krystyna Pomorska [w:] *Biblioteka studiów literackich*, H. Markiewicz (red.), s. 27 [dok. elektr.] URL:http://www.filg.uj.edu.pl/documents/41616/27933359/Jakobson_pl.pdf, data dostępu: 28.01.2015.

53 K. Burakowski, *Komunikacja międzyludzka*, Zeszyty studenckie, Negocjacje, Zeszyt 2, AON, Warszawa 1998, s. 5.

54 R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 554 [c].





T. Warner odnosi termin komunikowanie się, tylko do gatunku ludzkiego. Nazywa je „czynnością, wydarzeniem lub stanem odnoszącym się do ludzi, który został wywołany w celu przekazania innym informacji”⁵⁵. Literatura przedmiotu wskazuje na zasadność rozróżnienia terminów: *komunikowanie* i *komunikowanie się*, jednocześnie obfituje w zamienne operowanie tymiż. „Często słowo „się” dla skrótów myślowego bywa pomijane, chociaż krytykują to językoznawcy”⁵⁶. Trudno rozumieć zamienne operowanie omawianymi terminami tylko jako drobną niepoprawność językową, wszak rezygnacja z opisywanego zaimka zwrotnego jest zmianą powodującą konsekwencje semantyczne. Dlatego wydaje się, że rozróżnienie tych pojęć jest kwestią wymagającą podkreślenia. Istotą *komunikowania się* jest świadomość nawiązania interakcji pomiędzy nadawcą a odbiorcą, rozumianą jako myśl, emocja, potrzeba przekazania dowolnej informacji. Perspektywa dramaturgiczna narzuci w tym przypadku termin *wrażenia przekazywanego* – zakładającego świadomość oddziaływania swym zachowaniem na członków interakcji⁵⁷. W przypadku *komunikowania*, przekazywana informacja może być przypadkowa, niezamierzona a jednocześnie odczytywana przez innych, Goffman nazwie ten stan *wrażeniem wywołanym*⁵⁸. Np. styl ubioru czy intensywność makijażu może komunikować status społeczny i nastawienie do uznanych norm, choć nie było intencją autora owego wizerunku informowanie o tym nastawieniu. Podobnie wzrost, kolor skóry i włosów, rysy twarzy, wyprostowana bądź zgarbiona sylwetka, także tusza i sposób poruszania się mogą wpływać na to, jak człowiek jest postrzegany przez otoczenie nawet, gdy posiadający te cechy nie zamierza informować innych o sobie. Kluczem rozróżnienia *komunikowania* i *komunikowania się* jest zatem *intencja nadawcy*⁵⁹. I właśnie ta idea uznana jest w niniejszej pracy za podstawową. Rozróżnienie omówionych terminów i niełączenie ich w jedno zagadnienie, pozwala dostrzec głębię procesu porozumiewania się opisywanego w perspektywie dramaturgicznej, w której *ujawnia się podstawowa asymetria procesu komunikacyjnego; jednostka działająca, przypuszczalnie jest świadoma tylko jednego aspektu swojego komunikowania się z innymi* [wrażenie przekazywane: moje], *podczas gdy obserwatorzy są świadomi obu* [wrażenie przekazywane i wywołane: moje]⁶⁰.

Omawiając porozumiewanie się, warto zaznaczyć zjawisko komunikowania się samemu ze sobą. Jest to m.in. zdolność przyjmowania i analizowania informacji zwrotnych od otoczenia o samym sobie. Ten proces w znaczący sposób wpływa na samoświadomość, zdolność identyfikowania swoich słabych i mocnych

55 T. Warner, dz. cyt., s. 40.; por. R. W. Griffin, dz. cyt., s. 554 [c].

56 K. Burakowski, *Komunikacja ...*, dz. cyt., s. 4.

57 Por. E. Goffman, *Człowiek w teatrze...*, dz. cyt., s. 21, 34.

58 Tamże.

59 S. Dylak, *Komunikowanie się między nauczycielem a uczniem* [w:] H. Kwiatkowska, M. Szybisz (red.), *Komunikacyjne kompetencje zawodowe nauczycieli*, PAN, Warszawa 1997, s. 72.

60 E. Goffman, *Człowiek w teatrze ...*, dz. cyt., s. 37.





stron, które są fundamentem poczucia własnej wartości, cechy istotnej w funkcjonowaniu społecznym.

Występujące w literaturze przedmiotu modele procesu komunikacyjnego zawierają różne komponenty, jednak zawsze oparte są na triadzie: nadawca, odbiorca, komunikat.

Nadawca – jest ogniwem rozpoczynającym proces komunikowania się, a konkretniej – jego intencja, która uświadomiona zostaje zakodowana przez nadawcę w określony system znaków (słów lub zachowań) i przekazana wybranym kanałem komunikacyjnym do odbiorcy.

Odbiorca – jest docelowym ogniwem procesu porozumiewania się. Jest to osoba przyjmująca dostarczoną mu poprzez sensory biologiczne informację, podlegającą dekodowaniu i interpretacji.

Kodowanie – jest to złożony proces zamiany idei, myśli w formę struktury gramatycznej lub innego rodzaju kodu, który poprzez kanał komunikacyjny łączy nadawcę z odbiorcą umożliwiając przepływ informacji.

Przyjmując za perspektywę ujęcie gramatyki generatywnej⁶¹ za swoiste uproszczenie można uznać tezę spotykaną w literaturze przedmiotu, głoszącą, że „czynność tworzenia komunikatów (kodowanie – dekodowanie) bywa określana „wykonaniem”. Pojęcie „wykonania” odnosi się do aktualnie realizowanego sposobu przekazywania i odbierania komunikatu werbalnego i niewerbalnego”⁶². Wg N. Chomsky’ego należy odróżnić kompetencje językowe człowieka, czyli jego zdolność do funkcjonowania w świecie reguł gramatycznych, od aktu mowy będącego przykładem realizacji tych kompetencji. Zatem czynność tworzenia komunikatu nie jest w tym ujęciu jednoznaczna z jego wykonaniem⁶³.

Komunikat – inaczej przekaz, jest to *fizyczna forma zakodowania informacji*⁶⁴. Przyjmuje ona różnorodną postać zależnie od wybranego kodu i kanału komunikacyjnego. Może to być słowo, gest, woń, objaw emocji, odczucie fizyczne, np.

61 Człowiek rodzi się z pewnymi zakodowanymi predyspozycjami językowymi, uwarunkowanymi genetycznie formami myślenia językowego, o czym w ramach gramatyki generatywno-transformatywnej pisał N. Chomsky. Dzięki tym zdolnościom jednostka może ze skończonego zbioru elementów lingwistycznych stworzyć nieskończoną kombinację ukształtowanych gramatycznie zdań. Realizacja kompetencji językowej odbywa się na poziomie fonologicznym (głoski), morfologicznym (morfemy) i składniowym (wypowiedzenia). Kompetencja językowa to *znajomość systemu językowego* [w:] T. Gałkowski, G. Jastrzębowska (red.), *Logopedia – Pytania i odpowiedzi*, tom 1, UO, Opole 2003, s. 336; por. A.S. Reber, S. Reber, dz. cyt., s. 249-250.

62 K. Burakowski, *Komunikacja...*, dz. cyt., s. 9.

63 Por. A.S. Reber, dz. cyt., s. 327.

64 K. Burakowski, *Komunikacja...*, dz. cyt., s. 9.





równowagi czy temperatury. Mówimy wtedy o *działaniu komunikacyjnym*⁶⁵, akcentując inne niż werbalne formy porozumiewania się.

Kanał komunikacyjny – jest to składowa procesu komunikowania, komunikowania się, która umożliwia przekaz danych pomiędzy nadawcą a odbiorcą⁶⁶. Można jednocześnie przekazywać informacje torem słuchowym, wizualnym, kinetycznym itp. Wielotorowość przekazu ma miejsce w momencie gdy słuchamy, dotykamy, patrzymy, odczuwamy smak itp., i na tej podstawie przyswajane są informacje. Warunkiem wielotorowości jednego przekazu jest jednoczesność odbieranych bodźców.

2.1.2. SKUTECZNA KOMUNIKACJA

Dający się wyodrębnić wspólny fundament szeregu definicji *skutecznego komunikowania się* wskazuje, że jest to działanie *zainicjowane przez nadającego a zrozumiane przez odbierającego zgodnie z intencją nadawcy*⁶⁷. Literatura przedmiotu oferuje szerszą definicję efektywnej (skutecznej) komunikacji, którą można rozpatrywać z poziomu sztuki władania słowem (retoryki) odnosząc się do teorii aktów mowy J. Austina⁶⁸. Funkcję skuteczności w tej koncepcji pełni teoria fortunności. W przypadku perlokucji (wywołanie u odbiorcy reakcji właściwych intencji nadawcy) akt mowy uznany jest za fortunny, gdy spełnia wszystkie poniższe kryteria, tzn. gdy⁶⁹:

- współwystępują u nadawcy i odbiorcy odpowiednie kompetencje;
- okoliczności są właściwe;
- formuła słowna jest całkowicie i właściwie wypowiedziana;
- przekonania i uczucia podmiotu są takie, jakich wymaga wykonanie aktu w dobrej wierze;
- uczestnicy aktu zachowują się odpowiednio po jego wykonaniu.

65 Tamże, s. 51-52.

66 Por. K. Olechnicki, P. Załęcki, dz. cyt., s. 91.

67 K. Burakowski, *Komunikacja...*, dz. cyt., s. 5.

68 Austin wyróżnił 4 podstawowe czynności mowy (akty) :

1. lokucyjną – powstaje wtedy, gdy jest działanie, tzn. zostaje wypowiedziany właściwie wyraz, wypowiedź, np. „kot, mata” (akt fonetyczny) w zgodzie z normami gramatycznymi np. „kot jest na macie” (akt fatyczny), który odnosi się logicznie, sensownie do czegoś, do działania np. „powiedział, że kot jest na macie” (akt retyczny);

2. illokucyjną – łączy lokucję ze wskazaniem na intuicję nadawcy: wykrzyknik, zapytanie, twierdzenie itp.;

3. perlokucyjną – akt mowy wywołujący u odbiorcy pewne reakcje, spójne z intencją nadawcy;

4. performatyw – tworzenie faktów mających skutki instytucjonalne, normatywne, np. przysięga małżeńska, przyznanie się do winy przed sądem.

Por. J.L. Austin, *Mówienie i poznawanie*, PWN, Warszawa 1993, s. 640-653; J. Ziomek, (red. nauk.) J. Abramowska, dz. cyt., s. 67; I. Płuciennik, D. Podlaska, *Słownik wiedzy o języku*, Wydawnictwo Szkolne PWN, Warszawa – Bielsko-Biała 2011, s. 34-35.

69 J. Ziomek (red. nauk.) J. Abramowska, dz. cyt., s. 67; por. J.L. Austin, dz. cyt., s. 316-322.



Obrazując powyższe przykładem: nadawca krzyczy – „Człowiek się pali!” Jeśli powyższy komunikat będzie w zgodzie z rzeczywistością, jeśli ludzie go usłyszą, zrozumieją i rzucą się (choćby jeden) na ratunek poszkodowanemu to zostanie spełniony wymóg fortunności. Jeśli jednak zgromadzeni uznają wypowiedziany zwrot za dowcip lub go nie rozumieją wskutek nieczytelnej dykcji nadawcy bądź zakłóceń zewnętrznych akustyki (hałasów), i nie podejmą akcji ratunkowej, akt perlokucyjny nie będzie mógł być uznany za spełniony. Skuteczności komunikowania pomaga zatem tzw. *wspólny obszar doświadczeń*⁷⁰, który daje jednolity punkt odniesienia między nadawcą a odbiorcą, generując zrozumienie kontekstu aktu komunikowania się.

Przez wielu badaczy przedmiotu podkreślana jest umiejętność odpowiedniego doboru kanału komunikacyjnego, dostosowanego do możliwości percepcyjnych i intelektualnych odbiorcy. Właśnie taki mechanizm ich zdaniem warunkuje *skuteczną i sprawną*⁷¹ komunikację. Dobór kanału komunikacyjnego uzależniony jest często od preferencji i przyzwyczajzeń bądź nawyków nadawcy. Jeśli np. ktoś nie lubi pisać, to będzie faworyzował komunikację ustną nawet w sytuacjach tzw. urzędowych. Ten wniosek rozszerza w swych rozważaniach T. Warner obarczając nadawcę za niepowodzenie przyswajania przez publiczność przekazywanego komunikatu⁷². Nie jest on zresztą w swych sądach odosobniony. J. Cieszyńska mówi, iż „*skuteczna komunikacja uzależniona jest przede wszystkim od sposobu realizacji kodu, jakim w procesie budowania przekazu posłuży się nadawca*”⁷³. Teza ta stoi u podstaw powstania tzw. „*ogólnej zdolności komunikacyjnej*” (Levy, 1964; Zuckerman i in., 1976⁷⁴), która opiera się na założeniu, że kompetentny nadawca jest jednocześnie kompetentnym odbiorcą i odwrotnie.

Skuteczna komunikacja finalizuje się sprzężeniem zwrotnym, które jest reakcją na zainicjowany przez nadawcę proces porozumiewania się. Jest to moment, gdy odbiorca przyjmuje rolę nadawcy i poprzez wszystkie etapy procesu porozumiewania przekazuje odpowiedź. „*Im silniejsze sprzężenie zwrotne tym skuteczniejsze jest komunikowanie się*”⁷⁵. Niniejszy aspekt skutecznej komunikacji wydaje się być szczególnie znaczącym, gdyż jak wskazały wyniki najnowszych badań Wojskowego Biura Badań Społecznych (WBBS) dotyczących środowiska żołnierskiego, aspekt kontrolowania, czy zostało się dobrze zrozumianym, jest elementem wymagającym doskonalenia⁷⁶. W literaturze przedmiotu można na-

70 K. Burakowski, *Komunikacja...*, dz. cyt., s. 10.

71 Tamże, s. 9.

72 T. Warner, dz. cyt., s. 134.

73 J. Cieszyńska, *Metody wywoływania głosek*, Kraków, 2003, s. 7.

74 M.L. Knapp, J.A. Hall, *Komunikacja niewerbalna w interakcjach międzyludzkich*, Astrum, Wrocław 2000, s. 133.

75 K. Burakowski, *Komunikacja...*, dz. cyt., s. 9; por. M. Holstein-Beck, *Menedżer poszukiwany*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 2001, s. 68.

76 Kompetencje społeczne kadry dowódczej..., dz. cyt., s. 7.



trafić ujmowanie komunikacji jako proces udzielania i przyjmowania informacji zwrotnej⁷⁷.

Funkcją używania słów w społecznym komunikowaniu się jest uruchomienie kanału wyobrażeń i pamięci u odbiorcy, by przekazać mu obraz, który jest immanentną cechą ludzkiego myślenia. „Większa część naszej wiedzy, naszych pojęć o świecie martwym i żywym wywodzi się z doświadczenia wzrokowego”⁷⁸. I właśnie ta cecha komunikowania się w procesie przemówień publicznych jest nadrzędna. Mówić skutecznie, to przekazywać obrazy. Ten główny cel determinuje dobór wyrazów i środków retorycznych przez prelegenta. Skuteczny orator to ten, który potrafi mówić obrazowo. To ten, którego wizji można doświadczyć zmysłami, często za pomocą nieuświadomionych wyobrażeń. Stąd niektórzy szepczą dokonując czynności lokucyjnych szeleszcząc głoskami syczącymi (kanał słuchowy) inni widzą jasną przyszłość (kanał wzrokowy), jeszcze inni dotykają sedna sprawy (kanał kinestetyczny). Każdy człowiek angażuje w mowę lub w jej odbiór aparat zmysłowy. *Użyte wówczas słowa mają za zadanie jedynie otwarcie pamięci i wyobraźni, przywołanie odpowiednich skojarzeń w celu rozbudowy tworzonego obrazu*⁷⁹. Cała językowa, parajęzykowa i pozajęzykowa strona komunikowania się działa na wzmocnienie wizualności przekazu. Słowa, ciało i jęki fonetyczne czynią przekaz skutecznym, gdy działając spójnie pozwalają przywołać u słuchacza obraz będący indywidualną myślową formą nadawcy. Myślenie obrazowe „sprowadza się więc do odtwarzania i manipulowania skojarzeniami i wyobraźnią”⁸⁰.

Skuteczna komunikacja świadczy o sprawności komunikacyjnej nadawcy. „Jest to cecha osoby mówiącej polegająca na umiejętności przekazania w swoich tekstach tego, co chce przekazać (informacji, przeżyć, emocji itp.) w sposób najodpowiedniejszy w danej sytuacji komunikacyjnej”⁸¹. Rozważając zagadnienie skuteczności rozumianej jako „działanie, które prowadzi do skutku zamierzonego jako cel”⁸², warto odnieść się do wskazania T. Kotarbińskiego, iż nadawca przed podjęciem impulsu mającego uaktywnić działanie prowadzące do pożądanego celu ma jednocześnie możliwość powstrzymania się od podjęcia takiego impulsu. Jest więc sprawcą czynu skutecznego jako podmiot działania⁸³.

77 H. Panknin, U. Elsasser, dz. cyt., s. 8.

78 J. Pieter, dz. cyt., s. 203.

79 A. Zwoliński, dz. cyt., s. 14; por. K. Burakowski, *Komunikowanie...*, dz. cyt., s. 69; J. Wasilewski, A. Skibiński, dz. cyt., s. 69; E. Wierzbička, A. Wolański, D. Zdunkiewicz-Jedynak, dz. cyt., s. 24.

80 A. Zwoliński, dz. cyt., s. 14.

81 A. Markowski (red.), *Wielki Słownik poprawnej polszczyzny*, PWN, Warszawa 2012, s. 1672.

82 Por. T. Kotarbiński, dz. cyt., s. 115.

83 Tamże, s. 65.



W dalszej części pracy skuteczna komunikacja będzie rozumiana jako akt fortunny zdefiniowany przez J. Austina⁸⁴, bowiem w jego koncepcji czynności perlokucyjnych pojawiają się skumulowane najistotniejsze, zdaniem autorki niniejszej pracy, elementy trafnego przekazu. Są nimi: intencja nadawcy, dopasowanie kompetencyjne nadawcy i odbiorcy, zwrócenie uwagi na kontekst, właściwy dobór kanału komunikacyjnego, uwzględnienie szumów komunikacyjnych, jak i konieczność zaistnienia sprzężenia zwrotnego, którego efektem jest zrealizowanie przez odbiorcę intencji nadawcy.

2.1.3. BARIERY KOMUNIKACYJNE

Różne przeszkody w komunikowaniu są stałym elementem procesu porozumiewania się. Z racji złożoności omawianego zjawiska sytuacją modelową jest zgodność wzoru powstałej w umyśle nadawcy idei informacji z jej odcodowaniem i interpretacją dokonanymi przez odbiorcę. Jednak w praktyce zbyt wiele elementów wpływa na kształt informacji na poszczególnych etapach procesu porozumiewania się, by komunikat został stworzony, nadany i odebrany w kryształicznie czystej formie. Każdy człowiek konstruuje indywidualną mapę pojęć w oparciu o własne kompetencje, nawyki, postawy, czynniki socjalizacyjne, wreszcie niepowtarzalną zdolność neurologiczno-psychologiczną. Wskazane czynniki a także uwypuklone przez przedstawicieli gramatyki generatywnej idiolekt, tworzą różnego rodzaju hałasy i szумы informacyjne. Są to zakłócenia lub zniekształcenia komunikatów, obniżających skuteczność transferu informacji lub zakłócających cały proces dowolnego modelu komunikowania się.

Analiza literatury przedmiotu pozwala wyodrębnić kilka typów hałasu⁸⁵:

– **Fizyczny**, wszystko to, co w sposób namacalny, mechaniczny przeszkadza w przepływie informacji, np.: szum otoczenia, warkot samochodów, odgłosy maszyn, suszarki; zakryta twarz rozmówcy, duże okulary zasłaniające narząd wzroku; wady wymowy, jękanie, seplenienie; nieczytelny tekst, plamy, kleksy na dokumentach itp.

Na zrozumienie i zapamiętanie treści przekazu negatywny wpływ mają m.in. prążykowe formy porozumiewania się zogniskowane wokół niskiej amplitudy tonu głosu, słabej siły fonowania i płaskiego brzmienia artykułowanego dźwięku (Woolbert, 1920)⁸⁶. Nagromadzenie błędów językowych może odwracać uwagę słuchacza od przekazywanych treści i koncentrować ją na nieporadno-

84 Akt fortunny wskazuje na konieczność zaistnienia pewnych faktów, okoliczności. Po pierwsze, konwencja do której się odwołujemy podczas czynności mowy, musi istnieć i być uznana. Po drugie, okoliczności, do których się odwołujemy podczas danej czynności, procedury, muszą być dla niej właściwe. Por. J.L. Austin, dz. cyt., s. 316-322.

85 K. Burakowski, *Komunikacja...*, dz. cyt., s. 10; por. K. Burakowski, *Komunikowanie...*, dz. cyt., s. 53-56; H. Mruk (red.) *Komunikowanie się w biznesie*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2002, s. 176.

86 M.L. Knapp, J.A. Hall, dz. cyt., s. 513.



ści językowej prelegenta⁸⁷. Stąd w prowadzonym badaniu własnym za zasadne uznano umieszczenie w kwestionariuszu pytań i w schedule odniesienia do poprawności językowej badanych⁸⁸.

– **Psychologiczny**, związany z różnego rodzaju uwarunkowaniami psychicznymi, np.: generalizacjami, uprzedzeniami, także usposobieniami silnie narcystycznymi. Omawiana kategoria obejmuje nastawienie emocjonalne do podmiotów interakcji komunikacyjnej.

Znacznikami cechującymi dekodowanie i interpretację informacji, mogą być pewne stereotypy fizjonomii, które poprzez powszechne funkcjonowanie w świadomości publicznej mogą wprowadzać szумы komunikacyjne. Omawiany proces ma miejsce gdy w myśli odbiorcy pojawi się generalizacja np. że rudy jest z pewnością nieuczciwy, że osobnik z haczykowatym nosem jest perfidny, zaś rozmówca o małych wąskich oczkach to typ interesowny. Konsekwencją stereotypowego odbioru nadawcy (lub odbiorcy) może być uruchomienie efektu samospełniającej się przepowiedni, która potencjalnie modyfikuje przekaz⁸⁹. Zakłóceniem może być tendencja do tworzenia zbyt pozytywnego obrazu własnej osoby i umiejętności, które się posiada⁹⁰. W retoryce może objawiać się to puryzmem elitarnym lub egocentrycznym, który zakłada, że tylko przekonanie określonej grupy społecznej (elitaryzm) lub własna intuicja i wiedza językowa (egocentryzm) są wyznacznikiem poprawności stosowanych form wypowiedzi⁹¹.

– **Semantyczny**, bardzo silny rodzaj zakłócenia związany z niemożnością odkodowania informacji, np.: używanie języka obcego, gwary, zwrotów specjalistycznych, neologizmów, nieznanostwo różnic kulturowych itp.

Jednym z typów bariery komunikacyjnej jest brak poprawności używanych zwrotów językowych. „*Formy niegramatyczne w przekazie szkodzą wypowiedzi, gdyż utrudniają lub fałszują jej zrozumienie, ośmieszają tekst, usposabiają nieprzyjaźnie do autora i kierują uwagę odbiorcy z tego co się do niego mówi, na to, jak się do niego mówi*”⁹². Podobnie, nawet drobne dysfunkcje na poziomie językowym, parajęzykowym czy pozajęzykowym mogą nabierać mniej czy bardziej realnego obrazu „piętna” bycia niedoskonałym członkiem interakcji⁹³. Niepoprawności komunikacyjne na wszystkich poziomach kodów mogą, poprzez ne-

87 Por. E. Wierzbicka, A. Wolański, D. Zdunkiewicz-Jedynak, dz. cyt., s. 38.

88 Patrz Załączniki 1., pyt. 42, 43.

89 Por. E. Goffman, *Rytuał interakcyjny*, dz. cyt., s. 78; J. Wasilewski, A. Skibiński, dz. cyt., s. 35.

90 Por. J. Wołeszo, *Organizacja pracy...*, dz. cyt., s. 20, 53; E. Goffman, *Rytuał...*, dz. cyt., s. 78.

91 Por. A. Markowski (red.), *Wielki Słownik...*, dz. cyt., s. 1647-1648.

92 A. Zwoliński, dz. cyt., s. 97-98.

93 Por. E. Goffman, *Rytuał interakcyjny*, dz. cyt., s. 125.



gatywne odniesienie się do nich odbiorcy, determinować pejoratywny charakter przyjmowanych treści⁹⁴.

Przeszkodą w procesie porozumiewania się może być także konwencjonalizm przypisany do sposobów interpretacji znaków komunikacyjnych. Społeczna umowa, co do znaczenia poszczególnych substancji komunikacyjnych (fonicznych lub kinetycznych), zakłada pewien relatywizm interpretacji.

W praktyce oratorskiej zaproponowane kategorie podziału barier komunikacyjnych nakładają się i przenikają wzajemnie. Z perspektywy obszaru badań prowadzonych i opisanych dla potrzeb niniejszej dysertacji godnym uwzględnienia przykładem dysfunkcji komunikacyjnej wydaje się być trema, w której bariery psychiczne generują zakłócenia fizyczne. Minimalizowanie skutków tremy implikuje konieczność opanowania nieśmiałości (Zimbardo, 1994)⁹⁵. Osoby doświadczające zakłopotania z powodu trwającej lub mającej nastąpić interakcji ujawniają swój stan emocjonalny poprzez nerwowe ruchy ciała, wzmożoną gestykulację, częstą zmianę postawy, także poprzez pojawiające się niespodziewanie błędy językowe, niezręczne zawieszanie głosu, akty nie płynności mowy, jąkania (Edelmann, Hampson, 1979; 1981)⁹⁶. Trema ogranicza kontrolę nad zachowaniem, umożliwia więc ujawnianie niezamierzonych informacji, co obniża jakość samego aktu mowy jak i skuteczność wypowiedzi.

2.2. RODZAJE KOMUNIKACJI

Porozumiewanie się werbalne i niewerbalne jest konstytutywnym elementem „komunikacji społecznej rozumianej, jako wymiana informacji o pojęciach, ideach, postawach, uczuciach, umiejętnościach za pomocą symboli tworzonych przez dźwięki, słowa, obrazy, ruch, dotyk, zapach w sytuacjach, w których kontekst społeczny jest istotny”⁹⁷. Zdaniem Ryszarda Jasińskiego komunikacja społeczna obejmuje „zasady współżycia, normy, kody kulturowe i obyczajowe, zasady *savoir vivre*, *savoir faire*, wystąpienia publiczne, dyskusje, negocjacje, zmiany postaw, opinii, uczenie, nauczanie”⁹⁸.

Nawiązywanie i utrzymywanie relacji społecznych opiera się głównie na słowie (artykułowanym, pisanym), jednak ogrom informacji przekazywanych podczas interakcji ma charakter niejęzykowy. Tak oto przedstawia się powszechny podział komunikacji ze wzg. na aspekt werbalny i niewerbalny. Do ostatniej kategorii badacze z reguły zaliczają zarówno tzw. mowę ciała czyli mimikę, ge-

94 Por. J. Pieter, dz. cyt., s. 250.

95 P.G. Zimbardo, *Nieśmiałość. Co to jest? Jak sobie z nią radzić?* PWN, Warszawa 2013; por. J. Nowicka, *Zjawisko tremy...*, dz. cyt., s. 67-79.

96 R.S. Miller, *Niepewność i zakłopotanie. O pokonywaniu niechcianych uczuć*, GWP, Gdańsk 2000, s. 159.

97 R. Jasiński, *Niektóre rozwiązania realizacyjne w kształtowaniu umiejętności komunikacji społecznej* [w:] H. Kwiatkowska, M. Szybisz (red.), dz. cyt., s.113.

98 Tamże.



stykulację, pozycję ciała, jak i elementy suprasegmentalne wypowiedzi, czyli te niepodzielne, bez ściśle określonych konstruktów fonetycznych i leksykalnych (np. akcent, rytm brzmienie głosu). M.L. Knapp, J.A. Hall za Tragerem (1958)⁹⁹ dodają do kategorii niewerbalnej wszelkie *zachowania wokalne*; jak pauza, nawet stopień wyrazistości artykulacyjnej, siłę głosu i oczywiście tzw. jęki namysłu, czyli dźwięki typu: yyyy, eeee noszące nazwy wypełniaczy fonicznych, embolofrazji, dźwięków niejęzykowych¹⁰⁰. Do tej kategorii zaliczono również wszelkie fizjologiczne aktywności aparatu fonacyjnego jak pomruki, chrząkanie, mlaśnięcia itp.

Według Słownika Psychologicznego, komunikacja niewerbalna to „wszystkie aspekty komunikacji, które wyrażone są bez posługiwania się językiem mówionym. Są to takie elementy, które służą przekazywaniu informacji bez posługiwania się środkami specyficznymi dla języka”¹⁰¹. Nie wynika jednak jasno z tej definicji, czy wszystkie elementy paralingwistyczne winny być uznane za niewerbalne. Akcent wszak nie funkcjonuje bez słowa, zaś wypowiedziane kontekstowo „a” choć nie ma desygnatu może budować wypowiedź pełniąc funkcję fatyczną (w rozumieniu pozaaustinowskim). Rodzi się zatem wątpliwość czy zasadnym jest arbitralne włączanie parajęzykowych elementów do komunikacji niewerbalnej. J.L. Austin skłonny był rozpatrywać elementy, które nazywamy parajęzykowymi, za bliższe językowej stronie wypowiedzi¹⁰².

Mimo, iż większość klasyfikacji opiera się na podwójnym podziale, można go uznać za uproszczenie. Funkcjonalne, ale pozostawiające niedosyt kategoryzacji, gdyż nie ukazujące pełni złożoności przedstawianego zjawiska. Językoznawcy i logopedzi są precyzyjniejsi w definiowaniu porozumiewania i wskazują na trzy odrębne kanały komunikacyjne. Za J. Bralczykiem można nazwać je: *wizualnym* (gdy nadawca wystawia się na ekspozycję publiczną i go widać), *fonicznym* (ujawniającym brzmienie głosu) i *językowym* (gdy użyty jest język i słyhać treść przekazu)¹⁰³. Na uwagę zasługuje klasyfikacja podana przez B. Kaczmara¹⁰⁴ który wyróżnia kod: *pozajęzykowy* (niewerbalny), *językowy* (werbalny) *parajęzykowy* (prozodyczny i paraprozodyczny) co obrazują dane umieszczone w tabeli nr 2.1. Wydaje się, że prezentowane podejście wprowadza większy porzą-

99 M.L. Knapp, J.A. Hall, dz. cyt., s. 488.

100 Literatura przedmiotu oferuje określenia synonimiczne, np. słowa wypełniacze, zapach myślenia itp. [w:] W. Mentzel, dz. cyt., s. 71.

101 Por. A.S. Reber, S. Reber, dz. cyt., s. 327.

102 J. L. Austin, dz. cyt., s. 639; por. E. Lipska, M. Przychodzińska, *Muzyka w nauczaniu początkowym. Metodyka*, Wydawnictwo szkolne i pedagogiczne, wyd. 1, Warszawa 1991, s. 19.

103 Por. J. Bralczyk, *O mówieniu publicznym* [w:] A. Drzycimski, dz. cyt., s. 168-170; por. kontekstowa teoria komunikacji wyróżniająca trzy konteksty wypowiedzi: werbalizację, wokalizację, ekspresję ciała. *Znaczenie słów odczytujemy poprzez stronę wokalną, a całość uzupełniana i komentowana jest w mowie ciała* [w:] J. Wasilewski, A. Skibiński, dz. cyt., s. 31.

104 B. Kaczmarek, *Rodzaje kodów komunikacyjnych* [w:] B. Kaczmarek, K. Markiewicz (red.), *Komunikowanie się we współczesnym świecie*, UMCS, Lublin 2003, s. 11-25.



dek do typologii i dlatego w niniejszej pracy ów podział będzie wyznacznikiem rozważań.

Tabela nr 2.1. Podstawowe kody porozumiewania się wg B. Kaczmarka

KOD PODSTAWOWY		SUBKOD
Językowy		fonologiczny
		morfologiczny
		leksykalny
		syntaktyczny
		stylistyczny
Parajęzykowy	prozodyczny	akcent
		intonacja ¹⁰⁵
		rytm
	paraprozodyczny	ton głosu
		brzmienie
		tempo mówienia
Pozajęzykowy		mimiczny
		gestowy
		zapachowy
		dotykowy
		wzrokowy
		aparacyjny
		fizjologiczny
		kontekstowy
		proksemiczny
		temporalny

Źródło: opracowanie na podstawie B. Kaczmarek, *Rodzaje kodów komunikacyjnych [w:] Komunikowanie się...*, dz. cyt., s. 11-18.

Operowanie za B. Kaczmarkiem triadą kodów porozumiewania się daje jasność klasyfikacji i zmienia uogólnione postrzeganie komunikacji. Autor wyabstrahował prozodyczny i paraprozodyczny aspekt komunikowania się, tworząc z nich odrębną kategorię *parajęzykową*. Być może podwójna (werbalna/niewerbalna), a nie potrójna klasyfikacja zdobyła szerokie uznanie w gronie specjalistów tematu, gdyż kody parajęzykowy i pozajęzykowy są zbieżne funkcyjnie, nadają bowiem znaczenie wypowiedzi, tworzą jej kontekst i nie pozwalają się

105 Intonacja czyli *operowanie tonami o różnej wysokości* [w:] L. Kaczmarek, dz. cyt., s. 52. Dla potrzeb niniejszej pracy modulowanie głosem i intonacja głosu będą uznane za terminy synonimiczne. *Modulować głos, zmieniając jego ton, wysokość i głośność w zależności od potrzeb oratorskich*. [w:] E. Wierzbicka, A. Wolański, D. Zdunkiewicz-Jedynak, dz. cyt., s. 108.



zamknąć w ramy opisu leksykalnego, gramatycznego, wskazują na emocje¹⁰⁶. Jednocześnie u badaczy spoza grona specjalistów w materii lingwistycznej podział dychotomiczny wprowadza uproszczenia i zdarza się, że kod parajęzykowy jest pomijany. A przecież w sytuacji komunikowania się, bez zaangażowania zmysłu wzroku i czucia, formę znaczeniową „mowy ciała” przejmują kod parajęzykowy w całości. Kolejnym argumentem tłumaczącym dychotomiczny podział jest wg J. Bralczyka fakt, że „za mało wiemy o brzmieniu naszego głosu i o jego możliwościach, a zwłaszcza nie potrafimy (z braku powszechnie znanej terminologii) o niej mówić”¹⁰⁷. Zaznacza się zatem często w literaturze przedmiotu funkcje kodu parajęzykowego jako tożsame z pozajęzykowym (komunikacja niewerbalna), jednocześnie opisuje się elementy parajęzykowe w kategorii kodu językowego (komunikacja werbalna)¹⁰⁸. Ta nieścisłość może okazać się dysfunkcyjną, dlatego zasadnym jest podjęcie próby jej uporządkowania. Wyodrębnienie kodu parajęzykowego w powszechnych klasyfikacjach umożliwia poszerzenie zasobu wiadomości na jego temat, czyniąc wskazanie go istotnym poznawczo. Tym samym zawężanie zakresu wyjaśnianych przez parajęzykowość zjawisk fonetycznych prowadzi do ich transparentnego obrazu czyli do zaniechań ich świadomego eksponowania w prezentacjach oratorskich. Taka postawa wydaje się wpływać niekorzystnie na poziom posiadanych kompetencji komunikacyjnych.

W przypadku, gdy kanałem werbalnym jest pismo, funkcja parajęzykowa reprezentowana jest poprzez znaki interpunkcyjne. Idąc za tokiem rozumowania B. Kaczmarek w praktyce „elementy językowe i niejęzykowe występują w każdej akcji mowy”¹⁰⁹, niezależnie od tego czy niejęzykowe będą reprezentowane przez tzw. współcześnie „mowę ciała”, kod parajęzykowy, czy oba te podsystemy jednocześnie.

W podobnym tonie wypowiadają się M.L. Knapp i J.A. Hall, podobnie jak wielu innych ekspertów omawianej tematyki podkreślając, że komunikacji werbalnej i niewerbalnej nie sposób traktować zupełnie autonomicznie, jako że w procesie komunikowania przenikają się one i wzmacniają. Fakt ten mogą potwierdzać wyniki badań (Mc Neill, 1992)¹¹⁰ wskazujące zaburzenia komunikacyjne u afatyków¹¹¹ zarówno na poziomie mowy, jak i gestu komunikacyjnego. Innym zobrazowaniem mogą być przytaczane wyniki badań nad przekazem treści z zało-

106 Por. D. Goleman, dz. cyt., s. 161; K. Olechnicki, P. Załęcki, dz. cyt., s. 97; A.S. Reber, S. Reber, dz. cyt., s. 510-511; *Umiejętności komunikacyjne w procesie...*, dz. cyt., s. 33.

107 J. Bralczyk, *O mówieniu publicznym* [w:] A. Drzycimski, dz. cyt., s. 169.

108 Por. W. Mentzel, dz. cyt., s. 75-80; J. L. Austin, dz. cyt., s. 639; E. Lipska, M. Przychodzińska, dz. cyt., s. 19.

109 B. Kaczmarek, *Rodzaje kodów komunikacyjnych...*, dz. cyt., s. 15.

110 M.L. Knapp, J.A. Hall, dz. cyt., s. 342.

111 Afazja – zaburzenia mowy polegające na częściowej lub całkowitej utracie umiejętności budowania i percypowania tekstów słownych w następstwie mniej lub bardziej rozległego ogniskowego uszkodzenia ośrodków mowy dominującej półkuli mózgu [w:] E. Skorek, *Z logopedią na ty. Podręczny słownik logopedyczny*, Impuls, Kraków 2010, s. 7.





zeniem wykluczenia jednoczesnych gestów ciała i mimiki. „Żaden z badanych nie potrafił tego zadania wykonać poprawnie, a sama mowa „traciła intonację, akcent i ekspresję, trudności występowały nawet w doborze słów, tok przekazu był urwany, zasób słownictwa ograniczony” (Dobrogajew, 1931)¹¹². Komunikację pozajęzykową zatem można traktować jako aktywizację całego procesu komunikacyjnego z uwzględnieniem w niej form parajęzykowych, które jednak nie są przypisane tylko kodowi pozawerbalnemu. Tak rozumiane gesty potrafią organizować i podkreślać strukturę wypowiedzi poprzez uwypuklenie akcentów logicznych, mogą też być ilustratorami towarzyszącego im kanału językowego, którego nieodzowną funkcyjną odsłonę stanowi kod parajęzykowy.

2.2.1. KOD JĘZYKOWY

„Mowa jest aktem w procesie językowego porozumiewania się”¹¹³. Jej składnikami według L. Kaczmarka zwanego ojcem polskiej logopedii są: język, mówienie, tekst (słowny, pisany, akustyczny lub wizualny) oraz interpretacja. Mowa (mówienie) realizuje się na poziomie trzech płaszczyzn, zależnie od kanału przepływu, czyli zorganizowanego kodu myślowego. Stąd wyróżniamy substancję foniczną w mówieniu, substancję graficzną w pisaniu i substancję optyczną względnie akustyczną w sygnalizowaniu¹¹⁴.

Język jest systemem dwuklasowym zawierającym w sobie symbole samodzielne – wyrazy i związki frazeologiczne oraz symbole niesamodzielne – rytm, melodię oraz akcent. Łączenie poszczególnych symboli językowych ze sobą tworzy kod językowy będący rozbudowaną strukturą organizacji mowy.

Zróznicowana przestrzeń rzeczywistości językowej jest skodyfikowana i jej ramy określa pojęcie normy językowej (patrz schemat nr 2.1.). Obejmuje ona „zasób środków językowych (leksykalnych i gramatycznych), będących w społecznym użytku, zwłaszcza bardziej typowych, o pewnym stopniu stabilizacji i szerszym zasięgu użycia”¹¹⁵. Opisana definicja dotyczy normy uzualnej, zwyczajowej.

Według prof. A. Markowskiego kulturę języka można utożsamiać z językoznawstwem normatywnym¹¹⁶. Ramy poprawności stosowania systemu językowego opracowane przez naukowców i udostępnione wiedzy społecznej poprzez rozmaite słowniki, poradniki wyznacza tzw. norma językowa skodyfikowana (wzorcową). Pozytywnym aspektem jej funkcjonowania jest możliwość odnie-

112 M.L. Knapp, J.A. Hall, dz. cyt., s. 338.

113 L. Kaczmarek, dz. cyt., s. 19.

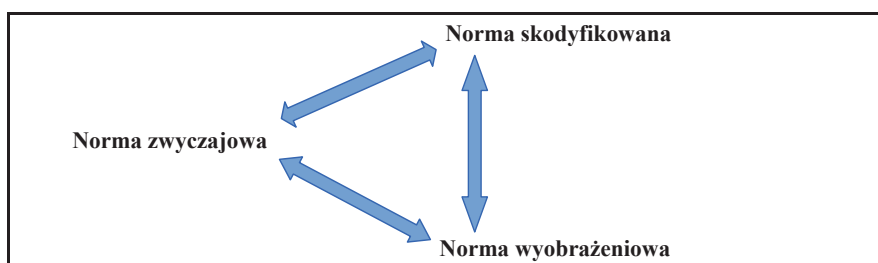
114 Tamże, s. 19, 21.

115 T. Gałkowski, G. Jastrzębowska (red.), *Logopedia...*, tom 1, dz. cyt., s. 1688.

116 Komunikaty Rady Języka Polskiego przy Prezydium Polskiej Akademii Nauk, nr 2 (15), 2004, s. 3, [dok. elektr.] URL: http://www.rjp.pan.pl/images/stories/pliki/komunikaty_rjp/komunikat_2004_2_15.pdf, data dostępu: 04.04.2015.



sienia się do niej w sytuacjach formalnych, urzędowych, kulturalnych, tworząc jednolity dla narodu wzór obowiązującego kodu językowego. Zarzuty formułowane do istoty istnienia normy skodyfikowanej odwołują się do systemowej kostyczności i rzekomym nienadążaniu za oddolnymi zmianami systemu. Ta społeczna inicjatywa elastyczności językowej realizowana poprzez używanie języka przez masy nazywa się normą językową wyobrażeniową i opiera się na osobniczej kompetencji językowej tzn. na indywidualnym poczuciu poprawności.



Schemat nr 2.1. Typy normy językowej

Źródło: opracowanie na podstawie T. Gałkowski, G. Jastrzębowska (red.), *Logopedia...*, tom 1., dz. cyt., s. 17.

Treści językowe, niezależnie od normy sankcjonującej ich istnienie, nie są tworami stałymi, przeciwnie, podlegają zmianie. Rozszerzanie zasięgu użycia języka (innowacja) zapewnia rozwój języka i społeczeństwa, które kształtuje się wraz z nim. Komunikacja staje się narzędziem porozumiewania się, estetyki i manipulacji. „Przyjmuje się, że błędem językowym jest innowacja nieuzasadniona kryterium strukturalnym, funkcjonalnym, narodowym i stopnia rozpowszechnienia”¹¹⁷.

Język traktować należy nie tylko jako część kultury, ale również jako warunek jej powstania, gdyż jest on „tworzywem scalającym grupy, identyfikującym je, a także pozwalającym na dotarcie do nich”¹¹⁸. Na uwagę zasługuje jednak fakt, iż by ten proces zaistniał koniecznym jest zakotwiczenie języka w danym środowisku społecznym, gdzie dokonywana jest interakcja językowa, fonetyczna. Dowodem na społeczne uwarunkowanie mowy są tzw. wilcze dzieci, które pozostawione w odosobnieniu podczas rozwoju mowy (do 7 roku życia) nie wykształciły umiejętności językowego komunikowania się i pozostały na etapie pomruków fonetycznych, zwanych w nauce mowy dziecka sygnałami-apelami¹¹⁹. Język jest zatem zjawiskiem społecznym i ta cecha będzie główną perspektywą rozpatrywania komunikacji językowej w niniejszej pracy. Wpływa on na postrzeganie

117 T. Gałkowski, G. Jastrzębowska (red.), *Logopedia...*, tom 1., dz. cyt., s. 15.

118 A. Zwoliński, dz. cyt., s. 43.

119 Sygnał-apel to komunikat skierowany wprost do odbiorcy, to informacja o silnym zabarwieniu emocjonalnym np. świadomy i celowy płacz-krzyk. Por. L. Kaczmarek, dz. cyt., s. 37.



świata, gdyż określa rzeczywistość dookoła, współtworzy ramy interpretacyjne, nazywa emocje, działania, zatem i sposób reagowania na codzienność¹²⁰. Język artykułowany wpłynął na zmianę charakteru porozumiewania się – od obrazowego do dyskursywnego. Jednak cały czas najbardziej, bo najszybciej, człowiek umysłowo funkcjonuje i myśli obrazami, które są konkretnym i wyobraźnym stanem intelektualnym, prymarnym wobec słowa. Najpierw powstaje idea, obraz rzeczy bądź stanu w głowie, kolejną czynnością jest jego ukształtowanie fonetyczne. Sytuacja odmienna występuje w schizofazji u osób z zaburzeniami neurologicznymi.

Sposób doboru środków językowych jest wyznacznikiem świadomości językowej nadawcy, która jest „jedną z form świadomości społecznej i przejawia się we wszystkich aspektach języka: leksyce, gramatyce, fonetyce, ortografii”¹²¹. Użyte środki językowe są przejawem subiektywnego postrzegania świata i samego siebie, co określane jest mianem rzeczywistości¹²². Werbalnie konotacje można modyfikować wpływając tym samym na kształtowanie ram postrzegania działań i interpretacji rzeczywistości. Ta cecha funkcjonowania języka czyni z niego kreatywne narzędzie interakcyjne.

2.2.2. KOD PARAJĘZYKOWY

Parajęzykowe, suprasegmentalne elementy porozumiewania się nie są związane wyłącznie ani z mową werbalną, ani z komunikowaniem się pozajęzykowym. Są jakby zbiorem wspólnym mogącym modyfikować znaczenie danego komunikatu. *Intonacja* – w postaci kadencji lub antykadencji, poprzez wznoszący się lub opadający ton buduje przekaz zapytania, akceptacji lub negacji, przy użyciu tego samego kodu językowego, tej samej treści. Np. zdanie: *Umówisz się ze mną*. Może wyrażać zainteresowanie, zapytanie, zdziwienie, nakaz itd. pojawia się tu zatem wyróżniona wcześniej w tekście przez J. L. Austina – illokucyjna czynność mowy. Rozstrzygające znaczenie nadaje jej kadencja i akcentowanie wskazujące na podmiot i przedmiot wypowiedzi. *Umówisz się ze mną*. *Umówisz się ze mną*. Przeniesienie akcentu logicznego na dany wyraz zmienia kontekst całej wypowiedzi. Intonacja ponadto pozwala określić charakter wypowiedzi jako pretensjonalny, zbyt emocjonalny, wyszukany, nienaturalny itd. Omawiana właściwość wspomaga także *rytm* wyartykułowanej frazy. Intonacja (modulacja) jest najczęściej w literaturze przedmiotu kojarzona z kodem werbalnym co potwierdza niejednorodność definicyjną omawianych kodów. Jej główną cechą jest używanie głosu ludzkiego podczas mowy w obrębie tercji małej lub wielkiej do kwinty¹²³. Niewątpliwie emocjonalność wypowiedzi zwiększa rozpiętość gło-

120 Por. J. Wasilewski, A. Skibiński, dz. cyt., s. 59.

121 A. Zwoliński, dz. cyt., s. 37.

122 Por. H. Panknin, U. Elsasser, dz. cyt., s. 97.

123 E. Lipska, M. Przychodzińska, dz. cyt., s. 19.





su i często intensyfikuje pracę aparatu głosowego, wyjątkowym przypadkiem zaprzeczającym temu zjawisku jest mutyzm wybiórczy czy afonia psychiczna¹²⁴.

Elementy *parapropodyczne* wpływają na podświadomy odbiór kontekstu wypowiedzi, także na odczytywanie intencji nadawcy. Są one elementami metakomunikatu¹²⁵, gdyż wyrażają komentarz nadawcy do treści wypowiedzianych publicznie. Brzmienie głosu, jego ton i tempo wypowiedzi kształtują interpretację usłyszanego słowa. W zdaniu: *Cieszę się, że pana widzę*, artykulacja skandowana (urywana) o wysokim tonie głosu z pobrzmiewaniem ironii, nadaje wypowiedzi sarkastyczny kontekst, nieprzyjemny dla adresata. Zaś spokojne, płynne, śpiewne wypowiedzenie frazy może wywołać u słuchacza uśmiech i wpłynąć na poprawę jego samopoczucia. Zarażający charakter mowy „*odbywa się przez kontakt z emocjami w wibrujących dźwiękach, rzadziej przez nieruchome litery*”¹²⁶. Ton głosu uruchamia u odbiorcy mechanizm pierwszego wrażenia, stereotypów społecznych, przywołując określone schematy postrzegania. Są to często reakcje podświadome oparte o aktywność układu limbicznego¹²⁷.

Literatura przedmiotu wskazuje, że ton głosu może być sugestywną oznaką stopnia dominacji (Zuckerman i Driver, 1989; Zuckerman i in., 1982)¹²⁸. Objawia się ona w tempie mowy i w poziomie głośności wypowiedzi. W cytowanych badaniach wskazano na tendencję do przypisywania nadawcom o atrakcyjnym głosie cech osobowości takich jak: kompetencja, empatia, przewodzenie. „*Luźnie są często nieświadomi emotywnych, paralingwistycznych aspektów swojej mowy – nie zdają sobie na przykład sprawy z tego, jakie niezadowolenie słyszą w ich głosie. Mogą być także nieświadomi synchronizacyjnych aspektów swojej mowy – takich jak częstość przerw w wypowiedzi*”¹²⁹. Ponadto głos o niskim brzmieniu, powstały w oparciu o rezonator piersiowy odbierany jest jako budzący zaufanie, niekwestionowany i zdroworozsądkowy¹³⁰. Tę wiedzę wykorzy-

124 J. Nowicka, *Zjawisko tremy...*, dz. cyt., s. 67.

125 Metakomunikat jest zbiorem wskazówek, jak należy traktować komunikat jako całość, np. czy mówię poważnie, czy żartuję, jaki jest mój nastrój w trakcie, gdy to mówię, jakie jest moje nastawienie do odbiorcy etc. [w:] J. Wasilewski, A. Skibiński, dz. cyt., s. 32.

126 Tamże, s. 10.

127 Układ limbiczny – termin użyty po raz pierwszy przez anatoma P. Broca, dotyczący kory mózgowej okalającej ciało modzelowate. Układ limbiczny jest obszarem, w którym powstają pozytywne i negatywne emocje oparte na uczuciach przyjemności strachu, radości lub wstrętu. Układ limbiczny bierze udział w procesach poznawczych i decyzyjnych (walka, ucieczka, bezruch); generuje reakcje na odczuwane popędy seksualne, łaknienie i działanie komunikacyjne (głównie kinetyczne). Zob. M. Świerkocka-Miastkowska, M. Klimarczyk, R. Mazur, *Zrozumieć układ limbiczny* [w:] Psychiatria w Praktyce Ogólnolekarskiej tom 5 nr 1/2005 [online] URL: <http://www.psychiatria.med.pl>, data dostępu 04.01.2015. Na podobne znaczenie układu limbicznego w komunikowaniu się pozajęzykowym opartym na mimice i gestach wskazuje J. Lamendelli. Uznany autorytet neurologii A. Luria wskazuje na znaczenie układu w zdolnościach mnesticznych komunikacji językowej [w:] B. Kaczmarek, *Mózgowa organizacja mowy*, Agencja Wydawnicza-Handlowa AD, Lublin 1995, s. 19-22; zob. D. Goleman, dz. cyt., s. 34-37.

128 M.L. Knapp, J.A. Hall, dz. cyt., s. 485-487.

129 M. Argyle, *Psychologia stosunków międzyludzkich*, PWN, Warszawa 1991, s. 77.

130 Por. E. Wierzbińska, A. Wolański, D. Zdunkiewicz-Jedynak, dz. cyt., s. 109.



stuje się podczas nagrywania ścieżki dźwiękowej do reklam radiowych i telewizyjnych mechanicznie obniżając barwę głosu lektorów. Dowodem na znaczenie zachowań parajęzykowych jest rozmowa telefoniczna, podczas której względnie łatwo jest określić czy rozmówca leży, czy jest skupiony na rozmowie, czy jest w dobrym nastroju. Nabywanie umiejętności w komunikowaniu się parajęzykowym ułatwia modelowanie ekspresji własnej lub odczytywanie aktywności emocjonalnej u rozmówcy. Powszechna interpretacja *zachowań wokalnych*, (tak o paralingwistycznych formach wypowiedzi mówią m.in. M.L. Knapp, J.A. Hall), odnosi się do sposobu w jaki realizowana jest wypowiedź słowna, ale w rzeczywistości wpływa ona także na treść przekazu i jego dekodowanie. „*Niektóre decyzje w kwestii oceny wiarygodności (zaufanie, dynamizm, sympatia, kompetencja) są podejmowane przez odbiorcę wyłącznie na podstawie charakterystyki głosu*”¹³¹. Może się to wiązać z faktem, że mimikę twarzy i gestykulację ciała jest łatwiej kontrolować niż gospodarkę oddechową i bazujące na emocjach detale artykułowanej substancji fonicznej. „*Głosy, bardziej niż twarz, przejawiają prawdziwe emocje, prawdopodobnie dlatego, że częściej patrzymy w lustro niż słuchamy swego nagranego głosu*”¹³².

Jeden z zespołów badawczych (Hall, Friedman i Harris 1984)¹³³ wskazał na mowę charakterystyczną dla osobowości typu A, właściwości prozodyczne określające jej charakter to: „*szybka lub przyspieszająca mowa, nierówne tempo, krótki czas reakcji, wtrącenia, głośne lub wybuchowe dźwięki oraz twardy lub przybierający formę staccato rytm*”¹³⁴. Inne przykłady naukowych opisów wskazują na korelację między posiadaniem cech dominacji, a stylem wypowiedzi, który obfituje w silne natężenie dźwięku (raczej mniej brzmiącego o niskim tembrze) oraz szybkie tempo mowy (Siegman, 1987; Weaver i Anderson, 1973)¹³⁵.

2.2.3. KOD POZAJĘZYKOWY

Funkcje, jakie pełni niewerbalny sposób porozumiewania się, są w literaturze przedmiotu dość szczegółowo przebadane i opisane. Podaje się, że rozmaite gesty są w stanie „*zastępować mowę (w trakcie rozmowy, albo wtedy, gdy z jakiś względów nie możemy posługiwać się językiem mówionym), regulować przepływ i rytm interakcji, przywoływać uwagę odbiorcy, kłaść nacisk na określone informacje werbalne, uzupełniać i wyjaśniać komunikat słowny, charakteryzować i utrwaląć treść przekazu lub antycypować nadchodzące informacje*”¹³⁶. Zachowania niewerbalne mogą posłużyć do okazywania nastawiania do rozmówcy, mogą wskazywać zainteresowanie lub przeciwnie – oziębłość.

131 M.L. Knapp, J.A. Hall, dz. cyt., s. 527.

132 A. Zwoliński, dz. cyt., s. 33.

133 M.L. Knapp, J.A. Hall, dz. cyt., s. 494.

134 Tamże.

135 Tamże.

136 M.L. Knapp, J.A. Hall, dz. cyt., s. 317.



Analiza zgromadzonej literatury nie wskazuje jednoznacznie na rolę komunikacji pozawerbalnej w procesie komunikowania się. Wg niektórych badaczy jest ona tylko „uzupełnieniem mowy, wzmocnieniem przekazywanej wiadomości”¹³⁷, wg innych jest głównym składnikiem wypowiedzi¹³⁸. Cytowane w większości literatury przedmiotu badania Mehrabiana dają podstawę naukową twierdzeniu, że głównym elementem ujawniania informacji w procesie komunikowania się jest przekaz pozajęzykowy (mowa ciała) – 55%. Na drugim miejscu plasuje się ton głosu – 38%, który zawiera w sobie jego brzmienie, modulację oraz wysokość dźwięku. Według omawianych badań najmniej istotnym elementem jest treść przekazu, która stanowi jedynie – 7% prezentacji. Wspomniane badania stały się podwaliną współczesnego rozumienia zagadnienia komunikacji interpersonalnej i zarazem trzonem większości publikacji odnoszących się do niniejszego zagadnienia. Jednak wielu cytujących Mehrabiana dokonuje nadinterpretacji wyników badań tzn. przekłada je na każdą sytuację komunikacyjną, gdy tymczasem u źródła¹³⁹ dowiadujemy się, że badania odnoszą się do przekazywania informacji emocjonalnych. Stąd np. w przekazie czysto informacyjnym np. u dziennikarzy prezentujących wiadomości w sposób bezemocjonalny, chłodny i maksymalnie neutralny w wymowie należy się spodziewać zachwiania tych proporcji, co niestety nie jest przez wielu specjalistów od wizerunku uwzględniane. Dodatkowo nie jest zaznaczany fakt specyfiki badanej populacji. Badania były przeprowadzone w grupie kobiet i w warunkach laboratoryjnych, co może być znaczące przy zbyt pochopnym adoptowaniu wyników. Jednak doniosłym jest fakt, że weryfikacje mehrabianowskich dokonań w rozmaitych krajach i kulturach dowodzą wyższości przekazu niewerbalnego nad treścią, choć procenty składników mogą odbiegać od cytowanych 7, 38, 55.

Decyzja prelegenta co do prezentowanego poziomu dynamiki prezentacji, wspierania się notkami, okularami oraz innymi rekwizytami a także stopień wprawy w korzystaniu z owych pomocy – wpływają na odbiór prelegenta. „Odczytywanie tekstu kwestionuje kompetencje prezentera, stwarza barierę pomiędzy prelegentem a publicznością i opóźnia lub całkowicie uniemożliwia akceptację”¹⁴⁰. Konieczność całkowitego odczytywania przemówienia może sugerować nieznaną treść, brak poczucia pewności prelegenta. Stąd za celowe uznano umieszczenie w narzędziach obserwacji kategorii intensywności wykorzystywania przez badanych pomocy tekstowych¹⁴¹.

137 T. Warner, dz. cyt., s. 48.

138 W. Mentzel, dz. cyt., s. 81.

139 A. Mehrabian, M. Wiener, (1967). *Decoding of Inconsistent Communications*. „Journal of Personality and Social Psychology” 6 (1), 1967, s. 109–114; A. Mehrabian, S. R. Ferris, (1967). *Inference of Attitudes from Nonverbal Communication in Two Channels*. „Journal of Consulting Psychology” 31 (3), 1967, s. 248–252.

140 T. Warner, dz. cyt., s. 136.

141 Patrz Załącznik 2., Schematu obserwacyjna.



Konkludując dotychczasowe rozważania można uznać, że nadawanie informacji jest permanentną cechą relacji międzyludzkich. M. Buber, podobnie jak wielu innych badaczy problemu, podkreśla fenomen porozumiewania się bez użycia znaków – milczenie. Nie mieści się ono w regułach systemu językowego czy innej formy nadawania. Jest oznaczającym jakiś stan emocjonalny, postawę (oznaka) i budującym znaczenie czynnikiem niosącym informację (znak). Jeśli milczenie (brak znaków językowych) wystąpi równoległe z bezruchem (brak zachowań pozawerbalnych, nieobecność gestu znaczącego) to mamy do czynienia z zachowaniami akinetycznymi. E. Marciniak opisuje ten typ zachowania komunikacyjnego jako charakterystyczny dla postawy podporządkowania i posłuszeństwa¹⁴². Jego interpretacja wskazuje na niemożność jak i niechęć uczestniczenia w procesie porozumiewania się. Jednocześnie zależnie od kontekstu, akinetyczność zachowania może odzwierciedlać tzw. milczenie zainteresowania, świadczące o pozytywnej przestrzeni zrozumienia i metabolizmie intelektualnym. Występuje ono często w sytuacjach dydaktycznych, gdy wykładowca wywoła głębokie zainteresowanie i refleksję u słuchaczy. Oczywiście nie zostały tu wyczerpane warianty interpretacji zachowań akinetycznych.

Rekapituluując, proponowane w literaturze przedmiotu ujęcia komunikacji pozawerbalnej obfitują w rzetelny opis i pozwalają na wyodrębnienie podstawowych kategorii, tzn.: mimikę, spoglądanie (kontakt wzrokowy), gesty, pozycję, wygląd, zachowania dotykowe i proksemiczne¹⁴³.

2.3. KOMPETENCJE KOMUNIKACYJNE

Pojęcie kompetencji wiąże się ze wspólnym rozpatrywaniem cech osobowości, posiadanej wiedzy i umiejętności danej jednostki w określonym zagadnieniu¹⁴⁴.

Mimo, iż w praktyce można spotkać zamienne operowanie terminami kompetencje i kwalifikacje, te ostatnie wydają się być kategorią podrzędną i odnoszą się do poziomu wykształcenia udokumentowanego instytucjonalnie¹⁴⁵. Człowiek posiadający kompetencje jest upoważniony do działania w imię zasad danej kompetencji. Jak wskazuje rodowód wyrazu kompetencja (łac. *competentia*) jest to odpowiedzialność, zgodność, uprawnienia do działania¹⁴⁶. Jest to zdolność do wykonania określonego zadania¹⁴⁷ lub zakres czyjejs wiedzy, umiejętności i doświadczenia¹⁴⁸.

142 E. Marciniak, *Ukryty wymiar akinetycznych zachowań komunikacyjnych* [w:] H. Kwiatkowska, M. Szybisz (red.), dz. cyt., s. 192.

143 Por. A. Zwoliński, dz. cyt., s. 30-37; A.S. Reber, S. Reber, dz. cyt., s. 327.

144 Por. D.C. McClelland, *Testing for Competence Rather than for „Intelligence”* [dok. elektr.] URL: [http://mohandasmohandas.com/african1/ap7301001\(1\).pdf](http://mohandasmohandas.com/african1/ap7301001(1).pdf), data dostępu: 25 czerwca 2015.

145 Por. T. Majewski, *Zarządzanie kompetencjami*, dz. cyt., s. 21-22.

146 R. Smolski, M. Smolski, E. H. Stadtmüller, dz. cyt., s. 176.

147 A.S. Reber, S. Reber, dz. cyt., s. 325.

148 E. Sobol i inni, *Słownik języka polskiego*, PWN, wyd. III, Warszawa 2014, s. 342.



Rozpatrywanie zagadnień kompetencji komunikacyjnych jest kwestią równie fascynującą co problematyczną. Kompetencje komunikacyjne i społeczne, są ze swej logicznej istoty nazwanymi (pojęciami) „o znaczeniu niewyraźnym”¹⁴⁹, oznacza to, że nie jest proste podanie zespołu cech charakterystycznych dla treści tych pojęć. Analiza literatury przedmiotu wskazała na znaczną liczbę funkcjonowania definicji kontekstowych¹⁵⁰ określających pojęcie kompetencji interpersonalnych, społecznych, komunikacyjnych, językowych, kulturowych¹⁵¹, a wszystkie one są związane z zarządzaniem wywieranym wrażeniem, czyli ze sprawnością nabycia czynników lingwistycznych, poznawczych i społecznych oraz posługiwania się nimi w procesie jednostkowego rozwoju.

Kolejne utrudnienie poznania wynika z niejednoznaczności wrażeń aktu komunikacji w stosunku do podmiotu. Zjawisko porozumiewania się oparte jest na zmysłach, te zaś podlegają interpretacji umysłowej. Kompetencje komunikacyjne zdają się być, używając terminologii I. Kanta, sądami spostrzeniowymi. „Przedmiot pozostaje sam w sobie zawsze nieznan; jeżeli jednak powiązanie przedstawić, których on dostarcza naszej zmysłowości, jest przez pojęcie intelektu określone jako powszechnie ważne, to przez ten stosunek zostaje określony przedmiot, a sąd jest przedmiotowy”¹⁵². Przyjęcie przez badacza powyższego założenia (zgodnego z paradygmatem interpretatywnym) zwalnia członków aktu komunikacyjnego od wymogu jednoznacznego łączenia tych samych okoliczności w spójne spostrzeżenie.

Niezależnie od wyboru kanału komunikacyjnego istotnym jest, by w efektywnym komunikowaniu się spełniać warunek atrakcyjności wypowiedzi. „Atrakcyjna jest sprawność, rozumiemy to, co atrakcyjniejsze, zapamiętujemy, co zrozumieliśmy i przekonuje nas to, co zapamiętaliśmy. Cechy te nie są osobne – wspomagają się”¹⁵³, a ich wykorzystanie zależne jest od kompetencji komunikacyjnych. Traktowane są one często jako element szerszego zbioru, jakim są kompetencje społeczne. A. Matczak i K. Martowska mówią, że kompetencja społeczna jest to umiejętność „nawiązywania i utrzymywania satysfakcjonujących relacji interpersonalnych, zaspokajających potrzeby aprobaty, akceptacji, przynależności oraz realizowanie własnych celów dzięki wywieraniu wpływu na innych”¹⁵⁴. Odniesiono się do przedstawionej definicji z racji przyjętego w niniejszej pracy paradygmatu, w ramach którego, każdy akt społeczny (interak-

149 K. Ajdukiewicz, *Zarys logiki*, dz. cyt., s. 28.

150 W definicji kontekstowej *definiens* przyjmuje zwykle formę wyrażenia złożonego, podającego najczęstsze uwarunkowania występowania *definiendum*.

151 Por. D. Goleman, dz. cyt., s. 71-81, 183, 190-191; W.T Grant Consortium on the School-Based Promotion of Social Competence, „Drug and Alcohol Prevention Curricula” [w:] J. David Hawkinsi in., *Communities That Care*, San Francisco: Jossey-Bass, 1992 [w:] D. Goleman, dz. cyt., s. 460; K. Olechnicki, P. Załęcki, dz. cyt., s. 96.

152 I. Kant, *Prolegomena*, przekł. B. Bornstein, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, 1960, s. 73.

153 J. Bralczyk, *O mówieniu...*, dz. cyt., s. 170.

154 A. Matczak, K. Martowska, *Profil kompetencji społecznych*, Pracownia testów psychologicznych PTP, Warszawa 2003, s. 6.



cja) jest komunikacją. Definicja wskazująca na potrzeby społeczne zostawia niedosyt informacyjny odnośnie do satysfakcjonujących relacji interpersonalnych. Kogo i w jakim stopniu owe relacje powinny satysfakcjonować? Wszak jeśli rozważać kompetencje komunikacyjne w ujęciu prakseologicznym (co wydaje się autorce niniejszych słów w pełni zasadne) należy zakwalifikować je do czynów złożonych, tzn. takich, gdzie jak wskazywał T. Kotarbiński, między składowymi zachodzi pewien typ kooperacji: pozytywnej lub negatywnej¹⁵⁵. We wskazanym rozumieniu pojęcie satysfakcji jest kategorią mało czytelną.

Niewątpliwie interesująca kwestia porządku definicyjnego i roli komunikacji w spektrum umiejętności społecznych jest warta refleksji. Analizując literaturę przedmiotu można odnieść wrażenie braku jednolitego ujęcia kompetencji społecznych i komunikacyjnych. Zauważalnym jest jednak fakt traktowania kompetencji komunikacyjnych jako części kompetencji społecznych. Według K. Burakowskiego kompetencje komunikacyjne to „znajomość zasad skutecznego komunikowania się i umiejętności zastosowania tych zasad w konkretnej sytuacji czyli *sprawność komunikacyjna*”¹⁵⁶. To szerokie ujęcie tematu jest bardzo bliskie rozumieniu kompetencji społecznych, bowiem skuteczne komunikowanie się opiera się na interakcji, wiąże się z wywieraniem wpływu na innych i może służyć zaspokajaniu szeregu potrzeb nadawcy lub odbiorcy. Dodatkową kwestią godną analizy cytowanej definicji jest sformułowanie „*skuteczne stosowanie zasad*”. Wydaje się bowiem wskazanym odnoszenie się do zasad, nie zaś ich stosowanie¹⁵⁷. Powyższa definicja zdaje się być wielce ogólnym, przez to i mogącym mylić czytelnika odniesieniem. Czymże jest bowiem *sprawność*? Czy znajomość zasad i odniesienie się do nich czyni podmiot działający *sprawnym*? A jeśli tak to w jakim zakresie? Jeżeli odpowiedzi szukać u T. Kotarbińskiego, okaże się, „*że sprawność jest nazwą ogólną każdego z walorów praktycznych, a więc dokładność jest jakąś sprawnością, wydajność też, prostota – także itp.(...) działa się tym sprawniej – im działanie bliższe jest posiadania w sobie wszystkich walorów dobrej roboty i to w jak najwyższym wymiarze*”¹⁵⁸. Odnoszenie się do zasad nie czyni nikogo w pełni *sprawnym* w danej dziedzinie a jedynie (bądź aż) podnosi stopień prawdopodobieństwa skutecznego działania. Określone w toku mądrości dziejowej zasady porozumiewania się stanowią klucz rozumienia kompetencji komunikacyjnych. Rozwijają one u aktorów świadomość roli nadawcy i odbiorcy, sytuacji komunikacyjnej i celu jej istnienia, nie są jednak receptą na każde zachowanie komunikacyjne. „*Tworząc tekst nadawca musi przez pryzmat tego, do kogo mówi (co wynika z pozycji społecznej odbiorców) realizować rozma-*

155 Por. T. Kotarbiński, dz. cyt., s. 74.

156 K. Burakowski, *Komunikowanie...*, dz. cyt., s. 23.

157 Zasady można rozumieć jako pewne prawidła a priori potencjalnego doświadczenia, por. I. Kant, dz. cyt., s. 84; Stosowanie zasad/ stosowanie się do zasad por. Markowski A. (red.), *Wielki Słownik...*, dz. cyt., s. 1108, 906; Bańko M. (red.), *Inny słownik języka polskiego PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Wyd. II, Warszawa 2000, 694.

158 T. Kotarbiński, dz. cyt., s. 130.



*ite role społeczne, dostosowując się jednocześnie do sytuacji, w której dokonuje się akt językowy. I wreszcie mając na uwadze cel wypowiedzi, nadawca dobiera językowy sposób realizowania swoich intencji*¹⁵⁹.

M.L. Knapp, J.A. Hall twierdzą, że kompetencje komunikacyjne jest to typ umiejętności społecznych, rozumianych jako „trafne odczytywanie (dekodowanie) i wysyłanie (kodowanie) znaków niewerbalnych i werbalnych”¹⁶⁰. W powyższej definicji zastanawiające jest użycie trudnego do określenia wyrazu *trafne*. Wydaje się jednak, że można interpretować ten zwrot jako skuteczne lub fortunate, co daje odniesienie do teorii naukowych (np. aktów mowy Austina). Zatem biegłość w komunikowaniu się werbalnym i pozasłownym jest częścią kompetencji społecznej, na podstawie której oceniamy daną osobę, jako towarzyską, bystrą, charyzmatyczną, dominującą, bądź uległą, niezaradną czy niewrażliwą. W tym ujęciu posiadanie kompetencji komunikacyjnych związane jest z poziomem samoświadomości publicznej, przejawiającej się w takich aspektach jak troska „o własny wygląd, reputacja, czy sposób wykonywania różnych czynności” (Buss, 1980; Carver i Scheiner, 1985)¹⁶¹.

Idea kompetencji społecznych wydaje się być bardzo szeroka, jednak niezaprzeczalnym jest fakt, że komunikacja, jej typ i umiejętność zastosowania są podstawą kompetencji społecznych, przez niektórych traktowanych na równi z kompetencjami komunikacyjnymi. I to ujęcie przyjęto w niniejszej pracy jako fundament rozważań kompetencji komunikacyjnych. Stąd można spotkać się z definiowaniem ich, jako „zdolność do umiejętnego i zręcznego kierowania swoim zachowaniem (skuteczność) i zdolność do rozpoznawania i dostosowania się do istniejących norm i oczekiwań (stosowność)” (Spitzberg, Cupach, 1989)¹⁶². Analiza cytowanej definicji wymaga odniesienia się do terminów umiejętność i zdolność oraz do różnic między tymi pojęciami. Bowiem można cytowaną definicję interpretować, jako traktowanie kompetencji komunikacyjnych w kategoriach modyfikowalnych (umiejętność) lub nie podlegających zmianie (zdolność). A owo rozróżnienie jest zasadnicze dla funkcji, jakie kompetencje mają pełnić. Zdolność jest to „kompetencja, biegłość, sprawność czy talent, dzięki któremu ktoś może dokonać określonego czynu w danym czasie bez jakiegokolwiek dodatkowego treningu”¹⁶³. Stąd wyróżnić można zdolności artystyczne czy zdolności do języków¹⁶⁴. Inna definicja podaje, iż *zdolność to sprawność do nabywa-*

159 T. Gałkowski, G. Jastrzębowska red., *Logopedia...*, dz. cyt., s. 336.

160 M.L. Knapp, J.A. Hall, *Komunikacja...*, dz. cyt., s. 115.

161 M. Leary, *Wywieranie wrażenia na innych*, tłum. A. Kacmajor, M. Kacmajor, GWP, Gdańsk 2005, s. 65.

162 R.S. Miller, dz. cyt., s. 109. Goleman samoświadomość łączy również z empatią (składową kompetencji komunikacyjnej) gdzie rozpoznanie nadawanych komunikatów usprawnia odczytywanie ich potem u innych nadawców; por. D. Goleman, dz. cyt., s. 159.

163 A.S. Reber, S. Reber, dz. cyt., s. 923; por. R. Smolski, M. Smolski, E.H. Stadtmüller, dz. cyt., s. 471.

164 E. Sobol i inni, dz. cyt., s. 1089, 1303.





nia określonych umiejętności i posługiwania się nimi w toku pracy¹⁶⁵. Ujęcie pedagogiczne wskazuje na „względnie trwałą właściwość procesów intelektualnych; poziomu funkcjonowania jednostki pod względem np. szybkości działania, pojemności procesów poznawczych, zapamiętywania, jakości operacji umysłowych w porównaniu z innymi jednostkami (...)”¹⁶⁶.

Zatem można przyjąć, iż umiejętność jest to zdolność do realizacji złożonych, dobrze zorganizowanych wzorców zachowania w sposób płynny i elastyczny, zapewniający osiągnięcie jakiegoś celu lub wyniku¹⁶⁷. Jest to praktyczna znajomość czegoś, wiedza na jakiś temat¹⁶⁸. Przyjmując, w myśl wyjściowej definicji R.C. Millera, kompetencje komunikacyjne jako zdolność, zakłada się ograniczony stopień ich modyfikowalności.

Ranga kompetencji komunikacyjnych, wynika z faktu, że są one zakorzenione w praktyce społecznej i są obecne w każdym jej wymiarze. „Wydaje się, że kompetencje komunikacyjne są doskonałym pomostem pomiędzy kompetencjami progowymi a wyróżniającymi. Są niczym zbiór wspólny, którego poznanie i wykorzystanie w codziennej praktyce zawodowej i osobistej buduje postawę człowieka nowoczesnego, specjalisty ze zrozumieniem wagi inteligencji emocjonalnej i właściwie przygotowanego do funkcjonowania, komunikowania się z grupą społeczną. Komunikowanie i komunikowanie się są umiejętnościami społecznymi”¹⁶⁹, te z kolei D. Goleman włączył w szereg kompetencji emocjonalnych¹⁷⁰. Powyższe rozumowanie zbliża się do ujęcia bliższego psychologii. Perspektywa pedagogiczna ukazuje kompetencje jako „zdolność do samorealizacji będąca głównie rezultatem efektywnego uczenia się”¹⁷¹.

Wreszcie językowa (wąska) perspektywa kładzie nacisk na umiejętność osoby obdarzonej kompetencją komunikacyjną do trafnego wyboru formy wypowiedzi i dostosowania do niej użytych środków językowych. Warianty form wypowiedzi mogą być zogniskowane wokół: rozmowy towarzyskiej, meldunku, prośby i wniosku, rozkazu itp. Rozumie się wtedy kompetencje komunikacyjne jako umiejętność porozumiewania się za pomocą języka¹⁷². Jednocześnie w cy-

165 T. Majewski, *Zarządzanie kompetencjami*, dz. cyt., s. 28.

166 Kupisiewicz C., Kupisiewicz M., *Słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, 201.

167 A.S. Reber, S. Reber, dz. cyt., s. 831.

168 E. Sobol i inni, dz. cyt., s. 1089.

169 J. Nowicka, Doskonalenie komunikacji werbalnej i niewerbalnej w środowisku wojskowym [w:] W. Kieżun, J. Wołęjszo, T. Całkowski, *Innowacyjność w procesach zarządzania i dowodzenia organizacjami publicznymi*, praca zbiorowa, AON, Warszawa, 2014, str. 413. W literaturze przedmiotu można spotkać rozróżnienie kompetencji podstawowych (progowych) jako wiedzę i umiejętności oraz kompetencji wyróżniających – traktowanych jako postawy i wyznawane wartości. Por. A. Szalkowski (red.), *Podstawy zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 71.

170 D. Goleman, dz. cyt., s. 48-49, 437.

171 Kupisiewicz C., M. Kupisiewicz, dz. cyt., 82.

172 Umiejętności komunikacyjne w procesie..., dz. cyt., s. 5.





towanym źródle wskazuje się, iż „kompetencje komunikacyjne obejmują kompetencje interakcyjne, socjolingwistyczne (umiejętność stosowania form grzecznościowych, tytułów i uczestniczenia w zwyczajach grupy) i funkcjonalne (m.in. kontrolowane za pomocą języka zachowań własnych innych ludzi, dostosowanie przekazywanej informacji do słuchacza i kontekstu, zrozumiałe zadawanie pytań i werbalne wyrażanie negatywnych i pozytywnych emocji)”¹⁷³. Wydaje się, że realizując wszystkie elementy podanej definicji nie sposób ograniczyć się tylko do kodu werbalnego, bowiem z dużym prawdopodobieństwem automatycznie kod parajęzykowy i pozajęzykowy zostanie uruchomiony przy realizacji werbalnej. A jeśli tak się stanie, niemożliwym jest realizowanie cechy „obejmowania interakcyjnego” ograniczając się tylko do poziomu werbalnego. Stąd siłą rzeczy mimo wąskiego (językowego) ujęcia definicyjnego następuje jego szeroka (społeczna) interpretacja.

Za słownikiem wiedzy o języku można uznać, że „kompetencja komunikacyjna to wiedza o zasadach sprawnego komunikowania się. Polega na poprawnym budowaniu wypowiedzi oraz na umiejętności skutecznego nadawania i odbierania komunikatu”¹⁷⁴. Analiza niniejszej definicji zmusza do refleksji nad pojęciem skutecznego odbioru komunikatu. Być może chodzi o zgodność odbioru z intencją nadawcy? Ta kwestia pozostaje jednak w sferze domysłu.

Ciekawym ujęciem zagadnienia jest stanowisko socjolingwistyczne prezentowane przez S. Grabiasa, który wnosi, że sferę „zachowań wspólnych wyznaczają kompetencja językowa – wiedza pozwalająca budować zdania gramatycznie poprawne i kompetencja komunikacyjna – wiedza umożliwiająca budowanie sensownych wypowiedzi”¹⁷⁵. Perspektywa postrzegania kompetencji czy sprawności komunikacyjnych przez S. Grabiasa wydaje się być przydatną szczególnie z perspektywy logopedii artystycznej, gdyż odnosi się do interakcyjnej przestrzeni społecznej, sytuacyjnej i pragmatycznej¹⁷⁶. Wyróżniono:

1. *Językową sprawność pragmatyczną*, – która związana jest ze skutecznością komunikacyjną, czyli z realizacją intencji nadawcy rozumianą jako umiejętność wpływania językiem na przekaz emocji i na aktywizację odbiorcy do działania zgodnego z zamierzeniem nadawcy. Rozwój tej kompetencji przypada na rozwój mowy dziecka (1-6 rok życia), które aktem mowy egzekwuje realizację swoich potrzeb.

Można rozumieć tę funkcję jako „znajomość języka i umiejętność tworzenia tekstów”¹⁷⁷.

173 Tamże, s. 6.

174 I. Płuciennik, D. Podlaska, dz. cyt., s. 164.

175 S. Grabias, *Mowa i jej zaburzenia* [w:] Audiofonologia, Warszawa; Lublin 1997, t. 10, s. 28; por. K. Burakowski, *Komunikowanie...*, dz. cyt., s. 24.

176 Por. S. Grabias, *Język w zachowaniach społecznych*, UMCS, Lublin 1997.

177 K. Burakowski, *Komunikowanie...*, dz. cyt., s. 25.



2. *Językową sprawność sytuacyjną*, – która realizowana jest w rozmaitych kontekstach interakcyjnych i wymaga elastyczności zachowań językowych narzucanych przez temat wypowiedzi, jej ramy czasowe i miejsce interakcji.
Można pojmować tę sprawność jako właściwą realizację odgrywanej roli społecznej¹⁷⁸.
3. *Językową sprawność społeczną*, – która dotyczy trafności doboru językowych i komunikacyjnych aktywności w odniesieniu do percepcji odbiorcy i do funkcji, jaką on pełni w danej grupie. Językowa sprawność społeczna jest silnie powiązana z odgrywanymi rolami społecznymi. Ten rodzaj kompetencji jest rozwijany przez całe dorosłe życie jednostki wraz z rolami, jakie przyjdzie jej odgrywać.
Ową sprawność może cechować właściwość doboru środków językowych i stylistycznych w odniesieniu do sytuacji wypowiedzi¹⁷⁹.

Wydaje się, że mimo obszernej naukowej literatury przedmiotu nie doczekano się satysfakcjonującej wszystkie środowiska definicji kompetencji komunikacyjnych. Warto zauważyć, że termin ten pojawił się w latach siedemdziesiątych XX wieku za sprawą D. Hymesa, który uznał, że kompetencje komunikacyjne to „*zdolność posługiwania się odpowiednimi środkami językowymi i zachowaniem niewerbalnym, dostosowanym do partnera i sytuacji komunikacji zgodnie z konwencjonalnymi regułami użycia języka*”¹⁸⁰. Inaczej rzecz ujmując, jest to wiedza jak zastosować znak (język, gest) w warunkach społecznych. W dalszej części pracy kompetencje komunikacyjne będą utożsamiane z powyższą definicją, gdyż wydaje się ona łączyć perspektywy: społeczną, psychologiczną i językową. W niniejszej dysertacji komunikowanie się – rozumiane jako proces społeczny¹⁸¹ – jest terminem stanowiącym treść wszelkiej kompetencji społecznej. Wskazana przesłanka wydaje się być zgodna z określeniem osoby posiadającej kompetencje komunikacyjne jako tej, która „*bierze pod uwagę zarówno okoliczności przekazywania wypowiedzi, m.in. czas, miejsce, jak i cechy charakterystyczne partnera, jego oczekiwania, pełnione przez niego role społeczne, rodzaj kontaktów, które łączą nadawcę i odbiorcę*”¹⁸². Powyższa definicja odnosi się do szeroko rozumianych kompetencji komunikacyjnych, wykraczających poza umiejętności czysto językowe. Być może dlatego kompetencje komunikacyjne twórców cytowanego *słownika wiedzy o języku* nie skupiły się na normie wzorcowej terminu *odgrywania ról społecznych (miast ich pełnienia)*¹⁸³.

178 Tamże.

179 Tamże.

180 T. Gałkowski, G. Jastrzębowska (red.), *Logopedia...*, dz. cyt., s. 286.

181 Proces społeczny – to rozmaite, przebiegające regularnie po sobie, wzajemnie warunkujące się przeobrażenia w różnych tworcach społecznych lub w życiu danego społeczeństwa [w:] J. Sztumski, dz. cyt., s. 21.

182 I. Płuciennik, D. Podlaska, dz. cyt., s. 164.

183 Markowski A. (red.), *Wielki Słownik...*, dz. cyt., s. 974; A. Kłosińska (red.), *Słownik frazeologiczny PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 387-388; M. Bańko (red.), *Inny*



Perspektywa interakcjonizmu symbolicznego zakłada, że „społeczeństwo, to zorganizowane interakcje między jednostkami, przebiegające zgodnie ze społecznie określonymi wzorcami”¹⁸⁴. Interakcja społeczna ujmowana jako forma komunikowania i komunikowania się, tłumaczy zasadność postrzegania kompetencji komunikacyjnych jako kluczowych (najważniejszych) w każdym rodzaju funkcjonowania społecznego. Niezależnie bowiem od zróżnicowanego podejścia do definicji omawianych kompetencji nie sposób ich od siebie oddzielić. Zawsze bowiem komunikowanie się wyznacza społeczny charakter zjawiska, w którym się pojawia.

2.4. RETORYKA

Literatura przedmiotu wskazuje na podwójne interpretowanie w dzisiejszej rzeczywistości retoryki. Funkcjonuje ona po pierwsze (ujęcie wąskie), jako rodzaj sztuki wypowiedzi, taki sposób wyrażania się, że niejednokrotnie przysłania on sens samej wypowiedzi, oraz po drugie (ujęcie szerokie), jako pewien rodzaj nauki o niej, „refleksję teoretyczną, wiedzę o komunikacji słownej, a także w szerszym zastosowaniu obrazowej i zachowaniowej”¹⁸⁵.

Retoryka często przedstawiana jest jako sztuka przemawiania i przekonywania¹⁸⁶. Realizowana jest ona w znacznym stopniu poprzez język, ma on zatem istotne znaczenie w jej przebiegu. Stąd wiele jest w literaturze przedmiotu odniesień właśnie do poprawności wymowy i rozumienia retoryki, jako umiejętności dobrego, czyli poprawnego mówienia, czego nie należy mylić z postulatem mowy skutecznej¹⁸⁷. „To, co często nazywamy kulturą żywego słowa, odnosi się nie tylko do stylistycznego bogactwa wypowiedzi, ale także, a może przede wszystkim do estetyki wymowy i stosownej mowy ciała. Błędy w wymowie, zła dykcja lub nieodpowiednia intonacja mogą zepsuć efekt całego wystąpienia”¹⁸⁸. Retoryka nie powinna być zawężana do gramatyki, ponieważ jest ona jej nadbudową. Ta perspektywa jasno wskazuje na zróżnicowanie retoryki w odniesieniu do kompetencji językowych w rozumieniu gramatyki generatywnej.

W publicznej ekspozycji, znaczącą rolę odgrywają wrodzone przesłanki (typ osobowości, tembr głosu, predyspozycje przywódcze, samoocena, socjalizacja, wzorce rodzinne itp.). Są to jednak tylko impulsy, całą resztę należy nabyć w drodze studiowania. Znamcy tematu zauważają jednak, że nikt się nie nauczy sztuki przemawiania z podręcznika retoryki, podobnie jak nikt się nie stanie

słownik dz. cyt., s. 457.

184 K. Olechnicki, P. Załęcki, dz. cyt., s. 209.

185 J. Ziomek, (red. nauk.) J. Abramowska, dz. cyt., s. 7.

186 Por. A. Kucz, *Retoryka i oratorstwo w starożytności* [w:] M. Barłowska, A. Budzyńska-Dacy, P. Wilczka (red. nauk.), *Retoryka*, PWN, Warszawa 2008, s. 17-34.

187 Tamże, s. 10-15.

188 K. Burakowski, *Sztuka przemawiania*, dz. cyt., s.41.



poetą po zapoznaniu się z literackim zarysem poetyki. Do sprawnego poruszania się w świecie sztuki oratorskiej potrzebna jest praktyka.

Nad retoryką ciąży autorytet antyczny, od którego nie sposób się odwrócić. Za jej twórcę wielu uznaje Arystotelesa, który jednocześnie jest nazywany ojcem logiki¹⁸⁹. Retorykę zasadnym zdaje się traktować jako rozwinięty i opisany typ działalności ludzkiej, nie zaś tylko jako wskazówki efektywnej oracji, ma ona bowiem swoje uwarunkowania, zasady i ograniczenia, wreszcie jest zakorzeniona w systemie logicznym. Należy zatem zaznaczyć, że wyróżniono pięć podstawowych sztuk retoryki, których zastosowanie świadczy nie tylko o biegłości w sztuce przemawiania, ale jest sposobem okazania szacunku odbiorcy. Są nimi¹⁹⁰:

1. *Inwencja* – wyćwiczona, nabyta umiejętność (*inventio*), nie zaś wyjątkowe zdolności wrodzonej pomysłowości (*ingenium*), które są konieczne, ale nie wystarczające;
2. *Dyspozycja/decorum*¹⁹¹ – trafnie do okoliczności dobrany styl wypowiedzi (jego wysokość) jak i zachowanie mówcy. Zasada *decorum* określa dopuszczalną swobodę mówcy w roli retora;
3. *Elokucja* – wysławianie się, stylistyka, przekaz idei;
4. *Memoria* – zapamiętywanie tekstu;
5. *Pronuntiatio* – obejmuje techniki posługiwania się głosem i gestykulacją.

2.4.1. PRZEMÓWIENIA PUBLICZNE

Przemówienia publiczne, a zwłaszcza ich okolicznościowy charakter, realizowane w interakcji bezpośredniej tworzą możliwość „komunikacji kompletnej, która angażuje jaźń, wymaga aktywności interpretacyjnej wobec przedstawionych i rozumianych symboli komunikacyjnych”¹⁹². E. Goffman wskazuje na warunek przemówień tzn. interakcję twarzą w twarz, gdzie „odbieranie i przekazywanie sygnałów jest nie tylko bezpośrednio i ucieleśnione, ale każdy nadawca jest równocześnie odbiorcą a każdy odbiorca nadawcą”¹⁹³. Takie ujęcie postuluje, by szereg uroczystości seryjnych, powtarzających się, zbudowany był na nieszablo-

189 Por. K. Ajdukiewicz, *Zarys logiki*, dz. cyt., s. 7; J. St. Mill, *System logiki*, tom 1, wyd. 1, PAN, 1962, s. 13.

190 Por. J. Ziomek, (red. nauk.) J. Abramowska, dz. cyt., s. 75-77; K. Burakowski, *Komunikowanie...*, dz. cyt., s. 61-62.

191 Por. J. Wasilewski, A. Skibiński, dz. cyt., s. 101; E. Wierzbicka, A. Wolański, D. Zdunkiewicz-Jedynak, dz. cyt., s. 32-34.

192 G. Woroniecka, *Przedmowa do polskiego wydania* [w:] E. Goffman, *Zachowanie w...*, dz. cyt., s. IX.

193 E. Goffman, *Zachowanie...*, dz. cyt., s. 19. Komunikat ucieleśniony wg Goffmana to ten, gdzie słowo jest wspierane adekwatnym gestem (mimiką twarzy, kopnięciem) i wyrażane jest bieżącym zachowaniem nadawcy [w:] Tamże, s. 17.



nowym do nich podejściu. Dobra mowa, w myśl zasad retoryki, uczy, porusza i zachwyca¹⁹⁴, jest ponadto dostosowana do okoliczności i audytorium.

Przemówienia publiczne w znacznej mierze określane są poprzez pronuncjację. Zwiera ona w sobie aktywność mówcy, przez co rozumie się „*sposób wygłaszania, niezależny od tematu kompozycji i sensu poszczególnych słów i zdań, a więc zarówno dykcję (mniej więcej w teatralnym słowa rozumieniu), jak i zachowanie mówcy, jego gestykulację i mimikę – zatem grę wspierającą tezę*”¹⁹⁵. Przemówienie to szczególny typ komunikacji o określonej, często doniosłej wadze, wynikającej z oddziaływania społecznego. Na tej podstawie wyróżnia się w literaturze przedmiotu określony styl mowy. Jest to „*charakterystyczny sposób językowego ukształtowania wypowiedzi, inwentarz cech językowych (wyrazów, konstrukcji składniowych, środków słowotwórczych, fleksyjnych, fonetycznych itp.), pełniących pewną funkcję i wyposażonych w określoną wartość (stojący za nimi obraz świata, intencje komunikacyjne itp.)*”¹⁹⁶.

Kierunki sztuki przemawiania, wyszczególnione już w starożytności, opierają się na trychotomii stylistycznej. Wyróżniono zatem¹⁹⁷:

1. styl podniosły: inaczej azjański lub gorgiański, pełen patosu, obfitujący w metafory, złożone przymiotniki, figury retoryczne i długie okresy;
2. styl średni: styl godny i dumny, ale pozbawiony patetyzmu, umiarkowanie ozdobny;
3. styl prosty: w pełni przystępny język, czasem wręcz potoczny, nierzadko okraszony wulgaryzmami.

Cyceron wyposażył mówcę w obowiązek¹⁹⁸:

1. przekonywania i dowodzenia (styl prosty, niski);
2. podobania się (styl średni);
3. nakłaniania i poruszania (styl wysoki).

„Dla określenia stylu mówcy można posiłkować się analogią do stylu pisarskiego, wskazanego przez J. Pietera. Można by wtedy uznać, że określony styl to całość wykorzystanych w przemówieniu słów, zwrotów językowych i ich stylistyczna adekwatność do celu wystąpienia. Odnosząc te kategorie do piśmien-

194 Por. E. Wierzbicka, A. Wolański, D. Zdunkiewicz-Jedynak, dz. cyt., s. 142-143.

195 J. Ziomek, (red. nauk.), Janina Abramowska, dz. cyt., s. 17.

196 E. Wierzbicka, A. Wolański, D. Zdunkiewicz-Jedynak, dz. cyt., s. 83.

197 Por. K. Burakowski, *Komunikowanie...*, dz. cyt., s. 60; J. Ziomek, (red. nauk.) J. Abramowska, dz. cyt., s. 57.

198 Por. J. Ziomek, (red. nauk.) J. Abramowska, dz. cyt., s. 57.





nictwa naukowego (także do wykładu naukowego) J. Pieter wskazał na obecność kategorii stylu¹⁹⁹:

- jasnego/ciemnego;
- ciężkiego/lekkiego;
- barwnego/suchego;
- interesującego/nudnego;
- rzeczowego/sugestywnego.

Przytoczoną klasyfikację wykorzystano w tworzeniu narzędzia jakim jest karta obserwacji badania²⁰⁰. Rzeczowość stylu wskazuje na dystans mówcy do przekazywanych treści w opozycji do stylu sugestywnego, bogatego w analogie przeżytych zdarzeń w sferze aktywności prywatnej. W stylu subiektywnym ujawnia się osobowość prelegenta. Styl interesujący odnosi się do walorów zawartych nie tylko w treści ale i w formie przekazu, który przykuwa uwagę widzów, wzbudza ich zainteresowanie. Wypowiedź nudna, nawet posiadająca atut wysokiego stopnia merytoryczności może wywoływać u audytorium znużenie.

M.L. Knapp, J.A. Hall, proponują posługiwać się terminem *rejestr mowy* (może być on rozpatrywany z perspektywy werbalnej i niewerbalnej), którym jest całościowy kształt zachowań komunikacyjnych charakterystycznych dla danej osoby. Wykazano, że rejestr może być oznaką przynależności społecznej nadawcy oraz statusu, jaki w tej grupie jest mu przypisany (Erickson i in., 1978²⁰¹). Badacze podkreślają wagę pragmatyzmu i przydatności retoryki jako jej podstawowej powinności.

2.4.2. FUNKCJE PRZEMÓWIEN PUBLICZNYCH

Opisując funkcje przemówień publicznych warto postrzegać retorykę jako przedmiot badań interdyscyplinarnych. W takiej perspektywie przemawianie traktować należy jako rodzaj pewnych działań społecznych opartych na interakcji.

R.F. Bales²⁰² w latach 50. opisał rodzaj interakcji społecznych jako działanie:

- *zadaniowe, informacyjne (funkcja komunikatywna²⁰³)* – ukierunkowane na cel np. przekaz informacji, instrukcji, wytycznych;
- *społeczno-emocjonalne, ekspresyjne (funkcja integracyjna)* – komunikowanie się publiczne buduje stosunki z innymi, potęguje rozumienie relacji

199 Por. J. Pieter, dz. cyt., s. 252.

200 Patrz Załącznik 2., Schematu obserwacyjna.

201 M.L. Knapp, J.A. Hall, dz. cyt., s. 501.

202 R. Brown, Procesy grupowe – dynamika wewnątrzgrupowa i międzygrupowa, GWP, Gdańsk 2006, s. 49.

203 Por. K. Burakowski, *Komunikowanie...*, dz. cyt., s. 21; E. Wierzbicka, A. Wolański, D. Zdunkiewicz-Jedynak, dz. cyt., s. 121.





międzyludzkich, wpływa na umiejętność patrzenia z punktu widzenia innej osoby²⁰⁴.

Cytowana klasyfikacja przypisuje działaniom ekspresyjnym **funkcję oczyszczającą**, swoistą katharsis narosłych napięć w grupie, które powinny zostać za pomocą emocjonalnych ekspresji (śmiechu, gniewu, oznak sympatii czy niezadowolienia) rozładowane lub zminimalizowane. Funkcja określana jako wyrażanie emocji i uczuć jest przez T. Warnera nazwana „jedną z głównych funkcji języka”²⁰⁵. „Zachowania społeczno-emocjonalne pełnią rolę służebną wobec aktywności związanych z zadaniem i dlatego jest bardziej prawdopodobne, że przybiorą formę pozytywną (czy wzmacniającą), niż negatywną albo hamującą”²⁰⁶. R.F. Bales pisze o naturalnej skłonności grupy do utrzymywania stanu równowagi, co należy rozumieć jako prawdopodobieństwo, że każda podjęta akcja wywoła reakcję. Co za tym idzie, opierając się na podejściu funkcjonalnym można wnioskować, że typ zachowań informacyjnych powinien być równoważony przez aktywność emocjonalną, co daje szansę na pewien rodzaj homeostazy omawianych procesów grupowych.

Jeśli istotnym zadaniem języka jest generowanie uczuć, emocji (co realizowane jest w mowach okolicznościowych) można przyjąć, że spełniana jest w ten sposób **funkcja ekspresywna**²⁰⁷. Świadome, publiczne zabieranie głosu na poziomie ponadprzypadkowym generuje konieczność kierowania swoimi emocjami oraz rozwija empatię²⁰⁸. Wpisuje się to w ujmowanie emocji jako terminu relacyjnego tzn. „dotyczącego związków jednostki ze środowiskiem” (Cole, Michael, Teti, 1944)²⁰⁹.

Biorąc pod uwagę wpływ nadawcy na odczucia i działania adresata można mówić o **funkcji impresywnej**²¹⁰, która przejawia się wezwaniem do działania lub apostrofą. Związana jest ona z obszarem przeżyć i wrażeń²¹¹.

W instytucjach silnie zhierarchizowanych okolicznościowe przemawianie publiczne zarezerwowane jest z reguły dla kadry kierowniczej (wyjątkiem jest gościnne lub grzecznościowe dopuszczenie do głosu osoby spoza tej grupy), może ono zatem pełnić **funkcję symboliczną**, poprzez wskazanie, kto jest członkiem

204 Por. D. Goleman, dz. cyt., s. 436-437.

205 T. Warner, dz. cyt., s. 52.

206 R. Brown, dz. cyt., s. 50.

207 Por. A. Zwoliński, dz. cyt., s. 45; K. Burakowski, *Sztuka...*, dz. cyt., s. 19; K. Burakowski, *Komunikowanie...*, dz. cyt., s. 63; E. Wierzbicka, A. Wolański, D. Zdunkiewicz-Jedynak, dz. cyt., s. 121; *Umiejętności komunikacyjne w procesie...* dz. cyt., s. 33.

208 Por. D. Goleman, dz. cyt., s. 235-237.

209 B. Harwas-Napierała, J. Trempała, *Psychologia rozwoju człowieka*, tom 3, PWN, Warszawa 2009, s. 53.

210 E. Wierzbicka, A. Wolański, D. Zdunkiewicz-Jedynak, dz. cyt., s. 121.

211 *Umiejętności komunikacyjne w procesie...*, dz. cyt., s. 33.



grupy elitarnej (dowódczej) a kto jeszcze nie zasila jej szeregów. Uproszczone rozumienie tej funkcji przejawia się w relacji: przemawiam – więc jestem ważny.

Werbalne ekspozycje publiczne pełnią **funkcję poznawczą**, stają się bowiem wytyczną kultury organizacyjnej danej społeczności i ułatwiają przystosowanie się do niej. „Przekazywany przez jednostkę publiczny wizerunek daje jej interakcyjnemu partnerowi pewne pojęcie o tym, jakiego traktowania będzie ona oczekiwała i jak prawdopodobnie będzie traktować innych”²¹².

Mówca publiczny realizuje **funkcję dydaktyczną**, kulturotwórczą. Będąc (w czasie trwania aktu mowy) wzorem osobowym sposób jego wypowiedzania się na forum może być transmisją norm, przyswajanych trwale (zjawisko internalizacji) bądź czasowo (zjawisko odzwierciedlenia), np. poprzez tendencję do powtarzania długości wypowiedzi, natężenia głosu, sposobu wykorzystania pauz i rozmaitych środków stylistycznych, także *precyzji „artykulacyjnej i rytmu mowy”*²¹³.

Przemówienia publiczne można rozpatrywać z perspektywy autoprezentacji i wydaje się to być fundamentalną płaszczyzną odniesienia. „Niemal każde zachowanie interpersonalne może w określonych warunkach mieć związek z motywami autoprezentacyjnymi” (Baumeister, 1982)²¹⁴. Szeroką kategorią wystąpień publicznych są zatem **funkcje autoprezentacyjne** (prezentacyjne). Na poziomie działań jednostkowych zaliczyć do nich można²¹⁵:

- *Oddziaływanie interpersonalne* – poprawa interakcji poprzez wywieranie dobrego wrażenia, które przez otoczenie jest kojarzone z cechami pozytywnymi takimi jak; otwartość, komunikatywność, tolerancja itp. Mając o partnerze interakcji dobre zdanie człowiek chętniej wchodzi z nim w interakcje. Właściwe wrażenie może pomagać w kierowaniu innymi (Jones i Pittman, 1982), tzn. w posiadaniu władzy, rozumianej jako sprawczość wywoływania ustalonych zmian w zachowaniu otoczenia.
- *Budowanie i podtrzymywanie własnej wartości* – badania wskazują, iż „niepowodzenia na polu autoprezentacji na ogół nadwerężają poczucie własnej wartości człowieka i wywołują negatywne reakcje emocjonalne, podczas gdy

212 M. Leary, dz. cyt., s. 20.; por. E. Goffman, *Rytuał ...*, dz. cyt., s. 106; J. Wasilewski, A. Skibiński, dz. cyt., s. 61; *Umiejętności komunikacyjne w procesie...* dz. cyt., s. 33.

213 Por. M.L. Knapp, J.A. Hall, dz. cyt., s. 343.

214 M. Leary, dz. cyt., s. 23; por. D. Goleman, dz. cyt., s. 241; E. Wierzbicka, A. Wolański, D. Zduniewicz-Jedynak, dz. cyt., s. 121; J. Nowicka, *Zarządzanie kompetencjami komunikacyjnymi – Autoprezentacja* [w:] Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, nr 105, Seria Administracja i Zarządzanie (32) 2015, s. 129-140; E. Goffman, *Rytuał...*, dz. cyt., s. 77-81. Goffman przez autoprezentację rozumie aspekt zachowań ceremonialnych zazwyczaj zwarty w sposobie bycia, ubierania wyrażania się itd., który służy przekazaniu innym obecnym, że jest się osobą o określonych, pożądanych bądź niepożądanych cechach [w:] E. Goffman, *Rytuał ...*, dz. cyt., s. 77.

215 M. Leary, dz. cyt., s. 54 – 58; Por. E. Goffman, *Rytuał...*, dz. cyt., s. 77-82.



*sukces w tej dziedzinie powoduje, że cenimy się wyżej i lepiej się czujemy*²¹⁶. Poprzez autoprezentację buduje się swoją tożsamość, gdyż sprzyja ona internalizacji nowych ról (Goffman, 1959)²¹⁷.

- *Regulowanie emocji* – autoprezentacja może wpływać na wzmocnienie emocji pozytywnych i zminimalizowanie negatywnych. Otrzymanie pochwały i uznania danej społeczności poprawia nastrój i motywuje do powtórzenia nagrodzonego działania w przyszłości. Chcąc uniknąć odrzucenia należy zaprezentować się w sposób akceptowalny w danym środowisku i w określonej konwencji. Emocjonalność „*jest częścią milczącej wymiany, do której dochodzi podczas każdego kontaktu międzyludzkiego*”²¹⁸. Owa aktywność realizowana jest w sposób subtelny, często nieświadomy, co wykorzystywane jest przez specjalistów PR i twórców reklam.
- *Rozwój samoświadomości* – przemyślana autoprezentacja podczas publicznych wystąpień opiera się na świadomości prywatnej i publicznej mówcy (Festinger, Scheiner, Buss, 1975)²¹⁹. Samoświadomość prywatna jest to wiedza o odczuwanych stanach emocjonalnych związanych z poczuciem posiadanej siły i słabości. Publiczne oblicze samoświadomości związane jest z umiejętnością identyfikacji i modulacji wrażenia, jakie wywiera się na otoczeniu.

W odniesieniu do zamierzenia wywarcia określonego wrażenia, przemówienia publiczne mogą spełniać **funkcję ekonomizującą** – za taką można uznać działanie pozwalające osiągnąć „*za pomocą jednego zabiegu tego, co wymagałoby przy innej metodzie dwu różnych zabiegów*”²²⁰.

Gdy aktor pielęgnuje kontakt z publicznością, poprzez zachowania językowe, parajęzykowe i pozajęzykowe realizuje **funkcję fatyczną** wypowiedzi. Jeśli zaś opisuje sam język i wyjaśnia znaczenia użytych sformułowań realizuje elementy **funkcji metajęzykowej**²²¹.

Wreszcie, mowa winna pełnić **funkcję estetyczną (poetycką)** dostarczając pięknego brzmienia, zachwyty i przyjemności słuchaczom. Jej zakłócenia w sferze językowej objawiają się nagromadzeniem zwrotów stereotypowych, niezgrabnością użycia substancji językowej i fonicznej oraz wulgaryzmami. Atrakcyjność przejawia się podczas realizacji każdego kodu komunikacyjnego. Piękno formułowanych zdań, bogata leksyka, płynna stylistyka wypowiedzi, nienaganność dykcyjna, brak błędów językowych, barwa i modulacja głosu, ogólna

216 M. Leary, dz. cyt., s. 56.

217 Tamże, s. 57.

218 D. Goleman, dz. cyt., s. 186.

219 R.S. Miller, dz. cyt., s. 103.

220 T. Kotarbiński, dz. cyt., s. 170.

221 Por. E. Wierzbicka, A. Wolański, D. Zdunkiewicz-Jedynak, dz. cyt., s. 122; *Umiejętności komunikacyjne w procesie...*, dz. cyt., s. 33.



prezencja, dynamika ruchu, ubiór, wszystkie te elementy, będące jedynie przykładem dostępnych oratorowi środków komunikacyjnych – wpływają na jakość estetyczną odbioru²²².

2.4.3. BARIERY PRZEMÓWIEŃ PUBLICZNYCH

Wiele przeszkód budowania relacji prelegenta ze słuchaczami związanych jest z ogólnymi barierami komunikacyjnymi, które zostały wskazane we wcześniejszych fragmentach niniejszego rozdziału. Do klasycznych zakłóceń charakterystycznych dla przemówień publicznych można zaliczyć m.in. odczucie tremy czy jej odmiany – zakłopotania, nazywanych dysfunkcjami procesu komunikowania się²²³. Jednocześnie wartym podkreślenia jest fakt, że zakłopotanie wystąpić może nie tylko z powodu onieśmienia, ale czasami przeciwnie – za fakt zakłopotania odpowiedzialna może być znaczna samoświadomość publiczna i wiedza na temat potencjalnych konsekwencji uchybień autoprezentacyjnych²²⁴. Niezależnie od przyczyn powstania, trema może wpłynąć na obniżenie *sprawności intelektualnej*²²⁵ mówcy. Wpływa ona nie tylko na nastawienie emocjonalne prelegenta, ale także na dobór środków i narzędzi jakie zostaną użyte podczas realizacji wystąpienia²²⁶. Mając na uwadze tak silne oddziaływanie tremy umieszczono w kwestionariuszu ankiety, aż kilka pytań dotyczących omawianej bariery komunikacyjnej²²⁷.

Do zbioru dysfunkcji przemówień okolicznościowych zaliczyć można również:

- przewidywalność werbalną i brak poczucia humoru;
- postawę dominacji względem publiczności;
- niedbalstwo artykulacyjne;
- monotonię parajęzykową;
- statyczność niewerbalną;
- czytanie z notatek;
- brak kontaktu wzrokowego;
- nieumiejętność korzystania z mikrofonu, ambony, proksemiki;
- zbyt mocne przywiązanie do norm organizacyjnych.

222 Por. K. Burakowski, *Komunikowanie...*, dz. cyt., s. 62; A. Kucz, *Retoryka i ...*, dz. cyt., s. 25; E. Wierzbička, A. Wolański, D. Zdunkiewicz-Jedynak, dz. cyt., s. 38, 39, 115, 122; A. Markowski (red.), *Wielki Słownik*, dz. cyt., s. 1566.

223 Por. E. Goffman, *Rytuał...*, dz. cyt., s. 97, 221; J. Nowicka, *Zjawisko tremy...*, dz. cyt., s. 67-79; *Umiejętności komunikacyjne w procesie ...*, dz. cyt., s. 17.

224 Por. E. Goffman, *Rytuał...*, dz. cyt., s. 109; R.S. Miller, dz. cyt., s. 16; M. Leary, dz. cyt., s. 27; T.R. Bacon, dz. cyt., s. 138.

225 Por. D. Goleman, dz. cyt., s. 140.

226 Por. T. Warner, dz. cyt., s. 135.

227 Patrz Załącznik 1., pyt.: 13, 23, 20, 21, 22, 24, 37, 30.



Refleksja odnosząca się do omawianego tematu prowadzi nieuchronnie do wniosku, że istotą zagadnień komunikacyjnych jest potrzeba ich ciągłego zgłębiania i dostosowywania do okoliczności, bowiem ograniczenia komunikacyjne leżą często poza samym aktem przemawiania i umiejscowione są w przestrzeni intelektualnej i psychicznej członków aktu komunikacji.

WNIOSKI

Na podstawie przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu sformułowano syntetyczny wniosek, że godnym uznania jest przemówienie, które jest aktem wpływającym z potrzeby emocjonalnej i rozumowej nawiązania kontaktu z odbiorcą, przy uświadomionych potencjalnych barierach komunikacyjnych i autokontroli czynników emocjonalnych towarzyszących wypowiedzi. Pomocną przy uzyskaniu tego celu jest sprawność poruszania się w obrębie 3 kodów komunikacyjnych (językowego, parajęzykowego i pozajęzykowego). Na szczególną uwagę zasługuje potrzeba wyabstrahowania kodu parajęzykowego z popularnej kategoryzacji ze względu na użycie słowa tzn. komunikacji werbalnej i niewerbalnej. Operowanie dychotomicznym podziałem (werbalny/niewerbalny) mieści w sobie elementy prozodyczne i paraprozodyczne, które pełnią również istotną rolę w porozumiewaniu się jak kategorie wyjściowe, a nie są przypisane do któregośkolwiek z nich. Zatem wnioskowanie o znaczeniu elementów parajęzykowych, które są ujmowane bądź jako porozumiewanie się werbalne, bądź niewerbalne, nie jest jednoznaczne. Wydawałoby się zatem właściwym weryfikacja szeregu badań, na które powołuje się literatura, w kontekście tego właśnie rozszerzenia.

Efekt prowadzonej analizy krytycznej literatury pozwala skonstruować wniosek, że wszelkie kompetencje społeczne można wyprowadzić z szeroko rozumianych kompetencji komunikacyjnych. Dzieje się tak na mocy prawidłowości, iż stosowanie zasad komunikacji oparte jest o zasady funkcjonowania małych i dużych grup społecznych. Zgłębienie kompetencji komunikacyjnych daje szansę rozszerzenia i interpretowania wszelkiej działalności interakcyjnej, prowokuje do myślenia prospołecznego i warunkuje doświadczenie zbiorowe. Proponowany w literaturze rozdział i opis kompetencji społecznych przy zbyt skromnym zaznaczeniu komunikacji nie daje prawa do negacji takiego stanu, jednak wydaje się być zubożeniem i zawężeniem pojmowania istoty świadomego porozumiewania się.

Istotą pełnej funkcji kierowniczej są spoczywające na podmiocie ciągłość i zaangażowanie w proces kształcenia owych sprawności i nieustannego podnoszenia swoich kwalifikacji w omawianym zakresie. Komunikacja jest poznaniem i funkcją społeczną, które opierają się na informacji zmysłowej²²⁸. Literatura

228 J. Pieter, dz. cyt., s. 102.



przedmiotu, mimo bogatego zbioru pism, dysponuje skromnym opisem kodu parazytykowego komunikowania się. Nadanie znaczenia tej kategorii mogłoby się przyczynić do zwiększenia transferu wiedzy do praktyki.

Dobrego mówcę cechuje wysoki poziom sprawności posługiwania się narzędziami komunikacji. Tę sprawność można podzielić na dwie kategorie²²⁹:

1. Umiejętność stosowania reguł właściwych dla różnych gatunków (stylów) mowy. Cechą fundamentalną będą tu: spójność i czytelność tematu, złożość i klarowność wypowiedzi, jej uporządkowanie i trafność.
2. Swoboda wypowiedzi, rozumiana jako stała dyspozycja do prezentacji werbalnej [i komunikacyjnej w ogóle: moje].

Jak wskazuje literatura przedmiotu umiejętność porozumiewania się jest wykorzystywana we wszystkich aspektach kompetencji społecznych, które z racji swej natury są kompetencjami komunikacyjnymi. Zgłębiane tego obszaru (np. wskutek szkoleń z zakresu okolicznościowych przemówień publicznych) wzmacnia prawdopodobieństwo osiągnięcia wysokiego, profesjonalnego poziomu owych umiejętności, co niesie ze sobą szereg korzyści interpersonalnych, częściowo ukazanych w niniejszym rozdziale. Wiele z nich opiera się na umiejętności wywierania zamierzonego wrażenia. Przywództwo można traktować jako wynik postrzegania kogoś (przywódcy) w określony sposób (Calder, 1977)²³⁰ „Wrażenie, które odbierają inni, częściowo decyduje o tym kto może zdobyć i utrzymać rolę przywódcy. Dla osoby, która chce zająć takie miejsce, umiejętność budowania wizerunku odpowiedniego do roli lidera jest niezmiernie ważna” (Leary, 1989)²³¹.

Studiowanie retoryki pomaga uchronić człowieka przed dogmatyzmem i autorytarnym charakterem kreowanych relacji interpersonalnych (co stanowi barierę komunikacyjną). Retoryka rozbudza potrzebę rozumienia i uzasadniania używanych argumentów i prezentowanych postaw komunikacyjnych. Potrzeba porządku definicji kompetencji komunikacyjnych nie leży w ustanowieniu wyższości bądź niższości tychże w stosunku do kompetencji społecznych. Istotą jest wskazanie, że warunkom komunikacyjnym poddane są wszelkie relacje grupowe.

229 J. Bralczyk, *O mówieniu...*, dz. cyt., s. 171.

230 M. Leary, dz. cyt., s. 97.

231 Tamże, s. 97.



3. KOMPETENCJE KOMUNIKACYJNE W ŚRODOWISKU WOJSKOWYM

W rozdziale zawarto analizę i wnioski dotyczące funkcjonowania terminu kompetencje komunikacyjne w badanym środowisku. Starano się przejść od szerokiej perspektywy umiejscowienia tychże w dziedzinie nauk o obronności i bezpieczeństwie, poprzez uwarunkowania normatywne systemu kształcenia kadr, do jednostkowych opinii badanych dotyczących procesu doskonalenia kompetencji komunikacyjnych.

Przedsięwzięte kroki miały pomóc w rozwiązaniu szczegółowego problemu badawczego: **Jak przebiega proces doskonalenia kadry kierowniczej Wojsk Łądowych w zakresie doskonalenia kompetencji komunikacyjnych?**

Próba odpowiedzi na powyższe pytanie badawcze wymagała odniesienia się do systemu doskonalenia zawodowego SZ RP oraz określenia elementów procesu doskonalenia kompetencji komunikacyjnych. Jednocześnie za zasadne uznano określenie wpływu posiadanych sprawności występowania przed audytorium na realizację zadań służbowych.

Rozwiązanie wskazanego problemu badawczego przebiegało w oparciu o weryfikację następującego założenia hipotetycznego:

Już na poziomie ustaleń normatywnych co do zakresu i realizacji kształcenia kompetencji komunikacyjnych pojawiają się nieścisłości, które utrudniają praktyczny wymiar organizacji doskonalenia. Nieścisłość teorii i praktyki na tym etapie jest czołową dysfunkcją. Zakłada się, że informacje dotyczące sztuki przemówień publicznych oficerowie czerpią głównie z praktyki codziennego funkcjonowania w grupie, zatem z pozainstytucjonalnych form kształcenia,



które są jednym z elementów procesu doskonalenia kompetencji komunikacyjnych. Można domniemywać, że oficerowie w codziennej praktyce posługują się wąskim rozumieniem kompetencji komunikacyjnych co wpływa na pozorne deprecjonowanie tychże w opinii żołnierzy. Rozproszenie definicyjne i brak czasu (propozycji edukacyjnych) na refleksję w poruszanej tematyce czyni z kompetencji komunikacyjnych zjawisko trudno mierzalne zatem i niedoceaniane. Powyższy stan wskazuje na możliwość korekty owej dysfunkcji poprzez system doskonalenia zawodowego.

W celu rozwiązania zaakcentowanego problemu badawczego oraz weryfikacji przyjętej hipotezy odniesiono się zarówno do teoretycznych metod badawczych (analiza, synteza, abstrahowanie, porównanie, analogia, uogólnienie, indukcja, redukcja oraz dedukcja) jak i metod badających materiały zgromadzone empirycznie (badanie sondażowe i obserwacja naukowa)²³².

3.1. SZANSE I ZAGROŻENIA BEZPIECZEŃSTWA KULTUROWEGO

Komunikacja stanowi element systemu obronności państwa i systemu ochrony państwa. System obronności jest to „część systemu bezpieczeństwa narodowego, przeznaczona do wykorzystywania szans, podejmowania wyzwań, redukowania ryzyka i przeciwdziałania zewnętrznym zagrożeniom o charakterze polityczno-militarnym”²³³. System ochrony państwa jest to „część systemu bezpieczeństwa narodowego, przeznaczona do wykorzystywania szans, podejmowania wyzwań, redukowania ryzyka i przeciwdziałania zewnętrznym i wewnętrznym zagrożeniom cywilnym o charakterze niemilitarnym”²³⁴. Kształcenie umiejętności komunikacyjnych, społecznych w formie instytucjonalnej wpisuje się w pozamilitarny podsystem obronności państwa. Nauki o bezpieczeństwie i obronności są dyscyplinami nauk społecznych, a społeczeństwo bez porozumiewania się nie istnieje. Istotnym wydaje się przybliżenie przedmiotu badań obu dyscyplin, by unaocznić wagę występowania kompetencji komunikacyjnych w obszarze każdej z nich. Dla potrzeb niniejszej pracy przyjęto za B. Szulcem, że przedmiotem badań obronności są „wszelkie systemy obronne działające w aspekcie przeciwstawiania się powstających zagrożeń a w szczególności – stany sytuacyjne, procedury i związki przyczynowo skutkowe objawiające się przez pryzmat wpływów zarządzania (dowodzenia) na efekty jakościowe działań obronnych ze szczególnym uwzględnieniem działań militarnych”²³⁵. Cytowany badacz określa

232 Szczegółowy opis metod badawczych znajduje się w rozdziale 1.5. Metody, techniki i narzędzia badawcze.

233 M. Huzarski, J. Wołęjszo (red. nauk.), *Leksykon obronności Polska i Europa*, Bellona, Warszawa 2014, s. 14.

234 M. Huzarski, J. Wołęjszo (red. nauk.), *Leksykon...*, dz. cyt., s. 15; por. R. Jakubczak, *Bezpieczeństwo narodowe Polski w XXI wieku*, Bellona, Warszawa 2006, s. 227.

235 B. Szulc, *Nauki o obronności...*, dz. cyt., s. 66. Na s. 51., cytowany autor mówi, iż przedmiotem badań obronności są przygotowania obronne państwa, organizacja i rozwój systemu obronnego państwa, w tym sił zbrojnych, a także organizacja i prowadzenie działań obronnych, operacji wojskowych, dowodzenie oraz szkolenie wojsk. Badania w tej dyscyplinie powinny



przedmiot badań bezpieczeństwa jako „współczesne systemy bezpieczeństwa w wymiarze militarnym i niemilitarnym oraz ich funkcjonowanie na różnych poziomach organizacyjnych. Systemy te obejmują działania instytucji o charakterze państwowym, rządowym i samorządowym, przedsiębiorców i organizacji społecznych”²³⁶. Nie sposób zatem ignorować znaczenia kompetencji komunikacyjnych w organizacji jaką jest wojsko, która powołana jest do działań w sferze bezpieczeństwa i obronności. W perspektywie rozwoju kraju komunikowanie społeczne nabiera znaczenia, gdyż „wraz z rosnącą wagą kapitału społecznego dla funkcjonowania państwa ważne będzie też wspieranie współpracy z partnerami społecznymi działającymi na rzecz bezpieczeństwa narodowego i obronności”²³⁷. Pozyskanie umiejętności retorycznych ma swoje zastosowanie nie tylko w środowisku wojskowym, ale także na jego styku z rzeczywistością cywilną.

Zajmowanie się tematyką kompetencji komunikacyjnych w środowisku wojskowym jest zasadne, gdyż wpisuje się w kulturowy sektor bezpieczeństwa społecznego, czyli w bezpieczeństwo kulturowe, a dokładnie w zagadnienia tożsamości narodowej i dziedzictwa kulturowego²³⁸. Mówiąc o bezpieczeństwie kulturowym można myśleć „o podejmowaniu przez państwo wszelkich działań celem ochrony dóbr kultury, a także o wykorzystaniu dorobku kulturalnego narodu na rzecz kształtowania pożądanego stanu w środowisku międzynarodowym oraz umacniania siły narodowej zgodnie z celami siły narodowej”²³⁹. Kultura może być traktowana jako skumulowane doświadczenie przekazywane w drodze pozagenetycznego dziedziczenia²⁴⁰.

Odwoływanie się do kategorii przemówień publicznych w postrzeganiu dziedzictwa kulturowego oparto na założeniu, że zwłaszcza dbałość o werbalną stronę porozumiewania się jest istotna, gdyż „język stanowi podstawowy element narodowej tożsamości i jest dobrem narodowej kultury”²⁴¹. Powinnością obywatelską jest ochrona języka polskiego i znajomość jego używania podczas realizacji zadań publicznych. W opinii Polaków, najważniejszym argumentem, który tłumaczy powinność dbania o jakość mowy, jest traktowanie języka ojczystego jako dobro, jako wartość, którą należy pielęgnować, bo przyczynia się

służyć tworzeniu podstaw teoretycznych i rozwojowi systemu obronnego państwa oraz teorii sztuki wojennej i kierowania wojskami.

236 B. Szulc, *Nauki o obronności...*, dz. cyt., s. 51.

237 Strategia Rozwoju Systemu Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej 2022, s. 9.

238 Por. Biuro Bezpieczeństwa Narodowego, *Biała Księga...*, dz. cyt., s. 73-74.

239 W. Kitler, *Obrona narodowa III RP*, Zeszyty Naukowe AON, Warszawa 2002, s. 339.

240 M. Jaroszyńska, *Teoretyczne aspekty bezpieczeństwa kulturowego* [w:] Z. Trejnis (red. nauk.),

Uwarunkowania bezpieczeństwa narodowego Polski, WAT, Warszawa 2013, s. 92.

241 Ustawa z dnia 7 października 1999 r. o języku polskim (tekst jedn.: Dz. U. z 2011 r. Nr 43, poz. 224 z późn. zm.), Nr 84, poz. 455); por. Markowski A. (red.), *Wielki Słownik...*, dz. cyt., s. 11586-1587; E. Wolańska (red.), dz. cyt., s. 7; M. Jaroszyńska, dz. cyt., s. 96; J. Czaja, *Kulturowe czynniki bezpieczeństwa*, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne, Kraków 2008, s. 16.



ona do poczucia jedności narodu²⁴². Art. 3 ustawy z dnia 7 października 1999 r. o języku polskim (tekst jedn.: Dz. U. z 2011 r. Nr 43, poz. 224 z późn. zm.) określa ochronę języka polskiego m.in. jako:

- dbanie o poprawne używanie języka i doskonalenie sprawności językowej jego użytkowników oraz stwarzanie warunków do właściwego rozwoju języka jako narzędzia międzyludzkiej komunikacji;
- przeciwdziałanie jego wulgaryzacji;
- szerzenie wiedzy o nim i jego roli w kulturze;
- wspieranie nauczania języka polskiego w kraju i za granicą.

„Podmiotem odpowiedzialnym za realizację zadań w wymienionym sektorze uznane zostało m.in. Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz Ministerstwo Edukacji Narodowej²⁴³.

Analizując językowe aspekty wpisujące się w zagrożenia bezpieczeństwa kulturalnego można odnieść się do:

- kultury operowania językiem;
- postawy oficerów względem pełnionej przez nich funkcji kulturotwórczej, realizowanej poprzez transmitowanie dziedzictwa kulturowego;
- wpływu zapożyczeń i anglicyzmów na język żołnierzy.

W obszarze zagrożeń kulturowych obecna jest ogólna językowa tendencja do obniżania poziomu kultury języka w szkołach oraz w środkach masowego przekazu²⁴⁴. Zagrożeniem opisywanej materii obecnym zarówno w życiu cywilnym, jak i w wojsku, jest tendencja do wycofywania się państwa (wojska) z edukacyjnej powinności kształtowania postaw społeczno-kulturowych na rzecz tendencji do profesjonalizacji i modernizacji technicznej. Nie wydaje się być pożądaną sytuacją, by instytucje zaufania publicznego przyczyniały się do marginalizacji kultury wysokiej. Elitarność stopnia oficera winna stanowić ostoję kultury jako elementu wzorca współczesnego żołnierza patrioty. Budującym jest fakt, że zarówno eksperci udzielający wywiadu dla potrzeby niniejszej pracy, jak i literatura przedmiotu (choć w wielce skromnym ujęciu) wskazują na konieczność dbania o normy poprawności językowej wymagającej stałej uwagi ze strony mundurowych prelegentów. „*Poprawność językowa (...) elokwencja oraz stosowna terminologia wojskowa wpływają na postrzeganie poszczególnych oficerów*”²⁴⁵.

242 *Komunikaty Rady Języka Polskiego przy Prezydium Polskiej Akademii Nauk*, nr 1 (16), 2005 [dok. elektr.] URL: http://www.rjp.pan.pl/images/stories/pliki/komunikaty_rjp/komunikat_2005_1_16.pdf, data dostępu: 04.04.2015.

243 Biuro Bezpieczeństwa Narodowego, dz. cyt., s. 19.

244 Por. E. Wolańska (red.), dz. cyt., s. 8.

245 W. Łydka, dz. cyt., s. 103.



Ogólne i dość powszechne recenzowanie „języka wojskowego” określa go jako rozpoznawalny, z charakterystyczną dla siebie frazeologią, obfitujący w skrótowce i kryptonimy, zwięzły konkretny ale i schematyczny i imperatywny, wreszcie – sprawny²⁴⁶.

Rada Języka Polskiego (RJP), jako instytucja opiniodawcza i doradcza, uznając wpływ Wojska na rzesze społeczeństwa, w swych cyklicznych raportach o stanie ochrony języka polskiego, umieściła tę instytucję na liście objętych zainteresowaniem. W ramach realizacji art. 12. ust. 2 *ustawy o języku polskim* RJP rozważając styl języka dokumentów wojskowych podkreśla jego prostotę, komunikatywność, zauważa jednak wysoki poziom zbędnych anglicyzmów (np. implementacja zamiast wdrożenie). Język rozkazów okolicznościowych został przez RJP uznany jako dobrze rokujący, z tendencją do rezygnacji z abstrakcyjnych zwrotów i zapożyczeń językowych, których znaczna liczba może być zagrożeniem narodowego dziedzictwa kulturowego, jednak z drugiej strony część angielskich terminów jest uznana za potrzebną²⁴⁷.

3.2. SYSTEM DOSKONALENIA ZAWODOWEGO

Umiejętności społeczne, komunikacyjne są silnie zakorzenione w procesie uczenia się, co daje szansę na systematyczne pogłębianie swych kwalifikacji. Kształci się w ten sposób cechę zwaną samokontrolą, która opisuje człowieka świadomego swych reakcji społecznych przy jednoczesnym uwrażliwieniu na zachowania innych. Działania samokontrolne mają pragmatyczne przełożenie na tworzone relacje bowiem, „*sposób w jaki jesteśmy traktowani, zwykle zależy od tego, co inni o nas myślą*”²⁴⁸. Możliwość uczestniczenia w procesie nabywania sprawności i wiedzy daje m.in. kształcenie instytucjonalne, któremu podlega kadra kierownicza. Próba naukowego poznania wkładu instytucji szkolnictwa wojskowego w proces kształtowania kompetencji komunikacyjnych oficerów uczyniła elementy tegoż procesu kolejnym przedmiotem analizy.

Wychodząc z założenia, że kompetencje komunikacyjne są rozwijane w drodze naturalnego treningu (codziennosc porozumiewania się) oraz w warunkach laboratoryjnych (szkolenia i zinstytucjonalizowana aktywność terapeutyczna), w pracy odniesiono się do zinstytucjonalizowanej formy podnoszenia kwalifikacji zawodowych. W RP obszar wyższego szkolnictwa wojskowego obejmuje: trzy akademie, tj. Akademia Sztuki Wojennej (ASzWoj), Wojskowa Akademia Techniczna (WAT), Akademia Marynarki Wojennej (AMW) oraz dwie uczel-

246 Wskazane cechy „języka wojskowego” zostały wyodrębnione w oparciu o ekspercką lingwistyczną analizę dokumentów wojskowych [w:] E. Wolańska (red.), dz. cyt., s. 99.

247 Por. A. Markowski, Sprawozdanie o stanie ochrony języka polskiego za lata 2003–2004; E. Wolańska (red.), dz. cyt., s. 96–98.

248 R.S. Miller, dz. cyt., s. 119.



nie wyższe, tj. Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych (WSOWL) i Wyższa Szkoła Oficerska Sił Powietrznych (WSOSP).

System doskonalenia zawodowego SZ RP określa formy kształcenia obejmujące studia podyplomowe, kursy kwalifikacyjne i kursy doskonalące²⁴⁹, które realizowane są w ramach szkolenia żołnierzy zawodowych. Kompetencje komunikacyjne mogą być rozwijane na dodatkowych kursach szkoleniowych, zależnie od zajmowanego stanowiska i potrzeb kadrowych (np. szkolenia dla rzeczników prasowych, wychowawców itp.). W trosce o poszerzenie zakresu wiedzy kandydatów na wyższe stanowiska służbowe, system doskonalenia zawodowego żołnierzy oferuje oficerom²⁵⁰:

1. *Podyplomowe Studia Polityki Obronnej* – ich zakres odnosi się do zagadnień strategii obronnej oraz bezpieczeństwa państwa. Studia dedykowane są pułkownikom wyznaczonym do objęcia stanowisk generalskich;
2. *Podyplomowe Studia Operacyjno-Strategiczne* oraz *Podyplomowe Studia Dowódczo- Sztabowe* – nauki na tych kierunkach podejmują wydelegowani oficerowie zaszeregowani do stopnia etatowego pułkownika i do objęcia stanowisk dowódców, szefów zarządów (oddziałów) w Sztapie Generalnym WP, Dowództwie Operacyjnym, dowództwach RSZ oraz departamentach MON. Wskazani kandydaci do stanowisk nie posiadają studiów podyplomowych a nauki pobierane podczas kursu umożliwiają im pogłębienie wiedzy operacyjnej i strategicznej.
3. *Wyższy Kurs Operacyjno-Strategiczny* – nauki na tych kierunkach podejmują wydelegowani oficerowie zaszeregowani do stopnia etatowego pułkownika i do objęcia stanowisk dowódców, szefów zarządów (oddziałów) w Sztapie Generalnym WP, Dowództwie Operacyjnym, dowództwach RSZ

249 Kursy kwalifikacyjne – umożliwiają objęcie stanowiska o wyższym stopniu etatowym, lub zmianę dotychczasowego pionu funkcjonalnego. Wyznaczeni na kurs są żołnierze przed objęciem stanowiska.

Kursy doskonalące – umożliwiają podwyższenie kwalifikacji, dokształcenie na zajmowanym stanowisku służbowym lub proponowanym do wyznaczenia stanowisku służbowym, które jest w dotychczasowym pionie funkcjonalnym. Delegowany na kurs może być żołnierz przed lub po objęciu obowiązków danego stanowiska. Zasady uczestnictwa oficerów w kursach doskonalących reguluje § 10 ust. 1 i 2 rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 9 września 2014 r. w sprawie trybu wyznaczania żołnierzy zawodowych na stanowiska służbowe i zwalniania z tych stanowisk (Dz. U. poz. 1292):

§ 10. 1. Oficerów, z wyjątkiem oficerów młodszych, którzy przez okres co najmniej pięciu kolejnych lat nie odbyli żadnej formy doskonalenia zawodowego, organy, o których mowa w art. 44 ust. 1 ustawy z dnia 11 września 2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych (tekst jedn. Dz. U. z 2014 r. poz. 1414 z późn. zm.), kierują na kursy doskonalące.

2. Oficerów młodszych z pionu funkcjonalnego dowódczego, sztabowego i zabezpieczającego w trzecim roku pełnienia zawodowej służby wojskowej, licząc od dnia mianowania na stopień wojskowy podporucznika (podporucznika marynarki), organy, o których mowa w art. 44 ust. 1 ustawy o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych, kierują na kursy doskonalące. Por. J. Wolejszo (kier. zad.), *Implementacja nowoczesnych...*, dz. cyt., s. 44-45.

250 Por. [online] URL: <http://www.dnisw.mon.gov.pl/pl/55.html>, data dostępu: 06.02.2015; A. Polak, J. Joniak, *Sztuka wojenna*, AON, Warszawa 2014, s. 390-393.

oraz departamentach MON. Wydelegowani na kurs kandydaci ukończyli studia podyplomowe w ośrodkach innych niż wojskowe lub posiadają stopień naukowy doktora. Nauki pobierane podczas kursu umożliwiają im pogłębienie wiedzy operacyjnej i strategicznej.

4. *Kursy kwalifikacyjne* – dotyczą pretendentów na stanowiska służbowe, zaszeregowane do stopnia etatowego – podpułkownik. Tematyka kursów uzależniona jest od pionów funkcjonalnych, których dotyczy. Pion dowódczy, obejmuje oficerów przewidzianych do objęcia stanowiska dowódcy batalionu (równorzędnego). Pion sztabowy skupia oficerów przewidzianych do objęcia stanowisk w sztabach zarządów (oddziałów) w Sztapie Generalnym WP, Dowództwie Operacyjnym, dowództwach RSZ oraz departamentach MON i administracji wojskowej.
5. *Wyższy Kurs poziomu taktyczno-operacyjnego*, powołany został z myślą o oficerach zaplanowanych do objęcia stanowiska służbowego zaszeregowanego do stopnia etatowego major. Kandydaci legitymują się potwierdzonym wykształceniem drugiego stopnia, uzyskanym na uczelniach poza akademiami wojskowymi, lub wymagają przyswojenia wiedzy specjalistycznej z zakresu taktyczno-operacyjnego. Kurs przygotowuje do powinności związanych ze stanowiskiem technicznym w logistyce wojskowej.
6. *Kursy kwalifikacyjne* – powstały z myślą o oficerach mających w niedalekiej przyszłości uzyskać zaszeregowanie do stopnia etatowego porucznik oraz kapitan. Specjalizacje kursów dotyczą pionów funkcjonalnych: dowódczych, sztabowych, zabezpieczenia, wymagających szczególnych kwalifikacji zawodowych.

Skondensowane ujęcie oferty edukacyjnej oferowanej przez system szkolnictwa wojskowego został przedstawiony w tabeli nr 3.1.

Tabela nr 3.1. Formy kwalifikacyjne doskonalenia zawodowego oficerów SZ RP

STOPIEŃ ETATOWY:	FORMA	CZAS TRWANIA	MIEJSCE REALIZACJI
DOSKONALENIE ZAWODOWE OFICERÓW NA STANOWISKA SŁUŻBOWE ZASZEREGOWANE DO STE.			
GENERAŁ (KONTRADMIRAŁ)	Podyplomowe Studia Polityki Obronnej¹	10 miesięcy	AON
PUŁKOWNIK (KOMANDOR)	Podyplomowe Studia Operacyjno – Strategiczne²	10 miesięcy	AON
	Podyplomowe Studia Dowódczo – Sztabowe²	10 miesięcy	AON

DOSKONALENIE ZAWODOWE OFICERÓW NA STANOWISKA DOWÓDCZE ZASZEREGOWANE DO STE.			
PODPULKOWNIK (KOMANDOR POR.)	Kurs kwalifikacyjny dla kandydatów na dowódców batalionów/dywizjonów (równorzędne)	3 miesiące	AON AMW
MAJOR (KOMANDOR PPOR.)	Wyższy Kurs Taktyczno - Operacyjny **	10 miesięcy	AON AMW
MAJOR	Studia drugiego stopnia kierunek Zarządzanie	4 semestry	AON
KAPITAN (KAPITAN MAR.)	Kurs kwalifikacyjny dla kandydatów na dowódców kompanii/baterii (równorzędne)	do 2 miesiące	AMW WSOWL WSOSP
PORUCZNIK (PORUCZNIK MAR.)	Kurs kwalifikacyjny dla kandydatów na dowódców zespołów, zastępców dowódcy kompanii (równorzędne)	do 2 miesiące	AMW WSOWL WSOSP
DOSKONALENIE ZAWODOWE OFICERÓW NA STANOWISKA SZTABOWE ZASZEREGOWANE DO STE.			
PODPULKOWNIK (KOMANDOR POR.)	Kurs kwalifikacyjny dla kandydatów na stanowiska sztabowe*	3 miesiące	AON AMW
MAJOR (KOMANDOR PPOR.)	Wyższy Kurs Taktyczno - Operacyjny** Wyższy Kurs Taktyczno - Operacyjny w zakresie dowodzenia siłami morskimi	3 miesiące	AON AMW
KAPITAN (KAPITAN MAR.)	Kurs kwalifikacyjny dla kandydatów na stanowiska sztabowe w brygadzie (równorzędne)	do 2 miesiące	AMW WSOWL WSOSP
PORUCZNIK (PORUCZNIK MAR.)	Kurs kwalifikacyjny dla kandydatów na stanowiska sztabowe w batalionie (równorzędne)	do 2 miesiące	AMW WSOWL WSOSP
DOSKONALENIE ZAWODOWE OFICERÓW NA STANOWISKA ZABEZPIECZENIA ZASZEREGOWANE DO STE.			
PODPULKOWNIK (KOMANDOR POR.)	Kurs kwalifikacyjny dla kandydatów na stanowiska sztabowe*	3 miesiące	AON AMW
MAJOR (KOMANDOR PPOR.)	Wyższy Kurs Zabezpieczenia Logistycznego	3 miesiące	WAT
KAPITAN (KAPITAN MAR.)	Kurs kwalifikacyjny	do 2 miesiące	WAT AMW WSOWL WSOSP
PORUCZNIK (PORUCZNIK MAR.)	Kurs kwalifikacyjny	do 2 miesiące	WAT AMW WSOWL WSOSP

DOSKONALENIE ZAWODOWE OFICERÓW NA STANOWISKA WYMAGAJĄCE SZCZEGÓLNYCH KWALIFIKACJI ZAWODOWYCH ZASZEREGOWANE DO STE. ³			
KAPITAN (KAPITAN MAR.)	Kurs kwalifikacyjny	do 1 miesiąca	WSOWL WSOSP*** WCKM****
PORUCZNIK (PORUCZNIK MAR.)	Kurs kwalifikacyjny	do 1 miesiąca	WSOWL WSOSP*** WCKM****

* Szkolenie w ramach jednego kursu kwalifikacyjnego.

** Szkolenie w ramach jednego wyższego kursu kwalifikacyjnego.

*** Dla wybranych GO z KO Sił Powietrznych: pilotów, kontrolerów ruchu lotniczego, meteorologów.

**** Dla KO medycznego.

^{1,2} Podyplomowe Studia Polityki Obronnej oraz Podyplomowe Studia Operacyjno-Strategiczne Podyplomowe Studia Dowódczo-Sztabowe przeznaczone dla wszystkich KO, odpowiednio kandydatów na stanowiska o stopniu etatowym generał i pułkownik.

³ Dalsza droga rozwoju uzależniona od modelu przebiegu służby określonego przez wskazane osoby posiadające kwalifikacje właściwe dla danego KO (GO): sprawiedliwości i obsługi prawnej, duszpasterstwa, finansowego, wychowawczego.

Źródło: Dane Departamentu Nauki i Szkolnictwa Wojskowego MON [dok. elektr.] URL: http://www.dnisw.mon.gov.pl/plik/file/Doskonalenie_zawodowe/FORMY_KWALIFIKACYJNE/Formy_kwalifikacyjne_doskonlenia_oficerow.pdf, data dostępu: 06.02.2015.

W pionach funkcjonalnych dowódczym i sztabowym, niezbędne jest ukończenie studiów podyplomowych właściwych dla tych pionów kierunków, które można odbyć w krajowej lub zagranicznej uczelni wojskowej²⁵¹.

Zaznaczyć należy, że oficerowie młodszy delegowani do objęcia stanowiska o wyższym stopniu etatowym, uczestniczą w kursach organizowanych na uczelniach wojskowych z wykorzystaniem bazy szkoleniowej centrów szkolenia RSZ²⁵². Ośrodki i centra szkoleniowe, podobnie jak szkoły podoficerskie organizują głównie kursy doskonalące i kwalifikacyjne dla podoficerów²⁵³. Wykaz jednostek szkolnictwa wyższego (stan na 2014 r.) przedstawia tabela nr 3.2.

251 § 5 ust. 2 rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej w sprawie trybu wyznaczania żołnierzy zawodowych na stanowiska służbowe i zwalniania z tych stanowisk.

252 Por. Departament Nauki i Szkolnictwa Wojskowego [online] URL: <http://www.dnisw.mon.gov.pl/pl/55.html>, data dostępu: 06.02.2015.

253 § 9 rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej w sprawie trybu wyznaczania żołnierzy zawodowych na stanowiska służbowe i zwalniania z tych stanowisk.

Tabela nr 3.2. Jednostki szkolnictwa wojskowego

UCZELNIE WYŻSZE		
1.	Akademia Obrony Narodowej	Warszawa
2.	Wojskowa Akademia Techniczna	Warszawa
3.	Akademia Marynarki Wojennej	Gdynia
4.	Wyższa Szkoła Oficerska Sił Powietrznych	Dęblin
5.	Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych	Wrocław
CENTRA I OŚRODKI SZKOLENIOWE		
6.	Wojskowe Centrum Kształcenia Medycznego	Łódź
7.	Centrum Szkolenia Marynarki Wojennej	Ustka
8.	Centrum Szkolenia Wojsk Inżynieryjnych i Chemicznych	Wrocław
9.	Centrum Szkolenia Wojsk Lądowych	Poznań
10.	Centrum Szkolenia Artylerii i Uzbrojenia	Toruń
11.	Centrum Szkolenia Łączności i Informatyki	Zegrze
12.	Centrum Szkolenia Inżynieryjno-Lotniczego	Dęblin
13.	Centrum Szkolenia Sił Powietrznych	Koszalin
14.	Wojskowe Centrum Edukacji Obywatelskiej	Warszawa
15.	Centrum Szkolenia Żandarmerii Wojskowej	Mińsk Mazowiecki
16.	Centrum Szkolenia Logistyki	Grudziądz
17.	Szkoła Podoficerska Marynarki Wojennej	Ustka
18.	Szkoła Podoficerska Wojsk Lądowych	Poznań
19.	Szkoła Podoficerska Sił Powietrznych	Dęblin

Źródło: Dane uzyskane z Departamentu Nauki i Szkolnictwa Wojskowego w styczniu 2015 r.

3.3. ROLA KOMPETENCJI KOMUNIKACYJNYCH W ŚRODOWISKU WOJSKOWYM W UJĘCIU TEORETYCZNYM

Wśród żołnierzy najczęstszą formą okazywania patriotyzmu, wg badań WBBS, jest kultywowanie ojczystej tradycji i kultury. Ta kategoria reprezentowana przez badanych (66%) klasyfikuje się tuż za godnym reprezentowaniem ojczyzny w świecie (76%) i gotowością do oddania życia w obronie niepodległości kraju (67%)²⁵⁴. Posługiwanie się ojczystym językiem jest elementem kultury narodu, zatem i wartością potencjalnie cenioną w środowisku wojskowym. Jak zaznaczono we wcześniejszych fragmentach pracy główną powinnością żołnierza jest służba na rzecz obronności kraju i jego wiodącym zadaniem nie jest

²⁵⁴ *Kultura organizacyjna Sił Zbrojnych, WBBS, Warszawa, grudzień 2010, s. 36.*



bycie retorem z uskrzydleniem²⁵⁵ wykonującym sztukę oracji. Jednak pozyskanie umiejętności sprawnego i skutecznego porozumiewania się jest dyspozycją pożądaną w wachlarzu kompetencji kierowniczych, gdyż pozwala zmniejszać nakład sił i środków potrzebnych do wykonania zadania. Jest ponadto pomocną w motywowaniu i wychodzeniu naprzeciw potrzebom członków zespołu. By sprawnie dowodzić, oparcie się wyłącznie na autorytecie deontycznym może wydać się niewystarczające. Trud intensywnego fizycznego czy intelektualnego wysiłku żołnierzy może być barierą utrzymania posłuszeństwa i realizacji zadań na wymaganym poziomie. „Stąd też pożądaną jest, aby dowódca posiadał również władzę odniesienia, tzn. wynikającą z posiadania kompetencji przywódczych – zdolności cech umiejętności, które pozwalają mu wywierać pozytywny wpływ na działania podwładnych”²⁵⁶. Stąd kompetencje komunikacyjne są pomocne w kształtowaniu relacji na różnych szczeblach dowodzenia sił zbrojnych. Mają one wpływ na proces dowodzenia, czyli na „całokształt przedsięwzięć realizowanych przez komórki organizacyjne i osoby funkcyjne na stanowiskach dowodzenia, realizowany w cyklu decyzyjnym”²⁵⁷. Traktując żołnierza jako podmiot i przedmiot walki²⁵⁸, zasadnym stwierdzeniem jest, że jakość jego wyszkolenia ma przełożenie na zastosowanie jego umiejętności na polu walki, także na skuteczność dowodzenia. Niezależnie od wiedzy merytorycznej bez zespolenia więzi (bez komunikacji interpersonalnej) wydaje się niemożliwym prowadzenie skutecznej walki. Identyfikacja podwładnych z daną misją i branie za nią współodpowiedzialności znajduje niewątpliwie swoje odbicie w sposobie motywowania i komunikowania się z podwładnymi.

Szkolenia z zakresu przemawiania publicznego dają warsztat świadomego oddziaływania na podwładnych poprzez wywierane wrażenie i wpływ społeczny. Podczas możliwych sytuacji trudnych na polu walki, gdzie wskutek działań grupa żołnierzy może stać się ofiarą psychologii tłumu, posługiwanie się prostym słowem opartym na argumentacji emocjonalnej może pomóc odzyskać kontrolę nad grupą²⁵⁹. Dodatkowo, kompetencje komunikacyjne (nazywane: umiejętnością zjednywania sobie ludzi, przekonywania ich, ogładą towarzyską) wpływają na kształtowanie karier oficerów²⁶⁰. Kolejne zastosowanie omawianych kompetencji realizowane jest w wypełnianej przez kadrę kierowniczą wojska

- 255 Uskrzydlenie za D. Golemanem traktować można, jako stan specyficznego uniesienia podczas wykonywania danej czynności, który skutkuje absolutnym zaangażowaniem z możliwością zatracenia się, czyli zapomnienia o wszystkim innym. Stan ten wynika nie z emocjonalnego uniesienia, ale z koncentracji i zaangażowania opartego o profesjonalne przygotowanie i koncentrację, które autorowi dają odczucie czystej rozkoszy [w:] D. Goleman, dz. cyt., s. 150-158.
- 256 J. Wołęjszo, *Organizacja pracy...*, dz. cyt., s. 92-93.
- 257 J. Kręcikij, J. Wołęjszo (red.), *Podstawy dowodzenia*, AON, Warszawa 2007, s. 87.
- 258 S. Koziej, *Teoria sztuki wojennej*, Bellona, Warszawa 1993, s. 47.
- 259 Por. J. Wołęjszo, *Organizacja pracy...*, dz. cyt., s. 112.
- 260 T. Majewski, Rola kompetencji w osiągnięciu karier [w:] Wpływ kompetencji kierowniczych, jako wyznacznika profesjonalizmu, na kariery zawodowe oficerów, pod kier. nauk. B. Szulca, AON, Warszawa 2002, s. 81; por. Implementacja nowoczesnych..., dz. cyt., s. 46-47.





funkcji wzorcotwórczej, w której oficer swoją postawą wskazuje podwładnym problemy i tematy warte publicznego zainteresowania. Odbywa się to poprzez spersonalizowaną formę i treść jego działań komunikacyjnych, nawet tych niezamierzonych.

Rola kompetencji społecznych w środowisku wojskowym jest zauważana i podkreślana, od kiedy jest mowa o morale żołnierzy, zatem można powiedzieć od zawsze. Potrzeba odczuwania emocjonalnego wsparcia ze strony małej grupy, w której tworzą się istotne więzi społeczne²⁶¹ to jedna z odsłon komunikacji. Wskazuje się, że rolą dowódcy jest „nie tylko kierowanie ruchami oddziału na polu bitwy i w marszu, ale także i przede wszystkim rządzenie, czyli zespół decyzji, które tworzą ramy codziennego życia, wytwarzają spokój, specyficzną atmosferę i ducha oddziału”²⁶².

Można odnieść wrażenie, że tendencja do podnoszenia swych kompetencji merytorycznych w imię osiągnięcia profesjonalizmu jest jedną z bardziej pożądanых cnót żołnierskich²⁶³. Jednocześnie należy mieć na uwadze za B. Szulcem, że „dowodzenie jest procesem obejmującym wszystkich żołnierzy i dotyczy wieloaspektowych relacji międzyludzkich”²⁶⁴. Zatem zwiększanie profesjonalizacji w dziedzinie kompetencji społecznych (komunikacyjnych) zaliczyć należy również do pożądanых. Badania WBBS pokazują, że większa użyteczność komunikacji społecznej jest dostrzegana przez przełożonych niż przez słuchaczy²⁶⁵. Ważę oddziaływania kompetencji społecznych w świadomości dowódców podkreśla fakt, że są one w czołówce umiejętności służbowych żołnierzy WP²⁶⁶. W jednych z badań sklasyfikowano je tuż za przygotowaniem merytorycznym i odpornością psychiczną²⁶⁷. Kompetencje społeczne, w tym komunikacyjne, zostały docenione i uwzględnione w dokumentacji wojskowej²⁶⁸, jednak nie tak dawną praktyką badawczą jest analiza i wyodrębnienie komponentu komunikacyjnego jako osobnej kategorii. Zdaniem autorki tych słów nadawanie wagi przez żołnierzy kompetencjom komunikacyjnym może być uzależnione od tego

261 J. Wolejszo, *Organizacja pracy...*, dz. cyt., s. 23.

262 J.M. Bocheński, *De Virtute Militari...*, dz. cyt., s. 105.

263 E. Wolańska (red.), dz. cyt., s. 109.

264 *Przywództwo w dowodzeniu wojskami lądowymi RP*, cz.1. *Koncepcja*, pod kier. B Szulca, AON, Warszawa 2001, s. 8., za T. Majewski, *Zarządzanie kompetencjami*, dz. cyt., s. 43.

265 Badanie dotyczyło żołnierzy, absolwentów uczelni wojskowych oraz studium oficerskiego 2008-2011 i ich przełożonych [w:] *Ocena jakości kształcenia i szkolenia wojskowego*, Sprawozdanie z badań, WBBS, Warszawa, grudzień 2011, s. 18.

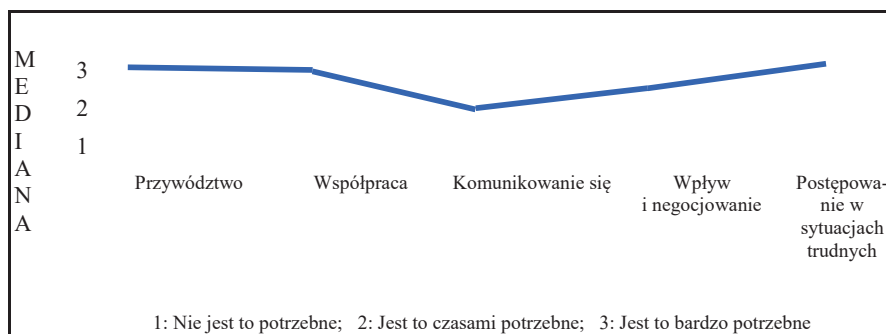
266 Tamże, s. 7.

267 Kompetencje społeczne kadry..., dz. cyt., s. 41.

268 Decyzja nr 351/MON z dn. 5 listopada 2012 r., w sprawie metodyki szkolenia żołnierzy z przedmiotów „Kształcenie obywatelskie” oraz „Profilaktyka i dyscyplina wojskowa”; Decyzja nr 397/MON z dn. 18 grudnia 2013r., zmieniająca decyzję w sprawie metodyki szkolenia żołnierzy z przedmiotów „Kształcenie obywatelskie” oraz „Profilaktyka i dyscyplina wojskowa”; Wytoczne Sekretarza Stanu w MON, z dnia 3 lipca 2012 r., do działalności społecznej, wychowawczej i promocyjnej w Resorcie Obrony Narodowej, na rok 2013; Program szkolenia żołnierzy zawodowych (szkolenie programowe Jednostek Wojskowych – 3 lata), Kształcenie Obywatelskie oraz profilaktyka i dyscyplina wojskowa, DWiPO.



czy komponent komunikacyjny jest wyróżniony, czy nie, jako odrębna kategoria. Analizując szereg przeprowadzonych badań można odnieść wrażenie, że dominującym jest sąd, iż komunikacja przeplata każdy wymiar życia społecznego, traktuje się więc ją jako transparentną, co wydaje się wartym wnikliwej refleksji, gdyż może mieć wpływ na interpretację wyników przeprowadzanych badań. Przyjęte założenie traktowania komunikacji w wąskiej lub szerokiej²⁶⁹ perspektywie jest w tym wypadku kluczową kwestią, której zaznaczenie należałoby umieszczać w opisie badań. Bowiem jeśli przyjąć założenie niniejszej pracy, że kompetencje komunikacyjne w szerokim ujęciu są tożsame ze społecznymi, nie powinien dziwić wniosek jednych z badań WBBS, iż zauważa się zbiorowe traktowanie przez dowódców kompetencji społecznych, jako jedną formę oddziaływania²⁷⁰. Tymczasem, nagle wtrącone wąskie ujęcie tematu, traktujące umiejętności komunikacyjne tylko jako aspekt językowy może powodować, iż badani nie utożsamiają np. przywództwa i umiejętności komunikacyjnych jako jednakowo istotnych. W takim ujęciu komunikowanie się, wpływ i negocjowanie mogą być klasyfikowane niżej niż przywództwo, co obrazuje wykres nr 3.1.



Wykres nr 3.1. Pożądaný profil kompetencji społecznych dowódców

Źródło: opracowanie na podstawie *Kompetencje społeczne kadry...*, dz. cyt., s. 17.

W przeprowadzonych przez WBBS w 2014 r. badaniach dotyczących kompetencji dowódczych na uwagę zasługuje całościowa próba odniesienia się do niejednoznacznej kategorii kompetencji społecznych. Analiza cytowanych badań prowokuje jednak do refleksji nad ujmowaniem w badaniu kompetencji komunikacyjnych. Podczas analizy jakościowej wyłonił się wniosek, iż mówiąc o *przywództwie* badani (uznani za dowódców wyróżniających się) intuicyjnie podawali jako jego składowe, m.in.: autorytet u podwładnych, rozwijanie ich umiejętności, motywowanie czy różnorodność zastosowanych stylów kierowania²⁷¹. Rodzi się zatem pytanie czy możliwe jest realizowanie podanych ele-

269 Wąskie i szerokie ujmowanie kompetencji komunikacyjnych zostało opisane w rozdziale 2.3. Kompetencje komunikacyjne

270 Por. *Kompetencje społeczne kadry...*, dz. cyt., s. 11.

271 Tamże, s. 18.

mentów bez świadomej i skutecznej komunikacji? Podobnie pytanie można zadać analizując wskazaną w badaniu WBBS kategorię *współpracy*, ocenianej jako bardzo potrzebną. W cytowanym raporcie, badani uznali za jej element, m.in.: kulturalny język, troskę o otwartość i serdeczność stosunków interpersonalnych, dyspozycyjność w pełnieniu mediacji i stosowanie przykładu wobec podwładnych²⁷². W ocenie piszącej te słowa, wskazane elementy są składowymi kompetencji komunikacyjnych. W kolejnej kategorii uznanej za bardzo potrzebną, znalazło się *postępowanie w sytuacjach trudnych*. W obrębie tej zmiennej reprezentację stanowiły m.in. zagadnienia związane z panowaniem nad emocjami i umiejętnym ich eksponowaniu w grupie. Wydaje się, że powyższe określenia mogą być rozpatrywane jako autoprezentacyjne formy komunikowania się. *Negocjacje i wywieranie wpływu* zawierały w sobie komponenty komunikacji, takie jak: klarowne formułowanie swych oczekiwań, dobór trafnych argumentów, dostosowanych do odbiorcy, odporność na wpływ innych osób oraz autoprezentację. Powyższe warianty odpowiedzi trudno oddzielić od sztuki retoryki. Podobne opinie wysnuli podchorążowie, przygotowujący się do objęcia stanowiska dowódcy, mimo że badania ilościowe wykazały postrzeganie przez nich kompetencji *komunikowanie się* jako drugorzędnych. Podchorążowie podkreślali znaczenie mowy ciała, podczas gdy dowódcy wyróżniający się, akcentowali zagadnienia sprzężenia zwrotnego warunkującego skuteczność komunikacji²⁷³. Analiza cytowanych badań wywołuje refleksję, że badani mają przeświadczenie o sile i wadze komunikacji, ale ubierając ją w zmienne (negocjowanie, motywowanie, gotowość do mediacji itd.) nie traktują ich jako przynależnych do komunikowania się. Prawdopodobnie zatem zawężają swój odbiór zjawiska porozumiewania się do zjawisk czysto językowych. Takie ujęcie może w ogólnym zestawieniu marginalizować znaczenie komunikacji, choć jej składowe są przez badanych obficie reprezentowane w innych kategoriach. Niestety trudno jest określić ostatecznie z udostępnionych opisów badań na ile, na powyższe sądy badanych miała wpływ konstrukcja narzędzia badawczego.

Syntetyczne ujęcie powyższych refleksji prezentuje tabela nr 3.3.

Tabela nr 3.3. Komponenty komunikacyjne w kompetencjach społecznych w badaniach WBBS

Kompetencje społeczne	Wybrane elementy kompetencji komunikacyjnych w innych kompetencjach społecznych	Dopełnienia wypowiedzi/wywiady
Przywództwo	Autorytet u podwładnych	Uważne słuchanie podwładnych
	Korzystanie z różnych stylów kierowania	
	Motywowanie innych	
	Motywowanie innych do rozwijania się	

272 Tamże, s. 18-19.

273 Tamże, s. 21-22.

Kompetencje społeczne	Wybrane elementy kompetencji komunikacyjnych w innych kompetencjach społecznych	Dopełnienia wypowiedzi/ wywiady
Współpraca	Dzielenie się swoimi doświadczeniami i wiedzą	Pozytywny kontakt i więzi z podwładnymi
	Dbanie o atmosferę współpracy i otwartości	Unikanie obrażania i krytykowania publicznego
	Bycie przykładem współpracy	Odnosić się z szacunkiem
	Gotowość do mediacji pomiędzy pracownikami	Nie stwarzać zbyteńnego dystansu formalnego
	Skłonność do udzielania wsparcia innym osobom	Stosowanie zasady: pracujemy i bawimy się razem
	Dbanie o taktowny i kulturalny sposób wypowiadania się	Konflikty rozwiązywać poprzez rozmowę
Komunikowanie się	Płynność i uporządkowanie wypowiedzi	Nawyk uważnego słuchania
	Dobór słów zrozumiałych dla rozmówcy	Umiejętność skuteczności przekazu
	Reagowanie na informacje uzyskane od rozmówcy (jego mimika i gesty)	Wpływ na innych poprzez komunikowanie się
	Adekwatność treści wypowiedzi mimika i gestykulacja	
	Sprawdzanie czy zostało się dobrze zrozumianym	
Wpływ i negocjowanie	Wywieranie wpływu na innych	Gotowość obrony swej decyzji przed przełożonymi
	Konstruktywne udzielanie negatywnej informacji zwrotnej	
	Klarowne komunikowanie swych oczekiwań wobec innych	
	Dobór trafnych argumentów dostosowanych do odbiorcy	
	Odporność na wpływ innych osób	
	Otwartość w wyrażaniu swych opinii i oczekiwań	
	Umiejętności autoprezentacyjne	
Postępowanie w sytuacjach trudnych	Kontrolowanie wpływu emocji na działanie	Podwładny nie może bać się dowódcy, by nie filtrować informacji trudnych
	Opanowywanie objawów przeżywanych emocji	Modulowanie sposobu wyrażania swych emocji wyrażanych natężeniem głosu
	Zdecydowane reagowanie w sytuacji konfliktu między ludźmi	

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Kompetencje społeczne kadry...*, dz. cyt.

„Przyjmując inny podział kompetencji zawodowych, odnosząc się do kryterium „treści”, wyróżniamy kompetencje²⁷⁴:

- bazowe – niezbędne u wszystkich zatrudnionych w danej organizacji;
- profesjonalne (specjalistyczne i zarządzania) – niezbędne do wykonywania czynności zawodowych;
- społeczne (interpersonalne i przywódcze) – związane z funkcjonowaniem społecznym, motywowaniem i wpływaniem na personel;
- konceptualne – związane z tworzeniem planów działania oraz diagnozowaniem problemów pracowniczych.

Analizując podaną klasyfikację trudno jednoznacznie przypisać kompetencje komunikacyjne do jednej z wyróżnionych możliwości, gdyż mogą być one w istocie treścią każdej z nich. Kompetencje komunikacyjne zdaniem autorki niniejszej dysertacji są kompetencjami bazowymi, ponieważ warunkują każdy poziom porozumiewania się i bez ich istnienia nie byłoby możliwe funkcjonowanie żadnej organizacji czy grupy społecznej. Kompetencje komunikacyjne są w przypadku oficera narzędziem jego profesji (kompetencje profesjonalne), gdyż są niezbędne do wykonywania jego funkcji w charakterze osoby kierującej zespołem. Wydaje się niewymagającym argumentacji fakt spójności treści kompetencji komunikacyjnych i społecznych – rozumianych przez cytowanego autora, jako „niezbędnych do współpracy w zespole, wpływania na innych i ich motywowania”²⁷⁵. Godnym zauważenia jest fakt możliwości ujęcia kompetencji konceptualnych również jako ściśle związanych z komunikacyjnymi. Planowanie i tworzenie koncepcji zmian (w szerokim ujęciu) jest wyobraźniowym wariantem interakcyjnym. Dzieje się tak, gdy uruchamiane są mechanizmy teoretycznie zaistniałego aktu komunikacji, który ma swoje obserwowalne konsekwencje w przyjętym działaniu. W cytowanej klasyfikacji w każdej kategorii można odnaleźć element kompetencji komunikacyjnej, co zostało zobrazowane w tabeli nr 3.4., choć one same są przez autorów zawarte tylko w kategorii *kompetencji społecznych*.

274 T. Majewski, *Zarządzanie kompetencjami*, dz. cyt., s. 34-37.

275 Tamże, s. 34.

Tabela nr 3.4. Komponenty komunikacyjne w kompetencjach dowódczych

Kompetencje dowódcze	Wybrane elementy komponentów komunikacyjnych w innych kompetencjach dowódczych (o ile będą dotyczyły interakcji społecznej)
Kompetencje bazowe	Szacunek do innych – okazywanie taktu, szacunek, dyskrecja, niewywyższanie się
	Skromność – adekwatne do osiągnięć prezentowanie własnych dokonań, nie obnoszenie się posiadana władzą i wiedzą
	Nastawienie na rozwój (własny i podwładnych) – zdolność analizy własnych słabych i mocnych stron, motywacja do dalszego doskonalenia, intencjonalne powiększanie wiedzy i umiejętności
	Sprawność procesów poznawczych – zdolność skupienia, podzielność uwagi, szybkość myślenia oraz zdolność logicznego wnioskowania
Kompetencje profesjonalne	Dbłość o jakość pracy, dokładność – wyraża się w przestrzeganiu unormowań proceduralnych i prawnych w toku własnego działania
	Podejmowanie decyzji – podejmowanie i formułowanie sytuacji decyzyjnej
	Organizowanie działań (w czasie wojny, kryzysu i pokoju) – wyraża się m.in. we właściwym podziale zadań oraz zrozumiałym ich stawianiu, uwzględniając kompetencje, warunki działania i potrzebę rozwoju podwładnych
	Kontrola wykonywania zadań – przestrzeganie zasad kontroli (informowania o wynikach) i wykorzystywanie motywacyjnej funkcji kontroli
	Pedagogiczne – umiejętność nauczania wiedzy, umiejętności oraz kształtowania postaw podwładnych oraz ich motywowania w toku nauczania
Kompetencje konceptualne	Doświadczenie na stanowiskach dowódczych – wyraża się w znajomości problemów występujących w praktyce dowódczej oraz stażu służby na tych stanowiskach
	Analityczno-diagnostyczne – umiejętność ustalania problemów w działaniu, ich przyczyn oraz opracowania racjonalnych sposobów rozwiązywania problemów
	Koncepcyjne – umiejętność obmyślania przyszłego działania

Kompetencje dowódcze	Wybrane elementy komponentów komunikacyjnych w innych kompetencjach dowódczych (o ile będą dotyczyły interakcji społecznej)
Kompetencje społeczne	Umiejętność komunikowania – przekaz werbalny i niewerbalny
	Umiejętność aktywnego słuchania – zainteresowanie komunikowanymi treściami
	Asertywność
	Umiejętność pogodzenia pracy i życia osobistego
	Pozytywne nastawienie do ludzi
	Odporność na stres – wyraża się w zdolności do działania w warunkach stresu oraz jego przeciążenia
	Poczucie własnej wartości
	Kontrola własnych emocji
	Umiejętność tworzenia wizji celów i wspólnego działania
	Podjmowanie ryzyka zmian i realizacji trudnych zadań
	Umiejętność wywierania wpływu – realizowanie poleceń dowódcy przez podwładnych, głównie w wyniku tworzenia pozytywnych więzi emocjonalnych i posiadanego uznania
	Umiejętności motywowania – pobudzanie intelektu, emocji, energii zawodowej do bardziej skutecznego wykonywania zadań przez wykorzystanie pozapłacowych instrumentów oddziaływania
	Umiejętność wydobywania kompetencji podwładnych – wyraża się w doborze takich zadań, które pozwalają na pełne wykorzystanie kompetencji podwładnych
	Umiejętność budowania zespołu
	Umiejętność rozwiązywania konfliktu
	Umiejętność pracy z zespołem podwładnych – ukierunkowanie pracy zespołu, prowadzenie narad, równomierny podział zadań
	Dobór stylu kierowania – umiejętność dostosowania postępowania do osoby i sytuacji
Zdolność okazywania entuzjazmu	
Kreatywność	
Zdolność empatii	
Umiejętność godzenia wielu potrzeb i nacisków – uwzględnianie w działaniu zarówno potrzeb zadania, potrzeb podwładnych, jak i nacisków przełożonych	

Źródło: opracowanie własne na podstawie T. Majewski, *Kompetencje dowódcze oficerów wojsk lądowych Sił Zbrojnych RP*, AON, Warszawa 2006, s. 134-137.

Wskazując na typologię prezentowaną przez Z. Ciekankowskiego kompetencje pracownicze można podzielić na dwa typy: *kluczowe* – wspólne dla wszystkich pracowników i *specyficzne* – wynikające z pełnionej funkcji/roli (lidera, eksperta itp.)²⁷⁶. W podanej klasyfikacji podkreśla się istotę uzdolnień *komunikowania się w mowie* na poziomie kompetencji kluczowych oraz *negocjowanie* (element komunikacji) na poziomie kompetencji specyficznych.

²⁷⁶ Z. Ciekankowski, *Determinanty bezpieczeństwa...*, dz. cyt., s. 100.



Niezależnie od nazwy, jaką się zastosuje, istotnym jest wniosek W. Łydki, że na wszystkich szczeblach [dowodzenia: moje] kompetencje bazowe i społeczne pozostają na tym samym poziomie i muszą być postrzegane jako bezdyskusyjny wymóg wobec każdego oficera²⁷⁷. Cytowany autor powołując się na przeprowadzone badania atrybutów przywództwa wśród oficerów dowództwa brygady²⁷⁸, wskazał na najwyższy odsetek odpowiedzi w kategorii umiejętność budowania zespołu. Niewątpliwie bez zasad skutecznej komunikacji tworzenie zespołowych relacji międzyludzkich nie byłoby możliwe, co po raz kolejny wskazuje na zawołowane funkcjonowanie kompetencji komunikacyjnych bez świadomego ich wskazywania. Podobna sytuacja odnosi się do wysokiej lokaty kategorii – szacunek dla innych – 4 miejsce. Jak wynika z powyższej argumentacji, mimo iż samo komunikowanie się z otoczeniem zajmuje 10 pozycję jest ono przecież obecne we wskazanych wcześniej wariantach.

Podane przykłady odniesień komunikacji do kompetencji społecznych, dowódczych wskazują jak złożoną materią jest określenie miejsca kompetencji komunikacyjnych w spektrum umiejętności kierowniczych/dowódczych. Odnosząc się do zasad dowodzenia²⁷⁹ można wskazać na kluczową wśród nich, „nazwaną kłamrą spinającą wszystkie zasady dowodzenia, mianowicie – zaufanie i zrozumienie – co podkreśla rolę komunikowania się i interakcji społecznej w dowodzeniu”²⁸⁰.

Wskazany chaos dotyczący postrzegania i definiowania kompetencji ma swoje konsekwencje praktyczne, na które wskazuje w swojej pracy badawczej W. Łydka opisując drogę unormowania prawnego i praktyki kompetencji przywódczych (które przecież są ściśle związane z kompetencjami komunikacyjnymi). Autor podkreśla niekonsekwencję zapisów w DD/7A²⁸¹ z wytycznymi generowanymi przez sekretarza stanu MON ds. społecznych odnośnie do działalności wychowawczej, mającej częściowo skupiać zadania rozwijania kompetencji społecznych i zawodowych, przygotowujących do prowadzenia działalności wychowawczej²⁸². Autor zauważa zakłócenia relacji w środowisku oficerów dowództwa brygady, z których ściągają się odpowiedzialność za kształtowanie postaw żołnierzy na rzecz pionu wychowawczego. Brak umieszczenia szeroko rozumianych kompetencji komunikacyjnych, społecznych, dowódczych, przywódczych w zwartym programie doskonalenia godny jest refleksji i wymaga uaktualnienia. Nieścisłość pojmowania zagadnień kompetencji komunikacyjnych i społecznych zauważalna jest w samym zapisie normatywnym tzw. Standardach Kształcenia. Za cel zajęć z komunikacji społecznej postawiono w ni-

277 W. Łydka, dz. cyt., s. 37.

278 Tamże, s. 47.

279 Jedność, ciągłość, integracja, decentralizacja, wzajemne zaufanie i zrozumienie [w:] DD/6.1.

280 W. Łydka, dz. cyt., s. 29.

281 Doktryna Szkolenia SZ RP DD/7A, Sztab Generalny WP, Warszawa 2010.

282 W. Łydka, dz. cyt., s. 65-73.



niejszym dokumencie „nauczenie poprawnej pod względem językowym wymiany informacji, wiadomości, myśli i uczuć w formie ustnej i pisemnej”²⁸³ (wyłącznie wąskie rozumienie kompetencji komunikacyjnych). Jednocześnie w treściach i efektach zawarto elementy związane nierozdzielnie z szerokim rozumieniem kompetencji komunikacyjnych (równych kompetencjom społecznym), których realizacja bez użycia połączonych kodów komunikacyjnych jest niemożliwa, np. wystąpienia publiczne, autoprezentacja, kontakty interpersonalne z przedstawicielami sojusznicznych armii, organizacja oraz uczestnictwo w odprawach, zebraniach i naradach, konflikty w wojsku, negocjacje²⁸⁴.

3.4. ROLA KOMPETENCJI KOMUNIKACYJNYCH W ŚRODOWISKU WOJSKOWYM W BADANIACH WŁASNYCH

W poprzednim rozdziale wskazano na potrzebę uporządkowania statusu, jaki przypisany jest kompetencjom komunikacyjnym w środowisku wojskowym. Pomocne do zrealizowania powyższego celu może być udzielenie odpowiedzi na kilka pytań wskazanych przez Z. Ciekanowskiego. „Czy kompetencje mają być wspólne dla wszystkich pracowników, czy inne dla każdego indywidualnego pracownika i kandydata na niego? Czy kompetencje mają odzwierciedlać już istniejącą sytuację w przedsiębiorstwie, czy też mają tworzyć nowe, dotychczas nieistniejące wartości? Czy odnajdowanie kompetencji istotnych dla przedsiębiorstwa ma być dokonywane sposobem „z dołu do góry”, czy „z góry w dół”? Czy kompetencje mają być łatwo, czy też trudno mierzalne? Jaka powinna być wartość kompetencji z punktu widzenia rynku pracy – wewnętrzna czy zewnętrzna?”²⁸⁵ Próba udzielenia odpowiedzi na powyższe pytania prowadzi do określenia wpływu posiadanych sprawności występowania przed audytorium na realizację zadań służbowych.

Wyjściowym założeniem do rozważań jest określenie umiejętności przemawiania publicznego jako wartości użytecznej w środowisku dowódczo-sztabowym. Ponad trzy czwarte żołnierzy (78%) sądzi, że umiejętność ta jest bardzo przydatna, zaś co piąty z żołnierzy (20%) określa ją jako przydatną. Pozytywne notowanie napawa optymizmem, zwłaszcza wobec szeregu publikacji bijących na alarm w obliczu niedoceniań tw. umiejętności miękkich w środowisku wojskowym. Zastanawiającym może być fakt, że ankietowani w stopniu podpułkownika są najbardziej sceptyczni, gdyż 17% z nich uważa, że umiejętność przemawiania publicznego ma niską wartość użyteczną. Nie ma w tym punkcie bardzo widocznych zależności jeśli chodzi o odpowiedzi w zestawieniu ze stanowiskiem służbowym, choć nieco większą wagę do umiejętności przemawia-

283 Załącznik do decyzji Nr 289/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 08.07.2014 r. w sprawie Standardu Kształcenia Wojskowego dla kandydatów na oficerów - Minimalne Wymagania Programowe (poz. 240), s. 10.

284 Tamże.

285 Z. Ciekanowski, *Determinanty bezpieczeństwa...*, dz. cyt., s. 98.

nia przywiązują żołnierze na stanowiskach dowódczych i innych. Ewentualny sceptycyzm (3%) odnoszący się do umiejętności przemawiania publicznego pojawia się wśród najstarszych respondentów²⁸⁶.

Analiza literatury przedmiotu ujawnia dane dotyczące procesów grupowych, które dowodzą, że posiadanie określonego statusu społecznego wzmagają wzrost oczekiwań pewnych kompetencji od osób o danym prestiżu²⁸⁷. Badania własne potwierdzają opisaną prawidłowość. Zdecydowana większość respondentów (97%) oczekuje od swojego przełożonego, by przemawiał w sposób skuteczny, zrozumiały, kulturalny i profesjonalny²⁸⁸. Wyniki potwierdzają zatem goffmanowskie założenie, że publiczność zdaje się oczekiwać od członków interakcji określonych cech, zachowań i wszelkich komunikacyjnych odniesień, potwierdzających odgrywaną przez aktora rolę społeczną²⁸⁹.

Wg badań WBBS dowódcy od szczebla kompani wzwyczaj zauważają częstą przydatność kompetencji nazwanej „komunikowanie się”²⁹⁰. Zastanawiające jest to, dlaczego żołnierze właśnie ten szczebel uznali za graniczny? Odpowiedzią może być wskazanie W. Łydki, że na wyższych szczeblach dowodzenia zauważa się przejście od autorytarnego stylu zarządzania do demokratycznego. Autor argumentuje to funkcjonowaniem przy dowódcy organów wspierających, co może uwypuklać rolę komunikacji w zespole decyzyjnym²⁹¹. Poza tym dowódca kompanii posiada znaczną praktykę w kierowaniu zespołami, a większe doświadczenie wspomaga pracownika w wykorzystaniu posiadanych wiedzy i umiejętności²⁹². Powyższą argumentację przedstawili również badani eksperci (E1, E3, E6)²⁹³.

Forma autoprezentacji

Respondenci w większości przypadków, prócz wiedzy i nauki upatrują w przemówieniach publicznych również elementów manipulacji i socjotechniki²⁹⁴. Jest to o tyle istotny wniosek, że badani jednocześnie wskazują, iż ważnym dla nich aspektem jest zyskanie, poprzez swoje wystąpienie, uznania w oczach podwładnych i zwierzchników (patrz wykres nr 3.2.)²⁹⁵.

286 Patrz Załącznik 1., pyt. 2.

287 Por. Brown R., dz. cyt., s. 71-77.

288 Patrz Załącznik 1., pyt. 3.

289 Por. E. Goffman, *Rytuał interakcyjny*, dz. cyt., s. 106.

290 Kompetencje społeczne kadry..., dz. cyt., s. 5.

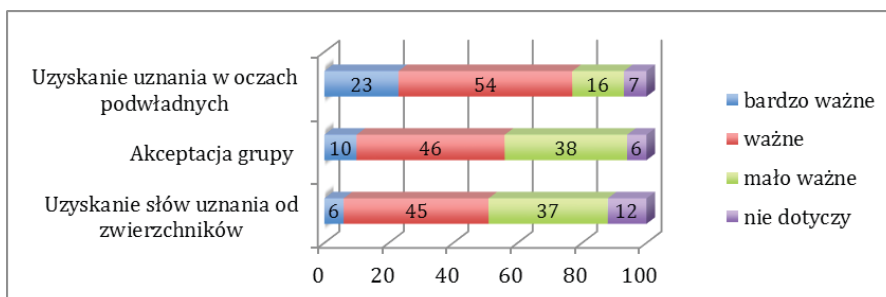
291 Por. W. Łydka, dz. cyt., s. 20.

292 Por. T. Majewski, *Zarządzanie kompetencjami*, dz. cyt., s. 28.

293 Patrz tabela Załącznik 3.

294 Patrz Załącznik 1., pyt. 6.

295 Tamże, pyt. 13.



Wykres nr 3.2. Wybrane kategorie celu przemówień publicznych w opinii respondentów

Źródło: opracowanie własne.

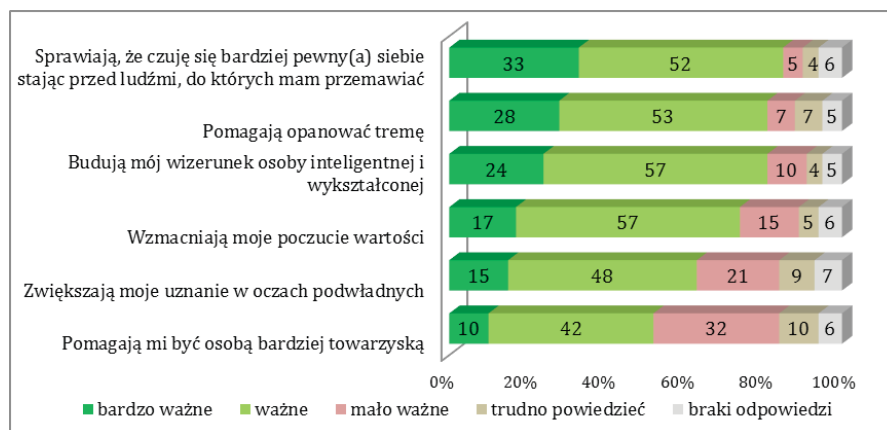
Istnieje zatem świadomość, że przemówienie jest formą dość skutecznego wywierania wrażenia, budowania autorytetu i zyskania akceptacji w grupie, nie z racji autorytetu deontycznego, a poprzez własne starania, na co wskazuje deklaracja, że udane wystąpienie zależy od mówcy, nie zaś od czynników pozostających poza jego wpływem²⁹⁶. Wskazane na wykresie nr 3.2. dane sugerują, że podczas wystąpienia istotniejsze jest dla prelegenta wywołanie wrażenia na podwładnych niż na zwierzchnikach. Wniosku tego jednak nie podzielają wszyscy eksperci. Niektórzy z nich wskazali na zwyczaj środowiskowy mówienia głównie dla przełożonego i „pod jego gustu” (E2, E4, E7)²⁹⁷.

Wzrost samooceny

Korzyści płynące ze znanstwa sztuki prezentacji publicznej mają szerokie oddziaływanie budujące samoocenę badanych. Przygniatająca większość (85%) żołnierzy uważa, że umiejętność stosowania zasad przemówień publicznych zwiększa pewność siebie mówcy w kontakcie z audytorium. Ponadto buduje wizerunek osoby inteligentnej i wykształconej (81%) oraz wzmacnia autorytet u podwładnych, co dla większości ankietowanych jest bardzo ważnym (15%) i ważnym (48%) argumentem. Zdecydowanie częściej oficerowie młodszy uważają, że przemówienia publiczne zwiększają ich prestiż w oczach podwładnych, oficerowie starsi wydają się być bardziej sceptyczni w tej kwestii. Najmniej przekonani o zdobyciu uznania poprzez prezentację publiczną są żołnierze na stanowiskach administracyjnych. Warto zauważyć, że zaznaczony u drugiego respondenta, walor rozwijania, poprzez wystąpienia publiczne, cechy – towarzyskość. Szczegółowy rozkład wskazań badanych umieszczono na wykresie nr 3.3.

²⁹⁶ Tamże, pyt. 1.

²⁹⁷ Patrz tabela Załącznik 3.

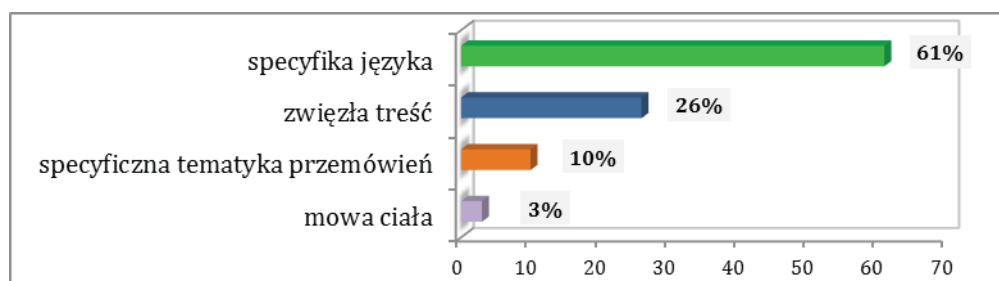


Wykres nr 3.3. Korzyści płynące z umiejętności stosowania zasad przemówień publicznych

Źródło: opracowanie własne.

Badani skłaniają się w większości (76%) ku tezie, że sztuka przemawiania publicznego w wojsku różni się od występowania w środowisku cywilnym, choć większość udzielających tej odpowiedzi sądzi, że różnice są nieznaczne. Analizy statystyczne ze względu na poszczególne stanowiska służbowe okazują się być bardzo interesujące. Wyniki dowodzą, że osoby zajmujące stanowiska naukowe i dydaktyczne częściej są zwolennikami poglądu, że sztuka przemówień w środowisku wojskowym znacznie różni się od tej w otoczeniu cywilnym. Tego zdania są również najstarsi respondenci²⁹⁸.

Główne różnice w opinii badanych oficerów zogniskowane są w obrębie kodu językowego, na co wskazuje wykres nr 3.4. Odnoszą się one do specyfiki języka, zwięzłości treści, tematyki wystąpień, wreszcie do mowy ciała.



Wykres nr 3.4. Cechy wyróżniające wojskowe przemówienia okolicznościowe

Źródło: opracowanie własne.

298 Tamże, pyt. 4.



Przekonanie o istniejących różnicach subkulturowych może wskazywać na przejaw funkcji integracyjnej wystąpień. Wpływa ona na scalanie relacji i pomniejszanie rozdźwięków społecznych i kulturowych zróżnicowanego środowiska wojskowego. Zaznaczone cechy są zależne m.in. od wieku, wychowania, wykształcenia²⁹⁹, i znalazły swoje reprezentacje w odpowiedziach badanych³⁰⁰.

Zamykając klamrą powyższe rozważania należy ustosunkować się do odpowiedzi na pytania wprowadzające do lektury niniejszego podrozdziału. W świetle przeprowadzonych wywiadów eksperckich stwierdza się, że interlokutorzy byli dość zgodni w określeniu głównej roli i ogólnego obrazu kompetencji komunikacyjnych, reprezentowanych przez przemówienia publiczne (patrz tabela załącznik 3a.). Zgromadzony i zanalizowany materiał badawczy pozwolił na ostrożne uogólnienie opinii ekspertów, w świetle których kompetencje komunikacyjne (sztuka przemawiania publicznego) mają być wspólne dla kadry kierowniczej. Zasadnym jest zatem traktowanie ich zarówno jako bazowe, jak i specjalistyczne, czyli niezbędne w kierowaniu zespołem. Przemawianie w wojsku jest zdeterminowane przez kulturę organizacyjną badanej instytucji, jednocześnie jednak w opinii ekspertów należy w analizowaną aktywność wprowadzać nowe, świeże elementy, które wpłyną na rozbicie kostycznego schematu powtarzalności i niskiej innowacyjności prezentowanych wystąpień. Eksperti wskazują, że z racji struktury instytucji, podczas okolicznościowych uroczystości najczęściej przemawiają dowódcy. Jest w tej praktyce niebezpieczeństwo odgradzania się kierownictwa od zespołu. Kilko ekspertów pozytywnie odniosło się do propozycji zaliczenia mowy okolicznościowej, niższego rangą żołnierza, do zachowań traktowanych jako uznanie, docenienie poprzez możliwość publicznej formy autoprezentacji i szlifowania umiejętności przywódczych (E1, E2, E3, E4, E6)³⁰¹. Interlokutorzy zaznaczali jednocześnie konieczność pomocy w przygotowaniu podwładnego do wystąpienia, traktując taką okoliczność jako potencjalnie stresogenną, o ile pozbawi się ją fazy rzetelnego przygotowania.

Jednoznacznie w opinii ekspertów kompetencje komunikacyjne powinny podlegać łatwemu pomiarowi i względnie precyzyjnej ocenie. Tylko świadomość posiadanych atutów i niedomagań oraz zarządzanie nimi, dają szansę na systematyczne podnoszenie umiejętności i nabywanie praktyki w sposób optymalny, tzn. w zaistniałej sytuacji najkorzystniejszy. Jednocześnie interlokutorzy wyrazili ubolewanie z powodu braku przejrzystości, na stan obecny, posiadanych sprawności w dziedzinie występowania. Kilka osób przyznało, że popularny jest schemat postrzegania problemu przez kadrę kierowniczą w sposób wyrażony przez jednego z interlokutorów: „Oficer zna podstawy tego fachu (tzn. mówienia do grupy), ma praktykę, wiele lat pracuje z grupą, ma już ukształto-

299 Por. Badania Lee, Matsumoto, Kobayashi, Krupp, Maniatis i Roberts, 1992 [w:] M.L. Knapp, J.A. Hall, dz. cyt., s. 49.

300 Patrz Załącznik 1., pyt. 5.

301 Patrz tabela Załącznik 3.





wane poglądy i jest dobrze. Więc nie trzeba tego zmieniać. Słuchają go, rozumieją i tak ma być, to wystarczy, jest dobrze. A, że jest dobrze, to wiadomo stąd, że mówili. Otoczenie, koledzy, przełożeni, no życie pokazuje, że jest dobrze, to się czuje, to trzeba przede wszystkim czuć³⁰². W znacznej mierze powyższa wypowiedź jest uzasadnionym rozumowaniem, posiada jednak pewne potencjalne nieścisłości. Badacz nie spotkał bowiem ani jednej osoby, która swoje umiejętności przemawiania oceniałaby ujemnie, również wysoka nota posiadanych sprawności, ujawniona w odpowiedziach kwestionariuszowych, buduje uogólniony obraz mówcy specjalisty³⁰³. Czyli można by wnioskować, że „jest dobrze” i być zadowolonym. Ale jakże trudno w takiej sytuacji zignorować uogólnioną opinię ekspertów, że nie pamiętają oni zbyt wielu porywających i inspirujących przemówień, które na długie chwile utkwiły w ich pamięci, podrywając ich zapał i motywując do działania. Że z trudem przychodzi im przypomnienie sobie mowy, która ich zachwycała, zainspirowała w przeszłości³⁰⁴.

Kolejne pytanie, scalające sądy ekspertów w niezachwiane stanowisko, dotyczyło wewnętrznej i zewnętrznej, względem rynku pracy, wartości sztuki występowania publicznego. Wskazane wyniki wpisują się we wnioski uzyskane z innych badań, w których żołnierze artykułowali potrzebę zdobycia wiedzy i umiejętności podczas szkoleń wojskowych, przydatnych także na cywilnym rynku pracy³⁰⁵. Niewątpliwie umiejętności komunikowania się do takich należą i są sprawnością potencjalnie przydatną w procesie rekonwersji. Kontakt oficera ze środowiskiem cywilnym wymusza jak to ujął Ekspert 3. „bycie konkurencyjnym i na czasie” również w kategorii tzw. prezentacji medialnej. Zdaniem eksperta powszechność mediów, ich coraz większa ekspansja, często nie pozwalają zadowolić się dziennikarzom odpowiedziami uzyskanymi od rzecznika. Redaktorzy proszą o komentarze dowódców i jak wskazuje praktyka polityki medialnej NATO jest to sytuacja, z którą kadra kierownicza/dowódcza powinna się zmierzyć. Jednocześnie przełożeni dość sceptycznie odnoszą się do propagowania przemawiających dowódców w mediach, traktując to często jako aktywność zbędnie wyróżniającą poszczególne jednostki, co jeden z ekspertów nazwał „nie wychodź przed szereg”³⁰⁶.

Wydaje się, że względnie spójne postrzeganie kompetencji komunikacyjnych przedstawione w opinii ekspertów wspiera tezę, że zmiany mentalne związane z postrzeganiem retoryki i jej kształceniem są wyzwaniem dla zinstytucjonalizowanego procesu doskonalenia omawianych kompetencji.

302 Fragment transkrypcji wywiadu z 4. Ekspertem.

303 Patrz rozdział 4.1. Poczucie sprawczości, samoocena, nastawienie do przemawiania

304 Patrz tabela Załącznik 3.

305 Sytuacja społeczno-zawodowa żołnierzy Wojska Polskiego w kontekście profesjonalizacji SZ RP, WBBS, Warszawa, czerwiec 2010, s. 34-35.

306 Fragment transkrypcji wywiadu z 6. Ekspertem.



3.5. KSZTAŁCENIE KOMPETENCJI KOMUNIKACYJNYCH W ŚRODOWISKU WOJSKOWYM

Zakres umiejętności w obszarze komunikacji społecznej oficerów WP określa Standard Kształcenia Wojskowego. Czytamy w nim m.in., iż oficer³⁰⁷:

- potrafi rozpoznawać, diagnozować i rozwiązywać problemy związane z dowodzeniem pododdziałem w tym przywództwem i szkoleniem;
- potrafi skutecznie komunikować się oraz negocjować i przekonywać w zwartym zespole wojskowym;
- dowodzi i organizuje działalność szkoleniowo-metodyczną oraz prowadzi pracę wychowawczą w dowodzonym pododdziale;
- posiada umiejętności oceniania i opiniowania podwładnych;
- rozumie idee uczenia się przez całe życie oraz wykazuje gotowość do pogłębiania wiedzy, umiejętności i kompetencji niezbędnych do wykonywania zadań na zajmowanym stanowisku;
- zna, rozumie i stosuje zasady Kodeksu Honorowego Żołnierza Zawodowego Wojska Polskiego, rozumie znaczenie komunikacji w procesie kształtowania pozytywnego wizerunku żołnierza polskiego.

Rozwinięte szkolnictwo wojskowe formuje wykształconą kadrą oficerską, zabierając głos na odczytach publicznych, obecną we współczesnych mediach, nauczającą młodzież i dojrzałych już obywateli. Czyni to w codziennej rzeczywistości zawodowej lub w murach szanowanych uczelni. Nadzorujący system szkolnictwa wojskowego uznali kwestie umiejętności przemawiania publicznego i kreowania swego wizerunku w mediach za istotny czynnik kształcenia zawodowego oficera, i umieścili powyższe przedmioty w programie nauczania rozmaitych kursów czy studiów.

Jeśli komunikacja jest podstawowym elementem kompetencji społecznych, to kształcenie właśnie tego członu wzmacnia każdy aspekt aktywności interpersonalnej. Tymczasem w proponowanym podziale bloków szkoleniowych poprawność użycia narzędzi komunikacyjnych podczas ekspozycji społecznych jest tematyką o niskiej częstotliwości. Analiza programów kształcenia wykazała, iż tylko niektóre kierunki studiów i poziomów doskonalenia prowadzą zajęcia praktyczne ze sztuki prezentacji publicznej, także z kultury żywego słowa. Podstawowe wymagania odnośnie do treści i umiejętności niezbędnych dla oficera realizowane są w ramach zajęć³⁰⁸.

307 Załącznik do decyzji Nr 289/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 08.07.2014 r. w sprawie Standardu Kształcenia Wojskowego dla kandydatów na oficerów - Minimalne Wymagania Programowe (poz. 240), s. 3.

308 Załącznik do decyzji Nr 289/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 08.07.2014 r. w sprawie Standardu Kształcenia Wojskowego dla kandydatów na oficerów - Minimalne Wymagania Programowe (poz. 240), s. 9. Warte zaznaczenia jest, że w owym dokumencie istnieje zapis,



- komunikacja społeczna 10 godzin;
- podstawy pedagogiki 16 godzin;
- przywództwo w dowodzeniu 30 godzin.

Analiza wybranych programów³⁰⁹ oraz obserwacja uczestnicząca, bezpośrednia, jawna wybranych zajęć praktycznych we wszystkich badanych ośrodkach szkoleniowych (WAT, AON, WCEO) pozwoliła na sformułowanie następującego wniosku. AON jako uczelnia o profilu humanistycznym wypada najkorzystniej na tle pozostałych badanych instytucji w zakresie propozycji i realizacji zajęć komunikacji społecznej i zajęć z szeroko rozumianej kultury języka. W AON, podobnie jak w wybranych ofertach WCEO, prowadzone są zajęcia praktyczne. Ów wniosek nie powinien dziwić, gdyż profil AON nastawiony jest na nauki społeczne (w dziedzinie obronności i bezpieczeństwa). Typową sytuacją na rynku edukacyjnym jest fakt, że specjalizacje np. techniczne, medyczne, wychowania fizycznego, sztuk pięknych, są w swych ofertach programowych bardzo skromne w zagadnienia kształcenia kompetencji komunikacyjnych³¹⁰, a taką specjalizacją charakteryzuje się WAT.

iz liczbę godzin treści kształcenia specjalistycznego wynikającego z określonych dla danego korpusu osobowego (grupy osobowej) efektów kształcenia i szkolenia określa rektor – komendant uczelni wojskowej w uzgodnieniu z osobami posiadającymi kwalifikacje właściwe dla danego korpusu osobowego (grupy osobowej).

- 309 1.) Program szkolenia kursu kwalifikacyjnego dla kandydatów na stanowisko zaszeregowania do stopnia etatowego PORUCZNIKA, w pionie funkcjonalnym ZABEZPIECZENIA, WAT, Warszawa 2009. W ramach programu podstawy Public Affairs w SZ RP zapoznaje się słuchacz z podstawami polityki informacyjnej i sposobem prezentacji informacji. Zajęcia odbywają się w formie czterogodzinnych wykładów, z czego jedna godzina programowo przewidziana jest na temat zarządzania wizerunkiem. 2.) Program szkolenia kursu kwalifikacyjnego dla poruczników, kandydatów na stanowisko zaszeregowania do stopnia etatowego KAPITANA, w pionie funkcjonalnym ZABEZPIECZENIA, WAT, Warszawa 2009. Zajęcia realizowane są w formie czterogodzinnego wykładu zaznajamiającego słuchaczy z polityką informacyjną i zarządzaniem wizerunkiem SZ RP. 3.) Program szkolenia kursu kwalifikacyjnego dla kandydatów na stanowisko służbowe zaszeregowania do stopnia etatowego PODPUŁKOWNIKA, realizujący zadania w obszarze techniczno-logistycznym w pionie funkcjonalnym ZABEZPIECZENIA, WAT, Warszawa 2012. Sześć godzin niniejszego kursu jest przeznaczone na wykłady z tematyki bezpieczeństwa informacyjnego państwa i SZ, informacji medialnych w sytuacjach kryzysowych oraz zasad pracy biurowo-sztabowej. Cztery godziny w szkoleniu poświęcono na zajęcia seminaryjne dotyczące roli mediów we współczesnych konfliktach zbrojnych oraz komunikacji spraw obronnych przez media. 4.) Program Kształcenia: Podyplomowych Studiów Operacyjno-Taktycznych dla kandydatów na stanowiska służbowe zaszeregowane do stopnia etatowego majora w ramach systemu doskonalenia zawodowego żołnierzy zawodowych, AON, Warszawa 2013. Kurs przewiduje 20 godzin zajęć „Podstawy public affairs w siłach zbrojnych”. Cztery godziny tych zajęć przeznaczonych jest na wykłady a szesnaście na ćwiczenia. Kurs dotyczy szczebla brygady. Umiejętności nabyte podczas kursu mają zapewniać uczestnikom szkolenia umiejętność posługiwania się podstawową wiedzą z zakresu komunikacji werbalnej i pozawerbalnej, którą potem wykorzystują podczas występowania przed kamerą. 5.) Program Kształcenia: Wyższy Kurs Operacyjno-Strategiczny w ramach systemu doskonalenia zawodowego żołnierzy zawodowych Sił Zbrojnych RP, AON, Warszawa 2014. W programie nie odnotowano zajęć z przedmiotu komunikacja społeczna (public affairs). 6.) Program kształcenia, Wyższy Kurs Operacyjno-Logistyczny w ramach systemu doskonalenia zawodowego żołnierzy zawodowych Sił Zbrojnych RP, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2014. Brak zajęć z tematyki komunikacji społecznej.

310 Por. A. Markowski, *Sprawozdanie ze stanu...*, dz. cyt., s.10.





Szczególne role AON w kształtowaniu kompetencji komunikacyjnych wiąże się z faktem, że oficer od stopnia kapitana z dużym prawdopodobieństwem skorzysta na którymś poziomie ścieżki doskonalenia zawodowego z kursu oferowanego przez tę uczelnię.

W programach nauczania WAT realizuje się niezbędne minimum dotyczące nauk społecznych określone przez ustawodawcę³¹¹. Uczelnia oferuje szereg kursów o specjalności logistycznej³¹². Zaś oferta programowa WCEO jest nasycona zagadnieniami kompetencji społecznych w zależności od proponowanego kursu, gdyż oferowane są szkolenia obejmujące całkowicie problematykę kompetencji interpersonalnych, są także kursy nie uwzględniające tej dziedziny. Dodatkowym utrudnieniem w badaniu udziału kompetencji społecznych w programach nauczania jest fakt, że elementy kompetencji komunikacyjnych mogą być wkomponowane w tematykę: dowodzenia, współpracy, negocjacji, aurytety, odporności na stres, kształtowania postaw żołnierskich itp. Ta rozpiętość umiejętności komunikacyjnych sprawia, że stają się one trudnomierzalne w systemie szkolenia wojskowego. Istnieje przekonanie o ich wadze, ale trudno jest zdiagnozować gdzie w procesie nauczania jest kładziony największy nacisk na szkolenie tych umiejętności.

3.6. PROCES DOSKONALENIA KOMPETENCJI KOMUNIKACYJNYCH W OPINII BADANYCH

Co czwarty dowódca, badany przez WBBS stwierdził, że odnośnie do komunikacji, wiedzę zdobył w ramach systemu doskonalenia zawodowego kadry WP³¹³, a co drugi kieruje się poradami przełożonych i kolegów. Zatem za przewagę kształcenia w tym zakresie można uznać formę samokształcenia opartego o doradztwo niezinstytucjonalizowane. Badania własne nie potwierdziły wskazanej wyżej zależności. Około 40% respondentów zaznaczyło, iż zgłębiając wiedzę o przemówieniach publicznych uczestniczyło w przeszłości na studiach w jednej z wymienionych placówek (WSO, WAT, AMW, AON (ASG)³¹⁴). Ponadto kilkanaście procent badanych brało udział w kursach doskonalących z zakresu omawianej tematyki. Znaczna część respondentów przypisuje nabytą wiedzę pośrednictwu instytucjonalnemu spoza resortu obrony narodowej³¹⁵.

311 Załącznik do decyzji Nr 289/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 08.07.2014 r. w sprawie Standardu Kształcenia Wojskowego dla kandydatów na oficerów - Minimalne Wymagania Programowe (poz. 240), s. 9.

312 http://www.dnisw.mon.gov.pl/plik/file/Doskonalenie_zawodowe/FORMY_KWALIFIKACYJNE/Formy_kwalifikacyjne_doskonalenia_oficerow.pdf, data dostępu: 02.07.2015.

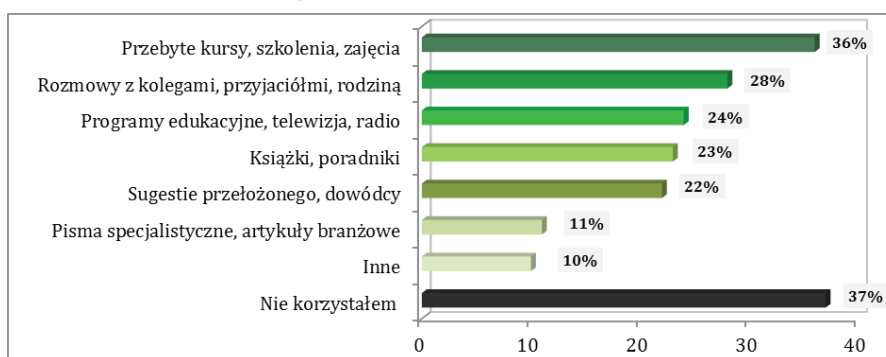
313 WBBS, *Kompetencje społeczne kadry..*, dz. cyt., s. 32.

314 WSO – Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych, WAT – Wojskowa Akademia Techniczna, AMW – Akademia Marynarki Wojennej, ASzWoj – Akademia Sztuki Wojennej (od 2016), była AON – Akademia Obrony Narodowej powstała z przekształconej w 1990 r. ASG – Akademii Sztabu Generalnego.

315 Patrz Załącznik 1., pyt. 32.



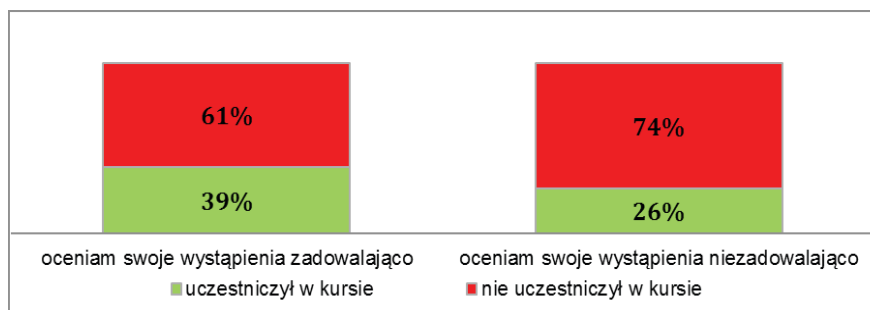
Odpowiedź na pytanie o źródła wspomagające umiejętności przemawiania wykazała, iż jeżeli już badani zdecydowali się na korzystanie z takowych, dominującą formą jest kształcenie instytucjonalne (patrz wykres nr 3.5.). Część respondentów w procesie nabywania wiedzy i umiejętności komunikacyjnych wspomaga się rozmowami z bliskimi. Podobnym zainteresowaniem cieszą się informacje zaczerpnięte ze środków masowego przekazu, potem z poradników. Co piąty badany zaznaczył, że inspiracja przełożonego odgrywa istotną rolę w pozyskiwaniu wiedzy o ekspozycji publicznej. Najmniejszym zainteresowaniem cieszą się pisma branżowe i kategorie – inne.



Wykres nr 3.5. Źródła pogłębiania umiejętności przemawiania publicznego

Źródło: opracowanie własne.

Kształcenie instytucjonalne koreluje dodatnio z oceną posiadanych umiejętności oratorskich, co wskazano na wykresie nr 3.6³¹⁶. Oficerowie korzystający ze szkoleń i kursów tematycznych częściej oceniają swoje wystąpienia zadowolająco (39%), niż oficerowie z nich niekorzystający (26%)³¹⁷.



Wykres nr 3.6. Zestawienie uczestnictwa żołnierzy w kursach doszkalających a samoocena wystąpień publicznych

Źródło: opracowanie własne.

316 Zależność jest istotna statystycznie: wartość chi-kwadrat 0,103; $p=0,05$.

317 Por. Załącznik 1., wykres Zał. nr 1.44. oraz tabela Zał. nr 1.44.

Analizując zgromadzony materiał poznawczy określono obszary, elementy, sposoby nabywania i doskonalenia kompetencji komunikacyjnych przez żołnierzy. Są nimi:

1. działalność edukacyjna środowiskowa: niezamierzona – tzn. realizowana bez celu wykonania z góry określonych przedsięwzięć retorycznych (socjalizacja) oraz zamierzona tzn. realizowana poprzez wskazówki przełożonych;
2. działalność edukacyjna instytucjonalna wewnętrzna – podejmowana celowo za pośrednictwem szkolnictwa wojskowego;
3. działalność edukacyjna instytucjonalna zewnętrzna – podejmowana celowo poza instytucjami reprezentowanymi przez system szkolnictwa wojskowego;
4. działalność autoedukacyjna (samokształcenie, samowychowanie, świadoma obserwacja i zaplanowane naśladowanie postaw komunikacyjnych).

DZIAŁALNOŚĆ EDUKACYJNA ŚRODOWISKOWA

Uważa się, że w procesie kształcenia z racji niewystarczającego wyodrębnienia komponentu kompetencji komunikacyjnych, traktowany jest on przez badanych dość intuicyjnie. Przy modelu hierarchicznym organizacji związane jest to z ryzykiem dużej liczby zachowań konformistycznych, tzn. potencjalnie akceptowalnych przez zwierzchników czy grupę społeczną. Silna kultura organizacyjna wojska i jej funkcja socjalizacyjna wzmacniają znaczenie autorytetu zwierzchnika. Nic dziwnego, że właśnie ta relacja została wskazana przez badanych jako znacząca w procesie zdobywania sprawności mówcy. Co piąty badany (22%) traktuje sugestie przełożonego, dowódcy jako wytyczne w omawianej kwestii³¹⁸ (dotyczy to zwłaszcza młodszych żołnierzy (do 26 lat) oraz tych zajmujących stanowiska naukowo-dydaktyczne).

Uogólnione wyniki badań wskazują na znaczną rolę kadr kierowniczych w kształtowaniu kompetencji komunikacyjnych wśród podwładnych. Wywiady z ekspertami wskazują, że żołnierze uczą się umiejętności komunikacyjnych głównie poprzez naśladowanie³¹⁹. Niewystarczająca systemowa opieka nad rozwijaniem owych umiejętności przenosi ciężar kształcenia na dowódców, przełożonych, którzy stanowią odniesienie pożądanego poziomu władania sprawnością komunikacyjną. Czyni to z kadry kierowniczej wojska podmiot kulturotwórczy i wydaje się być to nieuniknione. Jak mawiał T. Kotarbiński „*Nie ma nauczania bez naśladowania i dość sobie to uprzytomnić, by zrozumieć olbrzymią doniosłość naśladowania dla postępu*”³²⁰. Oficerowie winni ze swej strony wykazywać wielką świadomość zrozumienia tego faktu, objawiającą się

318 Tamże, pyt. 26.

319 Patrz tabela Załącznik 3.

320 T. Kotarbiński, dz. cyt., s. 308.



samorzutnością i zasadnością władania arsenałem technik i narzędzi komunikacyjnych na co najmniej optymalnym poziomie jakości.

Doceniając rolę naśladowania jednocześnie wyróżniono zagrożenie opisywanej formy kształcenia, związane z autorytarnym stosowaniem zasady zależności strukturalnej, gdzie decydujący (wyższy rangą) narzucają kanony poprawności swoim podwładnym i wymagają powielania ich umiejętności, będąc nierzadko w pułapce przekonania, że wiedzą najlepiej i są specjalistami w dziedzinie przemawiania publicznego. Jest to zauważalny przez ekspertów typ działań zwany w literaturze przedmiotu zachowaniami kratycznym³²¹, dającymi poczucie siły, mocy, sprawczości i zabarwionego przyjemnością poczucia władzy.

W przeważającej liczbie zdarzeń społecznych, również w kategorii skuteczności wystąpień publicznych, funkcjonuje tzw. pewność moralna³²², ale też nie wydaje się to być ułomne. Zjawisko polega na tym, że prelegent jest względnie przekonany że przygotowana przez niego mowa wywarła poruszenie wśród odbiorców (choć przecież mogli oni tylko pozorować aktywne zainteresowanie, by przypodobać się mówcy). Dowódca może być względnie przeświadczony, że nauczając podwładnych dobiera odpowiednią treść, metodę i formę dydaktyczną (ale nie może być on pewny rzeczywistych odczuć słuchaczy). Pewność moralna jest wystarczająca, ale nie należy przyjmować jej jako ostatecznej wykładni. Taki stan może oznaczać (choć nie musi) niebezpieczeństwo nadużycia autorytetu.

Rola środowiska jest istotna w procesie socjalizacji, gdyż wpływa na codzienny naturalny trening umiejętności społecznych, językowych i komunikacyjnych, czyli na logosferę³²³ każdego żołnierza. Wydaje się, że kultura organizacyjna wojska wykształciła pewne przyzwyczajenia odnośnie do sposobu przemawiania. Ich opis wyszczególniono w kolejnym rozdziale, jednak warto zaznaczyć w tym miejscu, że zdecydowana większość respondentów (97%) oczekuje od swojego przełożonego, by przemawiał w sposób skuteczny, zrozumiały, kulturalny i profesjonalny³²⁴. Zakłada się zatem, że w społecznej potrzebie odnoszenia się do autorytetu, żołnierze pożądamy wysokich kompetencji oficera w sferze przemawiania publicznego.

321 Por. W. Witwicki, *Analiza psychologiczna ambicji*, „Przegląd Filozoficzny”, R. III, 1900, nr 4, s. 26-49.

322 *Mówimy, że ktoś jest czegoś pewny, kiedy nie może rozsądnie o tym czymś wątpić*. Wyróżnionej przez M. Bocheńskiego pewności bezwzględnej można przyporządkować pewność moralną, tzn. taką, którą cechuje wysokie prawdopodobieństwo [w:] J.M. Bocheński, *Sto zabobonów...*, dz. cyt., s. 97.

323 Z gr. logos – słowo i sphaira – środowisko, badacze języka stworzyli termin logosfera w odniesieniu do każdej styczności człowieka ze słowem. Specyfika grupy i ról jakie w nich pełni jednostka budują daną logosferę. Rozróżnia się zatem logosferę teatru, zakładu pracy, organizacji, rodziny. „Środowisko słowa”, czyli wiele relacji i związków społecznych, w których w sposób szczególny promowane jest słowo przez osoby tworzące je [w:] A. Zwoliński, dz. cyt., s. 389.

324 Patrz Załącznik 1., pyt. 3.



**DZIAŁALNOŚĆ EDUKACYJNA INSTYTUCJONALNA WEWNĘTRZNA
– PODEJMOWANA CELOWO ZA POŚREDNICTWEM SZKOLNICTWA
WOJSKOWEGO**

Analiza zgromadzonego materiału badawczego wskazuje jednoznacznie, że zdecydowana większość respondentów (89%) jest zainteresowana zajęciami z doskonalenia praktycznych umiejętności wystąpień publicznych w ramach szkolnictwa wojskowego. Najmniejsze zaciekawienie w temacie wyrazili młodzi respondenci (do 26 roku życia)³²⁵. Na uwagę wskazuje znaczny odsetek odpowiedzi „zdecydowanie tak” w poszczególnych korpusach osobowych oraz u żołnierzy na stanowiskach dowódczych. Podkreśla to wagę i potrzebę zajmowania się tematyką doskonalenia sprawności w przemawianiu w środowisku wojskowym.

Według badanych, zajęcia z komunikacji społecznej znajdujące się w ofercie programowej resortu obrony narodowej, choć potrzebne i poprawiające poziom operowania kompetencjami, nie zaspokajają w pełni oczekiwań żołnierzy³²⁶. Średnio jedna czwarta respondentów (jeśli chodzi o kulturę języka) i jedna trzecia (jeśli chodzi o elementy niewerbalne) wyraziła niedosyt liczby zajęć z umiejętności przemawiania w odbywanym w czasie badań szkoleniu.

Efekt prowadzonego procesu badawczego pozwala wyprowadzić wniosek, że realizowane programy nie tworzą zwartej i systemowej szansy doskonalenia kompetencji komunikacyjnych. Preferowane formy dydaktyczne obserwowanych zajęć to głównie wykład i pogadanka (realizowana jako część warsztatowa). Elementy odgrywania scenki (wchodzenia w rolę prelegenta) i realizowane (czasami) nagrania wystąpień są jednorazowe i pozbawione dogłębnej analizy na poziomie trzech kodów komunikacyjnych. Ich omówienia często są zbiorcze i bardzo skromne w informacji dotyczące dalszego procesu kształcenia. Ponadto słuchacze często nie otrzymują narzędzi do indywidualnej pracy nad swoim warsztatem w procesie samodoskonalenia. Powyższe elementy obniżają efektywność zajęć.

Na podstawie wywiadów z ekspertami można wskazać na czynniki dysfunkcyjne w procesie doskonalenia kompetencji komunikacyjnych, są nimi m.in.:

- pewność moralna, że posiadane umiejętności w zakresie codziennej komunikacji są wystarczające do publicznego zabierania głosu;
- brak systemowych szkoleń z zakresu przemawiania publicznego;
- niewystarczające uświadomienie wagi komunikacji jako składowych bazowych w posiadanych kompetencjach przywódczych, dowódczych, interpersonalnych, społecznych itp. oraz w procesie zarządzania czy kierowania;

325 Tamże, pyt. 18.

326 Tamże, pyt. 33, 34, 35.



- marginalizowanie znaczenia komunikacji interpersonalnej w dowodzeniu;
- nieuświadomienie znaczenia i roli poszczególnych kodów komunikacyjnych (językowego, parajęzykowego, pozajęzykowego) w prezentacji publicznej. Może to prowadzić do tzw. *błędu zaburzonej koncentracji uwagi*³²⁷, w którym skupienie na jednym aspekcie komunikacji powoduje niedostateczne wykorzystanie pozostałych.
- pojawiająca się niechęć kadry kierowniczej do podnoszenia swoich kompetencji komunikacyjnych, która może być spowodowana m.in. tym, że nie ma jasności co do korzyści płynących z faktu podnoszenia swych umiejętności w omawianym zakresie. Jednocześnie interlokutorzy podkreślają przekonanie, że kompetencje komunikacyjne mogą być wykorzystywane niezależnie od zajmowanych stanowisk³²⁸.

Niejednoznaczna wg badanych jest kwestia potrzeby kształcenia kompetencji komunikacyjnych na wszystkich poziomach kursów kwalifikacyjnych i wybranych kursach doskonalących. Nie ma zgodności ekspertów co do profili kompetencji komunikacyjnych na poszczególnych stanowiskach (szczeblach dowodzenia). Jednocześnie występuje zgodność co do faktu, że od szczebla kompani bądź wg innej klasyfikacji od zaszerogowania do stopnia oficera starszego, poziom posiadanych kompetencji winien być profesjonalny, czyli mieć cechy płynności zastosowania i automatyzacji. Prowadzi to do wniosku, że umieszczenie szkoleń przemawiania publicznego na każdym poziomie kwalifikacji oficerskich jest zasadne, wręcz wg niektórych badanych niezbędne, bo umożliwi sprawne posługiwanie się nabytymi umiejętnościami od stopnia oficera starszego. „Sytuacją idealną” byłoby – zdaniem niektórych ekspertów (E1, E2, E3, E6, E8)³²⁹ – wyposażenie kandydatów na oficera w techniczne uwarunkowania warsztatu mówcy po to, by z poziomu oficera rozbudowywać kreację wystąpień i odwagę ich podejmowania.

Dodatkowym argumentem wypływającym z analizy literatury przedmiotu jest teza, że zajęcia powinny być na każdym poziomie nauczania ponieważ, po szkoleniu szybko wracają reprezentacje związane z zasadą efektu *hallo anielski*, wtedy mimo wprowadzonych korekt dochodzi często do nawrotów do stanu wyjściowego³³⁰. Prowadzenie cyklicznych, zaplanowanych zajęć na każdym poziomie doskonalenia wpływa na automatyzację nabytych umiejętności, a zatem pośrednio ma związek z ekonomizacją działań. „Jednym z najpospolitszych sposobów ekonomizacji działań jest ich automatyzacja polegająca na tym, że czynności intensywne zastępuje się czynnościami machinalnymi”³³¹. Ponadto, wyniki

327 Umiejętności komunikacyjne w procesie..., dz. cyt., s. 15.

328 Patrz tabela Złącznik 3a.

329 Patrz Tabela Załącznik 3.

330 Por. H. Panknin, U. Elsasser, dz. cyt., s. 90.

331 Por. T. Kotarbiński, dz. cyt., s. 166.





badań ujawnionych w literaturze przedmiotu akcentują, iż „*jesteśmy bardziej skłonni przyjąć pomoc, która została nam zaoferowana, niż sami o nią prosić. Jak się wydaje bezpośrednia prośba o pomoc stanowi większe zagrożenie dla wizerunku publicznego*” (Broll, Gross i Piliavin, 1974)³³².

Jak wskazują wyniki przeprowadzonego procesu poznania, ciągłość i powtarzalność doskonalenia kompetencji komunikacyjnych można argumentować specyfiką struktur organizacji, jaką jest wojsko, a zaliczyć do niej można, m.in.³³³:

- ciągłą wymianę kadry oficerskiej, która jest spowodowana awansami, odchodzeniem do rezerwy, zajmowaniem nowych stanowisk;
- rozwój osobisty oficera;
- dbałość o zwiększenie efektywności aktywności poszczególnych komórek organizacyjnych;
- wymóg samodoskonalenia oficera;
- kreowanie potencjalnych przywódców mających zasilać kadre kierowniczą organizacji;
- potrzebę upowszechniania pozytywnego wizerunku oficera w środowisku wojskowym i cywilnym;
- dostosowywanie systemu kształcenia do standardów NATO.

DZIAŁALNOŚĆ EDUKACYJNA INSTYTUCJONALNA ZEWNĘTRZNA – PODEJMOWANA CELOWO POZA INSTYTUCJAMI REPREZENTOWANYMI PRZEZ SYSTEM SZKOLNICTWA WOJSKOWEGO

Jeśli żołnierze są zadowoleni ze swych umiejętności retorycznych (co wskazano w kolejnym rozdziale³³⁴) a krytycznie oceniają odbyte w środowisku wojskowym szkolenia, to można przypuszczać, iż niedostatki treści programowych i ich realizacji kompensują samokształceniem lub doskonaleniem pozaresortowym. Potwierdzałyby tę tezę wywiady eksperckie. Większość rozmówców przyznała, że poziom porozumiewania się publicznego, który opisuje ich umiejętności została osiągnięty w placówkach szkoleniowych poza środowiskiem wojskowym³³⁵.

DZIAŁALNOŚĆ AUTOEDUKACYJNA (SAMOKSZTAŁCENIE, SAMOWYCHOWANIE)

Wydaje się, że najbardziej popularnym czynnikiem wpływającym na samodoskonalenie jest obserwacja zachowań innych członków danej grupy, zwłaszcza tych uznanych za znaczących dla podmiotu z jakiegoś powodu. „*Bezpośredni kontakt z autorytetami oraz naśladowanie pozytywnych zachowań są jednymi*

332 M. Leary, dz. cyt., s. 118.

333 W. Łydka, dz. cyt., s. 42.

334 Zob. Rozdział 4.1. Poczucie sprawczości, samoocena, nastawienie do przemawiania

335 Patrz tabela Załącznik 3.





*z najsukuteczniejszych metod doskonalenia*³³⁶. Taka forma kształcenia nakłada na przełożonego odpowiedzialność za prezentowane zachowania komunikacyjne. W przeciwnym razie może okazać się dysfunkcją opisaną na początku niniejszego podrozdziału.

Globalizacja i postęp techniczny, ułatwiają dostęp do rejestracji rozmaitych przemówień, przyczyniają się tym samym do zwiększenia możliwości podnoszenia kwalifikacji poprzez np. obserwację pośrednią innych mówców. Właśnie ta cecha została przez ekspertów wskazana jako element samodoskonalenia. W dobie współczesnych rozwijających się organizacji przybiera ona coraz większe znaczenie³³⁷. Co czwarty badany zaznaczył, iż zgłębiając tajniki przemówień korzysta z informacji udostępnionych w masmediach³³⁸. W tym kontekście interesującą wydaje się wypowiedź jednego z ekspertów (E3) wskazująca na brak zarejestrowanych, porywających przemówień dowódców umieszczonych na stronach internetowych jednostek. Interlokutor powołując się na doświadczenie odbytych studiów wojskowych poza granicami kraju zauważa, że np. w Stanach Zjednoczonych taka praktyka jest normą.

WNIOSKI

Wyniki przeprowadzonych analiz ukazują szeroką obecność i duże znaczenie przypisywane zagadnieniom komunikacji w działalności dowódczej. Wskazują jasno, iż przenika ona całość badanych i wyszczególnionych kompetencji społecznych, jednak nie funkcjonuje pod nazwą kompetencji komunikacyjnych. Owa tendencja zdaniem autorki tych słów może wpływać na postrzeganie tych ostatnich jako mniej istotnych niż są w praktyce, co wydaje się godne wnikliwej refleksji. Toteż zasadnym jest ujmowanie kompetencji komunikacyjnych jako kluczowy składnik innych kompetencji np. kierowniczych, dowódczych, przywódczych, interpersonalnych, społecznych. I nie jest to tylko kwestia kosmetyki językowej. Słowa, którymi się posługujemy wpływają na postrzeganie przez nas rzeczywistości, nadają wagę rejestrowanym zjawiskom. Zakotwiczenie terminologiczne kompetencji komunikacyjnych (jako społecznych) mogłoby zlikwidować ich transparentne postrzeganie i wpłynąć przez to na zwiększenie potrzeby ich kształtowania, nie tylko jako elementu kultury języka, ale jako elementu budującego relacje międzyludzkie, na których opiera się funkcjonowanie grupowe charakterystyczne dla opisywanej organizacji.

Badania wskazują, że istnieje wśród dowódców przekonanie, iż należy rozszerzać zakres szkolenia kompetencji komunikacyjnych w ramach doskonalenia zawodowego żołnierzy WP. Traktowanie kompetencji komunikacyjnych jako bazowych, czyli właściwych wszystkim członkom organizacji, determinuje ich

336 W. Łydka, dz. cyt., s. 39.

337 Por. Implementacja nowoczesnych form..., dz. cyt., s. 47.

338 Patrz Załącznik 1., pyt. 26.





obecność w programach kształcenia obowiązkowego na kolejny stopień zaszerogowania.

Wskazaniem jest, by proces doskonalenia oparty był o spójne rozumienie obszaru, którego ma dotyczyć. Zdecydowano, że dla potrzeb niniejszych badań, określenie jednolitej płaszczyzny interpretacji kompetencji komunikacyjnych, dotyczących ekspozycji publicznej, będą odpowiedzi ekspertów co do zasadniczych kategorii, zaprezentowanych w tabeli Załącznik 3a. Wskazano tam, że pomimo szerokiego spektrum kwalifikacji i doświadczeń zawodowych ekspertów, wszyscy oni byli zgodni co do fundamentów rozumienia i funkcjonowania kompetencji komunikacyjnych (przemawiania publicznego) w środowisku wojskowym. Omawiane kompetencje w odniesieniu do kadry kierowniczej WL winny być traktowane jako:

- bazowe;
- łatwomierzalne;
- innowacyjne i nieszablonowe;
- motywujące do aktywności prezentacyjnej podwładnych (nie tylko dowódców);
- potencjalnie funkcjonujące także poza środowiskiem wojskowym.

W uogólnionej opinii ekspertów zobrazowany jest modelowy stan, który zdaniem wszystkich badanych w rzeczywistości służby żołnierskiej jest ciągle niezrealizowany. Tzn. ogólnie rzecz biorąc, wg ekspertów umiejętności komunikacyjne prezentowane przez kadrę kierowniczą WL podczas przemówień okolicznościowych nie są takie, jakie być powinny. Jeśli oficer przyjmuje na siebie rolę wychowawcy i kierownika staje się tym samym wzorem dla podwładnych, również w kategorii prezentowanej postawy mówcy publicznego władającego słowem w sposób kulturalny i skuteczny. Takie podejście znajduje swoje odzwierciedlenie w Kodeksie Honorowym Żołnierza, gdzie zaznaczono, iż „*Żołnierz zawodowy w środowisku społecznym prezentuje najwyższe wartości moralne i obyczajowe. Jest wzorem kultury osobistej i dobrego wychowania*”³³⁹. Wpisuje się on tym samym w konwersacyjną *zasadę autorytetu*³⁴⁰, gdzie osoba o powszechnym uznaniu w danej dziedzinie, znana i popularna, ma większą łatwość perswazyjnego oddziaływania na słuchacza. Jak wskazują badania, żołnierze zawodowi częściej niż pracownicy cywilni śledzą medialne transmisje oficjalnych obchodów świąt wojskowych, podobnie rodziny żołnierzy są zainteresowane uczestniczeniem głównie pośrednim w tego typu obchodach³⁴¹. Jest to dowód na zasadność utrzymywania wystąpień w wojsku na wysoce profesjonal-

339 Kodeks Honorowy Żołnierza Zawodowego Wojska Polskiego, MON, Warszawa 2008, s. 7.

340 E. Wierzbicka, A. Wolański, D. Zdunkiewicz-Jedynak, dz. cyt., s. 143.

341 Poziom identyfikacji personelu..., dz. cyt., s. 14, 25-29.



nym poziomie, gdyż mogą służyć one jako odniesienie kulturowe, wyznaczając nieformalne normy stylu wypowiedzi.

Złożona natura kontaktów społecznych rozpatrywanych z perspektywy komunikacji, autoprezentacji pozwala sformułować ogólny wniosek, że kierowani schematami ludzie postrzegają rzeczywistość wedle swego stanu wiedzy i umiejętności, i do tego autorskiego poziomu dostosowują napływające informacje wizerunkowe. Starając się być kompetentnym, oficer w sposób uświadomiony lub bezwiedny kształtuje zachowania innych poprzez swoje własne. Zatem rozszerzając posiadane kompetencje komunikacyjne wpływa on na zachowania innych poprzez efekt modelowania. Jest to proces nieunikniony w instytucji zhierarchizowanej i wymagający doskonalenia.

Znaczącą rolę w procesie kształcenia przypisuje się formie samodoskonalenia. Jest to pożądana i niezbędna aktywność słuchaczy, posiadająca wiele zalet opartych głównie o pozytywną funkcję naśladowania i tworzenia wzmacniania więzi grupowych oraz kultury organizacyjnej, ale posiadająca również wiele zagrożeń. Można do nich zaliczyć, m.in:

- przejmowanie złych nawyków od szkolącego, co wskazuje na zasadność szukania inspiracji z wielu źródeł;
- czynniki obniżające efektywność szkolenia i poziom motywacji do zmian, tj. np. znajomość osoby szkolącej i codzienność relacji.

Głównym mankamentem szkoleń instytucjonalnych wskazanych w badaniach są:

- ograniczenia czasowe realizacji szkoleń komunikacyjnych związane z ramami programów nauczania;
- brak mierzalności kompetencji;
- niedostosowanie zajęć do indywidualnych potrzeb słuchaczy;
- ograniczona możliwość praktycznego wykorzystania posiadanych umiejętności na różnego typu okolicznościach;
- postawa zwierzchników wskazująca na brak potrzeby medialnych występów przez dowódców;
- niedostosowanie programu do zbyt licznej grupy słuchaczy;
- brak udzielania indywidualnego komunikatu zwrotnego co do prezentowanych umiejętności, rozbudowanego o konkretne narzędzie do autokorekty;
- programy szkoleniowe, które wydają się być dostosowane treściowo do potrzeb słuchaczy, ale ich realizacja (ograniczenia godzinowe) uniemożliwia spełnienie założeń teoretycznych.



Publiczne operowanie słowem i budowanie na tej podstawie swojego wizerunku w sytuacjach formalnych jest zagadnieniem istotnym, jednak wydaje się, że w wojsku ciągle nie dość docenianym i często pozostawionym działaniom intuicyjnym. Te ostatnie jednak wydają się być niewystarczającym źródłem wiedzy i umiejętności, gdyż nie są oparte na dociekaniu rozumowym, traktowanym jako „*poznanie za pomocą doświadczenia i opartego na nim wnioskowania z wykluczeniem autorytetu i wiary*”³⁴². Można zatem przyjąć, „*że intuicja, podobnie jak autorytety (zależne od czasów i historii) nie są wystarczające do poznania rzeczywistości społecznej*”³⁴³. Znajomość fonetycznego obrazu substancji fonicznej, biegłość stosowania modulacyjnych wariantów aparatu mowy, umiejętność zarządzania uwagą innych zyskują na wartości, gdy występują na poziomie ponadintuicyjnym. W odmierzonej sytuacji zdolność przewidywania zachowań utożsamiana może być z domysłami, na których nie sposób budować konkretnych umiejętności.

Istotą funkcji przemawiania mogłoby być traktowanie go jako pewnej dyspozycyjności, nie zaś jednostkowego zdarzenia. W wyniku przeprowadzonych badań proponuje się, aby postrzegać umiejętności komunikacyjne, ujawniane m.in. podczas przemówień okolicznościowych, jako:

formę kultywowania tradycji narodowych;

- formę motywowania podwładnych i kierowania ludźmi;
- formę wpływającą na kształtowanie kariery oficerów;
- formę kształtującą postawy podwładnych poprzez naśladownictwo przełożonych;
- formę odniesień kulturowych;
- formę wspierania przywództwa i autorytetu przełożonego;
- formę zwiększania samooceny, pewności siebie;
- formę wskazującą na identyfikację środowiskową;
- formę autoprezentacji.

Stała dyspozycja komunikacyjna, kształtowana poprzez np. mowy okolicznościowe, nabiera szerszego uniwersalnego znaczenia i staje się realizacją celu pragmatycznego niniejszych badań.

342 J.M. Bocheński, *Sto zabobonów*, dz. cyt., s. 115.

343 J. Sztumski, dz. cyt., s. 59; por. J. Pieter, dz. cyt., s. 151-153.





4. OFICER W ROLI ORATORA

Intencją powstania niniejszego rozdziału pracy, była próba naukowego opisu charakterystyki dominującego stylu przemawiania podczas okolicznościowych wystąpień publicznych w środowisku oficerów WL. Kierowano się zamiarem zwrócenia uwagi na najbardziej istotne (zdaniem autorki) kwestie związane z wywieranym wrażeniem podczas krótkich wystąpień okolicznościowych. Przedstawiono skonstruowany w oparciu o wyniki badań własnych, model przemawiającego oficera oraz wyodrębniono cechy, bariery i szanse udoskonaleń. Opisane zagadnienia miały pomóc w rozwiązaniu szczegółowego problemu badawczego sformułowanego jako pytanie badawcze: **Jakie cechy można przypisać oficerowi w roli oratora?**

Próba rozwiązania powyższego problemu badawczego wymagała odnotowania występujących prawidłowości mów oficerów, których odniesienie retoryczne prowadziło do konieczności zdiagnozowania zasad poprawności i estetyki wypowiedzi prelegentów. Przyjęta na tym etapie hipoteza spełniała głównie funkcję deskryptywną z nieznacznymi elementami funkcji diagnostycznej. Hipotezę sformułowano jako następujące założenie:

Wydaje się, że można wyodrębnić pewne cechy przemawiania charakterystyczne dla badanego środowiska. Wyróżniającą jest typologia zachowań w obszarze trzech kodów komunikacyjnych (językowym, parajęzykowym i pozajęzykowym) ze szczególnym wskazaniem na dwa ostatnie. Oficerowie prelegenci poruszają się w obrębie środowiskowej stylistyki prezentacji, która w ich mniemaniu znacznie wyróżnia ich od prelegentów spoza organizacji wojskowej. Starając się określić cechy przemawiających oficerów zakłada się, że:



- *Komunikowanie pozajęzykowe w wojskowych przemówieniach okolicznościowych jest często kodowaniem arbitralnym, o niewielkiej liczbie zachowań ikonicznych.*
- *Oficerowie częściej wskazują na treść jako na najistotniejszą część prezentacji okolicznościowej. Żołnierze, którzy wskazali elementy oddziaływania na odbiorcę według teorii Mehrabiana oceniają siebie jako lepszych mówców, niż oficerowie nieznający tej zależności.*
- *Oficerowie uczestniczący w kursach komunikacyjnych częściej wyżej oceniają swoje zdolności oratorskie, niż oficerowie nie uczestniczący w takich kursach.*
- *Przemówienia okolicznościowe oficerów są nasycone terminologią specjalistyczną, anglicyzmami i gwaryzmami, co może utrudniać odbiór wystąpienia.*
- *Oficerowie lubiący improwizować podczas przemówień publicznych lepiej oceniają swoje umiejętności, niż oratorzy obawiający się spontanicznych wypowiedzi.*
- *Oficerowie opisujący siebie jako jednostki towarzyskie wyżej oceniają siebie w roli mówcy, niż żołnierze oceniający niżej poziom swojej towarzyskości.*
- *Poziom odczuwanej tremy ma związek z samooceną umiejętności oratorskich.*
- *Oficerowie, ogólnie rzecz biorąc, czują się pewnie w roli prelegenta, na co wpływ ma nie tyle biegłość w sztuce przemawiania, ile praktyka pełnionej funkcji kierowniczej.*
- *Silna kultura organizacyjna wojska nie wytworzyła znaczącej różnicy w zakresie posiadanych kompetencji pomiędzy starszymi i młodszymi oficerami.*

Syntetyczne przedstawienie wyników badań umożliwiło wyodrębnienie modelu mówcy oficera, co osiągnięto dzięki zastosowaniu triangulacji metodologicznej, dającej badaczowi poczucie zwiększonej trafności badawczej. Model stworzono w oparciu o metody teoretyczne (analizę, syntezę, wnioskowanie, porównanie, abstrahowanie, uogólnienie) oraz metody empiryczne – badanie opinii (badanie ankietowe, wywiad ekspercki) i obserwację naukową³⁴³. Uwzględniono zatem opinie respondentów i rzeczywiste umiejętności komunikacyjne wg ustalonego pomiaru. Pomiarom jest przekładanie badanych faktów społecznych na język wymiernych liczb lub innych symboli³⁴⁴. W naukach społecznych badacz posługuje się głównie pomiarem pośrednim, gdyż dokonuje się go poprzez analizę zachowań komunikacyjnych, a owe są interpretowane przez badacza. Żeby pomiar był możliwy badacz zmuszony jest dokładnie określić obiekt danej mia-

343 Szczegółowy opis metod badawczych znajduje się w rozdziale 1.5. Metody, techniki i narzędzia badawcze.

344 Por. M. Łobocki, dz. cyt., s. 57; K. Ajdukiewicz, *Logika pragmatyczna*, dz. cyt., s. 275.



ry, czyli zmienne wyrażone poprzez wymierne wskaźniki. Niniejszy wymóg spełnia stworzona scheduła obserwacyjna³⁴⁵ i kwestionariusz ankiety. Określone zmienne i wskaźniki w badaniu metodą sondażu diagnostycznego techniką wywiadu/ankietą audytoryjną za pomocą narzędzia kwestionariusza ankiety umieszczono w tabeli nr 4.1.

Tabela nr 4.1. Zmienne i wskaźniki zawarte w kwestionariuszu ankiety

Zmienne	Wskaźniki wyrażone w pytaniu nr...
Poczucie sprawczości, podmiotowości w roli mówcy	1
Nastawienie do przemawiania	7
Samoocena	8, 14, 20, 27
Trema	13, 20, 21, 22, 23, 24, 37, 30
Towarzyskość	12, 37,
Przygotowanie do wystąpienia	16, 19, 20
Odrębność kultury organizacyjnej	4, 5
Realizacja kodu językowego	
Fonetyczna i gramatyczna struktura wypowiedzi	20, 21, 22, 27, 30, 38, 43
Artykulacja, dykcja	20, 30, 38
Treść wystąpienia	9, 19
Realizacja kodu parajęzykowego	5, 9, 19, 20, 21, 22, 30, 38, 42
Realizacja kodu pozajęzykowego	9, 15, 19, 20, 38

Źródło: opracowanie własne.

4.1. POCZUCIE SPRAWCZOŚCI, SAMOOCENA, NASTAWIENIE DO PRZEMAWIANIA

Istotą modelowania jest próba odzwierciedlenia obrazu określonego fragmentu rzeczywistości³⁴⁶. Utworzony model oficera-mówcy powstał na bazie analizy kanałów wejściowych, wyjściowych i systemów reprezentacji³⁴⁷ ujawnionych przez badanych. Można ten model nazwać stylem wojskowym³⁴⁸. Przyjęto, że styl przemawiania wojskowego jest to całokształt użytych świadomie i nieświad-

345 Patrz Załącznik 2. Scheduła obserwacyjna.

346 Por. M. Pelc, *Elementy metodologii...*, dz. cyt., s. 62.

347 Kanał wejściowy (zmysłowe postrzeganie za pomocą wzroku, słuchu, dotyku, zapachu) kanał wyjściowy – wysyłane znaki oddziałujące na odbiorcę (także na siebie samego); mowa ciała i język. System reprezentacji – własny system komunikowania się wskutek procesów kojarzeniowych – asocjacji – po aktywizacji kanału wejściowego. System reprezentacji funkcjonuje w obrębie kodu cyfrowego (język) i analogowego np. obrazu [w:] H. Panknin, U. Elsasser, dz. cyt., s. 43-44.

348 W literaturze przedmiotu wyodrębnione zostały style: dziennikarski, urzędowy, urzędowo-kancelaryjny, publicystyczny, naukowy, funkcjonalny, por. Markowski A. (red.), *Wielki Słownik...*, dz. cyt., s. 1588-1591.





domie środków przekazu zastosowanych przez aktora – (oficera) w akcie czynu złożonego, jakim jest okolicznościowe wystąpienie publiczne.

Model ujmowany jest w literaturze przedmiotu jako teoretyczna uproszczona reprezentacja rzeczywistych zachowań, stworzona po to, aby ukazać relacje pomiędzy różnymi elementami systemu lub procesu po rozpatrzeniu tegoż problemu³⁴⁹. „Model to nie jest wzorzec, ten bowiem odnosi się do normatywnych ustaleń, będących dążeniami jednostek, które są społecznie uznane i respektowane”³⁵⁰.

Przedstawiony model w dominującej części jest opisowy i ma charakter modelu prostego, tzn. wskazującego elementy determinujące zachowanie i odbiór prelegentów. Analiza wieloczynnikowa była niezbędna, bowiem nie jest oczywistym i powszechnym uznanie istnienia modelu oficera-mówcy. Sami badani prezentowali podzielony pogląd w tej kwestii. Należy bowiem zaznaczyć, że nie stworzono modelu języka wojskowego³⁵¹, który obejmuje codzienność porozumiewania się między sobą żołnierzy na każdym szczeblu, ale analizowano postawę oficera, kierownika, dowódcy w konwencji jego aktywności prezentacyjnej na forum publicznym podczas wystąpienia z określonej okazji.

POCZUCIE SPRAWCZOŚCI

Poczucie sprawczość, czyli wpływ na obraz wspólnoty, której jest się częścią, wzmacnia więzi grupowe i kulturę organizacyjną. Doniesienia naukowe wskazują, że tylko co trzeci badany żołnierz ma przekonanie, że ma jakiś wpływ na decyzje dotyczące funkcjonowania jego macierzystej jednostki wojskowej³⁵². W świetle przytoczonych pomiarów wydaje się cenne poczucie podmiotowości, czyli sprawczości w zakresie kompetencji związanych z przemawianiem publicznym³⁵³, ukazane w badaniach własnych. Znacząca większość respondentów (92%) wskazała na odpowiedź, że to czy wystąpienie publiczne jest udane, zależy przede wszystkim od nich samych. Jak pokazują dalsze analizy, bardziej sceptyczni i częściej skłonni twierdzić, że wystąpienie zależy głównie od czynników, na które nie ma się wpływu, są oficerowie starsi oraz badani zajmujący stanowiska administracyjne. Kolejna ujawniona zależność związana jest z wiekiem respondentów: wraz z wiekiem wzrasta odsetek odpowiedzi sceptycznych.

349 S. Smyczek, *Metodologiczne aspekty budowy modeli zachowań konsumentów na rynku* [w:] W. Czakon (red. nauk.), dz. cyt., s. 135.

350 Tamże, s. 135-136.

351 Termin „język wojskowy” można traktować, jako odmianę środowiskowo-zawodową polszczyzny związaną z użyciem języka w wojsku. W odniesieniu do przemówień okolicznościowych przyjęto za zasadne rozpatrywanie języka z perspektywy stylistycznej (związanej z całością cech językowych charakterystycznych dla danych wypowiedzi) pomijając perspektywę leksykologiczną (skupiającą się na analizie słownictwa). Por. S. Marciniak, *Język wojskowy*, Wydawnictwo Ministerstwa Obrony Narodowej, Warszawa 1987, s. 35-58.

352 Poziom identyfikacji personelu..., dz. cyt., s. 8.

353 Patrz Załącznik 1., pyt. 1.

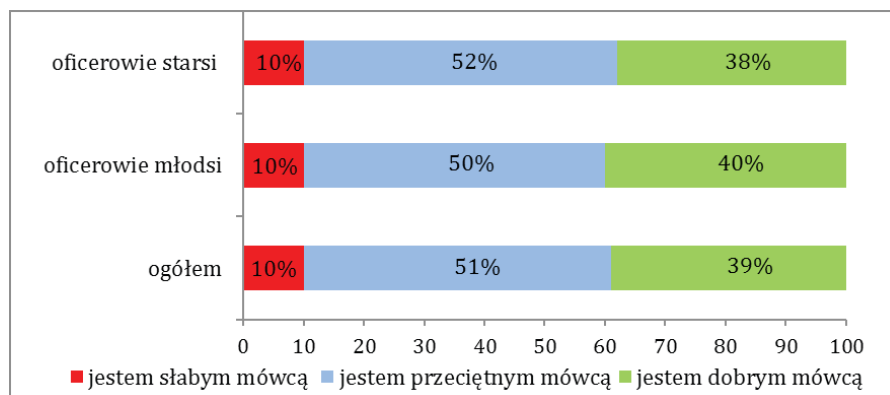


W najstarszej kategorii wiekowej blisko co piąty respondent (18%) twierdzi, że wystąpienie zależy głównie od czynników, na które nie ma on wpływu.

SAMOOCENA

Badając deklarowany poziom umiejętności w zakresie przemawiania, daje się zauważyć względnie dobrą, ale niewygórowaną samoocenę, zogniskowaną wokół określenia „przeciętny”. Zauważalna jest tendencja ujawniona w pytaniach kontrolnych, do lepszej samooceny wraz z wypełnianiem ankiety. Ów fakt może świadczyć o niepewności lub może o słabo ugruntowanej świadomości posiadanych umiejętności.

Ogólnie rzecz biorąc, połowa badanych żołnierzy (51%) uważa się za przeciętnych mówców. Co dziesiąty z respondentów (10%) deklaruje brak umiejętności przemawiania. Ponad jedna trzecia (39%) ankietowanych sądzi, że jest dobrym lub bardzo dobrym mówcą. Uszczegółowione wyniki zostały zaprezentowane na wykresie nr 4.1.



*Na wykresie połączono kategorie odpowiedzi „bardzo dobrym” i „dobrym” mówcą w jedną kategorię i analogicznie postąpiono z kategoriami „bardzo słabym” oraz „słabym”.

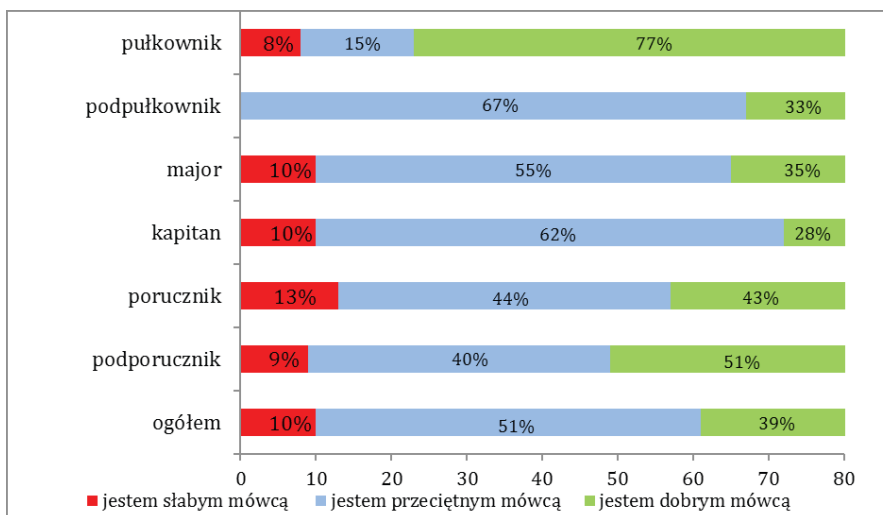
Wykres nr 4.1. Korpusek osobowy a ocena umiejętności oratorskich żołnierzy*

Źródło: opracowanie własne.

Co ważne – wyniki dotyczące korpusów osobowych (patrz wykres nr 4.1.) są zbliżone z danymi uzyskanymi dla całej populacji badanych ogółem. Może to świadczyć o tym, że grupę tę należy uznać za homogeniczną, gdzie połowa respondentów uważa się za przeciętnych mówców (51%), co trzeci podkreśla, że jest dobrym mówcą (39%), zaś co dziesiąty (10%), że słabym.

Próbując dokonać klasyfikacji odpowiedzi ze względu na posiadany stopień oficerski, analizy danych statystycznych wskazują tendencję do lepszej samooceny

wśród oficerów starszych. Jak zobrazowano na wykresie nr 4.2. wysoką ocenę własnych umiejętności w roli dobrego mówcy wystawiają oficerowie w stopniu pułkownika³⁵⁴. Ponad trzy czwarte z nich (77%) uważa się za dobrych oratorów, podczas gdy tylko 8% ocenia te umiejętności nisko. Dla porównania co trzeci z oficerów w stopniu majora (35%) ocenia te umiejętności wysoko, ponad połowa (55%) przeciętnie, a co dziesiąty (10%) słabo. Szczegółową analizę danych przedstawiono na wykresie nr 4.2.



*Na wykresie połączono kategorie odpowiedzi „bardzo dobrym” i „dobrym” mówcą w jedną kategorię i analogicznie postąpiono z kategoriami „bardzo słabym” oraz „słabym”.

Wykres nr 4.2. Stopień wojskowy a ocena umiejętności oratorskich żołnierzy*

Źródło: opracowanie własne.

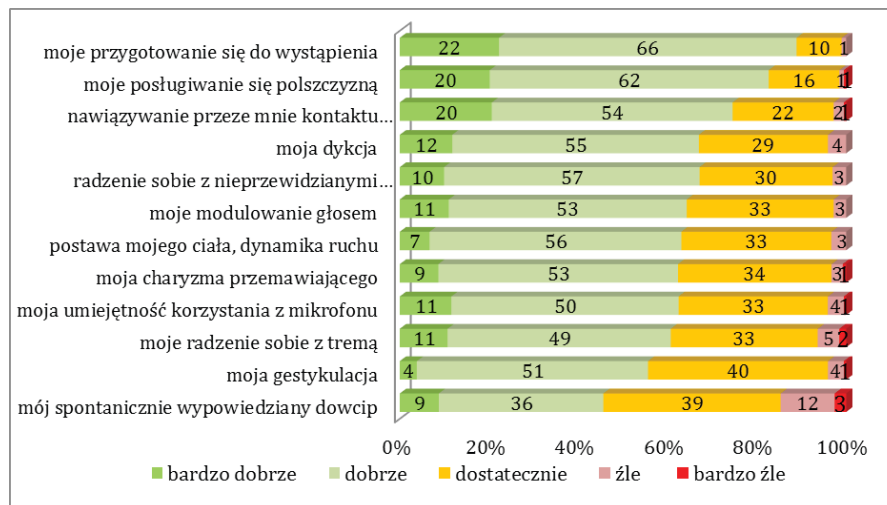
Analizując zgromadzony materiał badawczy można pokusić się o stwierdzenie, że korzystnie oceniają się osoby zajmujące stanowiska naukowe i dydaktyczne. Wśród tej grupy żaden z ankietowanych nie określił nisko swoich zdolności oratorskich. Stosunkowo najsłabiej wypadają żołnierze zajmujący stanowiska administracyjne i sztabowe³⁵⁵. Uszczegółowiając analizowaną zmienną, poprzez pytania kontrolne, dało się wyodrębnić kolejne wnioski. Zdecydowana większość badanych ocenia swoje wystąpienia okolicznościowe w stopniu zadowalającym, ale z niewielkimi brakami (66%). Co dziesiąty z żołnierzy (11%) jest w pełni usatysfakcjonowany swoimi przemówieniami. Rozpatrując wiek badanych zauważa się, że znaczną pewność siebie w sztuce przemówień publicznych wykazują najstarsi respondenci. Co piąty z nich (20%) ocenia swoje wystąpienia

354 Zależność jest istotna statystycznie wartość chi-kwadrat 0,263; p=0,034.

355 Patrz Załącznik 1., pyt. 8.

w pełni zadowolająco. Przeciwnie dzieje się u najmłodszych żołnierzy. Wśród nich występuje największy odsetek osób niezdecydowanych (9%) i oceniających swoje wystąpienia zadowolająco, ale w stopniu minimalnym (13%)³⁵⁶.

Przełożenie ogólnej samooceny na poszczególne aspekty prezentacji publicznej obrazuje analiza zbiorcza odpowiedzi, wskazana na wykresie nr 4.3.



Wykres nr 4.3. Ocena prezentowanych umiejętności we wskazanych kategoriach³⁵⁷.

Źródło: opracowanie własne.

Przewaga dobrej samooceny dotyczy wszystkich wyszczególnionych kategorii reprezentujących podstawowe umiejętności komunikowania, prócz „spontanicznie wypowiedzianego dowcipu”. Porównując wyniki opinii badanych z wnioskami obserwacji przemówień da się zauważyć pewien rozdzźwięk. Dotyczy on większości analizowanych kategorii, które zostaną opisane w dalszej części tego rozdziału przy typologii trychotomii kodów komunikacyjnych. W tym miejscu postanowiono odnieść się do kategorii **użycia dowcipu**. Ogólnie rzecz biorąc, eksperci uznali za niewystarczająco trafne zastosowanie żartu przez badanych. Większość interlokutorów podkreśliła zbyt niską częstotliwość stosowania tego środka wyrazu, mimo wskazania potrzeby jego zaistnienia³⁵⁸. Powyższa ocena aspektu żartu, traktowanego jako sposób nawiązania kontaktu z audytorium, nie jest spójna ze względnie dobrą samooceną respondentów. Tylko 15% odpowiadających zaakcentowało brak umiejętności w omawianym zakresie (patrz wykres nr 4.3.).

356 Tamże, pyt. 14.

357 Tamże, pyt. 20.

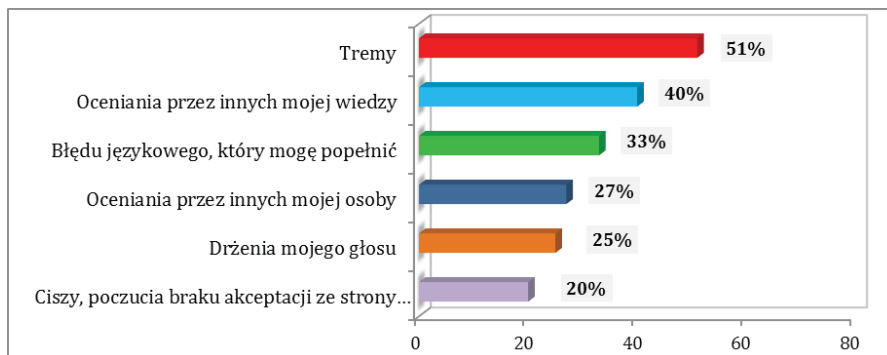
358 Patrz tabela Załącznik 3.

NASTAWIENIE DO PRZEMAWIANIA

Rozstrzygnięcie pytania: Czy lubi Pan(i) przemawiać publicznie? jest niejednoznaczne. Blisko połowa żołnierzy (45%) odpowiedziała pozytywnie, wśród nich znalazło się najwięcej oficerów zajmujących stanowiska dowódcze. Dla przeciwwagi 50% respondentów deklaruje, że nie lubi zabierać głosu na forum, dominującymi w tej grupie byli żołnierze na stanowiskach administracyjnych. Ogólnie zamiłowanie do przemówień publicznych wydaje się być kwestią indywidualną badanych. Zastanawiać może bardzo wysoki odsetek niezdecydowanych respondentów w najmłodszej grupie wiekowej, co może sugerować brak pewności siebie.

4.2. TREMA, TOWARZYSKOŚĆ, PRZYGOTOWANIE DO WYPOWIEDZI

Trema jest zjawiskiem, odczuciem dysfunkcyjnym, które dotyczy większości przemawiających oficerów. Wstępna eksploracja obszaru badań ujawniła obciążające oddziaływanie zakłopotania publicznego, niezależnie od pełnionej funkcji i stopnia, zatem w ankiecie kwestionariuszowej poświęcono, aż 8 szans odniesienia się do tej trudnomierzalnej, indywidualnie definiowanej kategorii³⁵⁹. Badania pilotażowe pokazały, że mówiąc o tremie badani mieli najczęściej na myśli kategorie umieszczone na wykresie nr 4.4. W zasadzie wszystkie one mogą być przyczyną, skutkiem lub objawem tremy. Taka ewentualność podkreśla tylko rozległość zjawiska.



Wykres nr 4.4. Obawy badanych dotyczące występowania publicznego

Źródło: opracowanie własne.

Większość uczestników badania (w sumie 66%) przyznaje, że odczuwa tremę podczas wystąpień publicznych. Blisko co trzeci oficer (31%) nie ma z nią problemu³⁶⁰. W pytaniu kontrolnym 52% badanych powiedziało, że obawia się

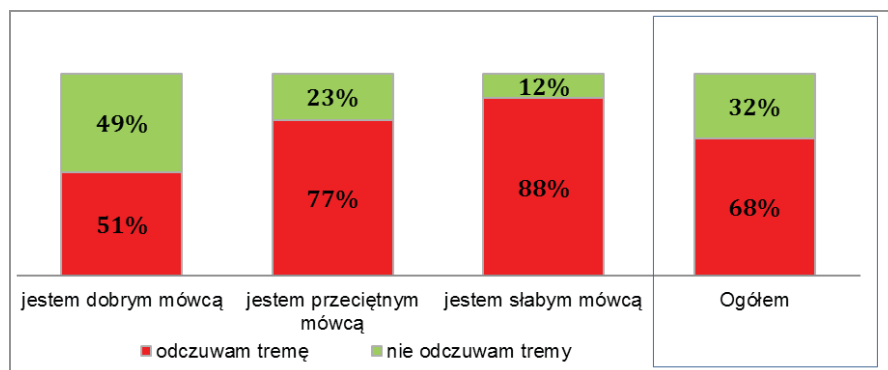
359 Patrz tabela nr 4.1.

360 Patrz Załącznik 1., pyt. 23.

tremy³⁶¹. Znaczne niedogodności związane z treścią odczuwają starsi oficerowie tudzież pracownicy administracyjni i sztabowi, zaś najlepiej radzą sobie z nią żołnierze na stanowiskach naukowych i dydaktycznych. Bardziej podatni na opisywane odczucie okazują się być młodszy żołnierze.

Występowanie akcentowanej dysfunkcji jest zjawiskiem naturalnym. Podczas autoprezentacji istotne jest, jak aktor reaguje na zakłopotanie publiczne. Ponad połowa respondentów (60%) twierdzi, że dobrze radzi sobie z treścią (w tym co dziesiąty 11% przyznaje, że bardzo dobrze)³⁶². Jednak, aż co trzeci z badanych 33% odpowiada, że ma z tym problem. Analizy wyraźnie wskazują, że starsi wiekiem żołnierze zdecydowanie bardziej potrafią zapanować nad zakłopotaniem publicznym.

W świetle metodycznego poznania, poziom odczuwanej tremy ma związek z wysoką lub niską samooceną umiejętności oratorskich oficerów podczas wystąpień przed słuchaczami³⁶³. Żołnierze deklarujący się jako „słabi” mówcy odczuwają zdecydowanie wyższy poziom tremy niż koledzy o większym autoznananiu. Zależność została zaprezentowana na wykresie nr 4.5.



Wykres nr 4.5. Odczuwanie tremy a ocena własnych zdolności w zakresie przemówień publicznych

Źródło: opracowanie własne.

Ponieważ wysokie poczucie tremy traktowane jest w kategoriach dysfunkcyjnych³⁶⁴ warto odnieść się do kolejnych wyników uzyskanych w badaniu. Otóż dla ponad trzech czwartych (81%) odpowiadających opanowanie tremy jest ważną umiejętnością wynikającą z przyswojenia zasad przemówień publicznych (w tym dla ponad jednej czwartej 28% ankietowanych bardzo ważną)³⁶⁵.

361 Tamże, pyt. 21.

362 Tamże, pyt. 20.

363 Zależność jest istotna statystycznie: wartość chi-kwadrat 0,287; $p=0,000$.

364 Patrz Załącznik 1., pyt. 13.

365 Tamże, pyt. 37.



Co znaczące, respondenci przyznali (85%), że odpowiedzią na likwidowanie tremy może być zgłębianie sztuki przemawiania publicznego, gdyż pozwala ono znacząco zwiększyć poczucie pewności siebie³⁶⁶.

TOWARZYSKOŚĆ

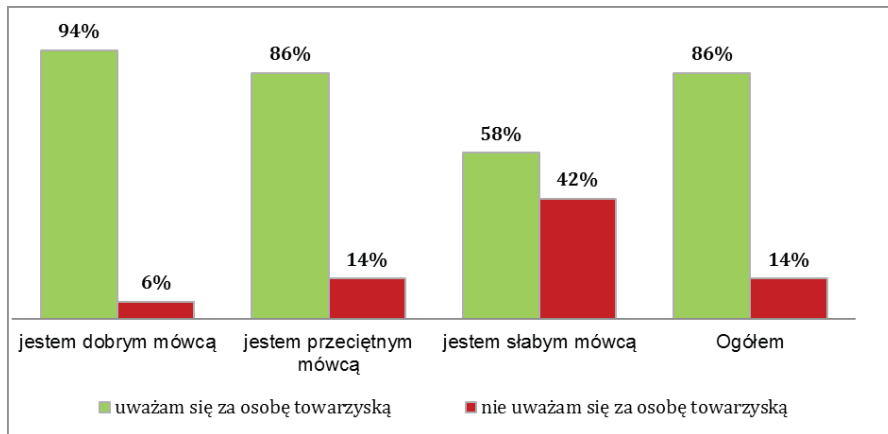
By pogłębiać umiejętności przemawiania potrzebna jest świadomość publiczna, która wiąże się z samooceną, wymagającą zachowania dystansu do prezentowanych postaw i schematów myślowych, co jest trudne i z reguły przynosi lepsze wyniki przy zastosowaniu tzw. lustra społecznego. Za takie może służyć jakość i częstość nawiązywanych kontaktów towarzyskich. Wg literatury przedmiotu towarzyskość koreluje dodatnio z umiejętnościami retorycznymi³⁶⁷. Badani, choć w większości uznali siebie za osoby towarzyskie, zdają się nie łączyć w znacznym stopniu tej cechy z umiejętnością przemawiania publicznego. Tylko dla około połowy respondentów (52%) umiejętność przemawiania pozwala na bycie bardziej towarzyskim. Co trzeci (32%) badany nadał związkowi „wystąpienia publiczne i towarzyskość” mało istotne znaczenie³⁶⁸. Dla badacza ów wynik jest zaskoczeniem, gdyż zdaje się pozostawać w sprzeczności z doniesieniami naukowymi przedstawianymi w literaturze przedmiotu. Świadczyć to może o potrzebie uświadomienia środowisku wojskowemu szerokiego oddziaływania umiejętności publicznego komunikowania się i nawiązywania dzięki temu relacji społecznych. Potwierdzeniem powyższej tezy jest fakt, iż analizy statystyczne odpowiedzi kwestionariuszowych bezdyskusyjnie wskazują na korelację dodatnią zmiennych towarzyskość i ocena sprawności przemawiania (patrz wykres nr 4.6.).

366 Tamże.

367 Zob. M. Leary, dz. cyt., s. 54-58; Por., E. Goffman, *Rytuał interakcyjny*, dz. cyt., s. 77-82; *Umiejętności komunikacyjne w procesie...*, dz. cyt., s. 18; M.L. Knapp, J.A. Hall, dz. cyt., s. 140-144. E. Goffman, *Rytuał interakcyjny*, dz. cyt., s. 233; T.R. Bacon, dz. cyt., s. 138; T. Majewski, *Rola kompetencji w osiągnięciu karier [w:] Wpływ kompetencji kierowniczych, jako wyznacznika profesjonalizmu, na kariery zawodowe oficerów*, pod kier. nauk. B. Szulca, AON, Warszawa 2002, s. 81; J. Wołęjszo, *Organizacja pracy...*, dz. cyt., s. 13; *Relacje międzyludzkie i profilaktyka uzależnień (wiosna 2013)*, sprawozdanie z badań, WBBS, Warszawa czerwiec 2013, s. 17.

368 Patrz Załącznik 1., pyt. 37.



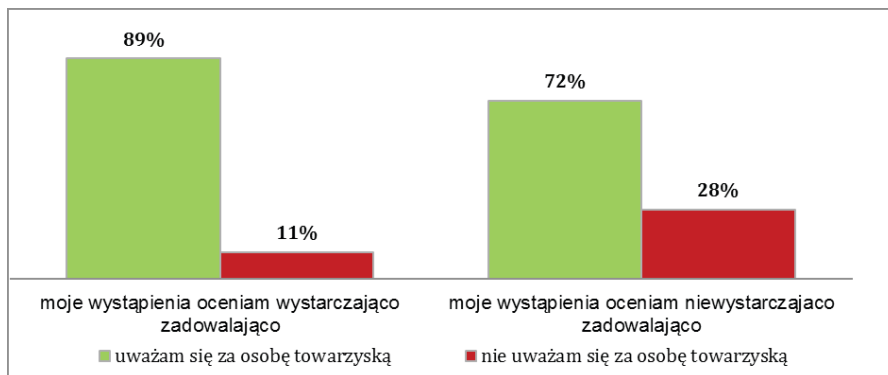


*Na wykresie połączono zbiory odpowiedzi „bardzo dobrym” i „dobrym” mówcą w jedną kategorię i analogicznie postąpiono z typami „bardzo słabym” oraz „słabym”.

Wykres nr 4.6. Poczucie towarzyskości żołnierzy a ocena ich umiejętności oratorskich*

Źródło: opracowanie własne.

Osoby deklarujące się jako towarzyskie zdecydowanie lepiej oceniają się w roli dobrego mówcy³⁶⁹. Wśród osób wskazujących na posiadane niskie umiejętności przemawiania 42% uważa się za osoby nietowarzyskie. By zwiększyć trafność uzyskanych wniosków korelacyjnych (odmiennych od jednostkowych deklaracji respondentów) poddano analizie kolejne zmienne, które potwierdziły zależność poczucia towarzyskości i zadowolenia z własnych wystąpień na forum grupy, co wskazano na wykresie nr 4.7.



Wykres nr 4.7. Poczucie towarzyskości żołnierzy a poziom zadowolenia z wystąpien publicznych

Źródło: opracowanie własne.

³⁶⁹ Zależność jest istotna statystycznie: wartość chi-kwadrat 0,277; $p=0,00$.





Oficerowie charakteryzujący siebie jako osoby bardziej towarzyskie wyżej oceniają poziom własnych wystąpień³⁷⁰. Analogicznie, niższe zadowolenie z przemówień publicznych odczuwają żołnierze mniej towarzyscy.

Konkludując powyższe rozważania za istotne uznaje się pogłębianie świadomości oddziaływania umiejętności komunikacyjnych na szerokie spektrum relacji społecznych np. tych związanych z poczuciem towarzyskości, czyli nawiązywania i utrzymywania interakcji. Badani choć uwikłani w społeczną zależność towarzyskości i jakości przemawiania, zdają się nie uświadamiać sobie w pełni owej relacji.

PRZYGOTOWANIE DO WYPOWIEDZI

Respondenci mając świadomość swej podmiotowości w akcie komunikowania publicznego przywiązują znaczną wagę do odpowiedniego przygotowania do wykonania owego zadania, zaledwie 4% ogółu badanych twierdzi, że nie jest to istotne. Osoby piastujące stanowiska naukowe i dydaktyczne w 100% zgadzają się ze stwierdzeniem, że o dobrym przemówieniu decyduje rzetelne przygotowanie. Ciekawym jest to, że największymi sceptykami (13%) solidnego przygotowania do przemówienia okazują się być najmłodszy respondenci³⁷¹.

Zdecydowana większość badanych przyznaje się do improwizacji podczas ekspozycji publicznej, która była wynikiem nieposiadania konspektu wystąpienia. W tym połowa żołnierzy deklaruje, że zdarzyło się to im kilka razy, natomiast co czwarty z respondentów (25%) przyznaje, że więcej niż kilka razy³⁷². Warto zwrócić uwagę, że najczęściej brak improwizowanych przemówień publicznych zgłaszali żołnierze służący na stanowiskach administracyjnych i innych. Wiek nie różnicuje w jakiś szczególny sposób odpowiedzi respondentów. Można zauważyć, że najstarszym odpowiadającym, improwizowane przemówienia zdarzają się nieco rzadziej niż ich młodszemu kolegom. Rozważania nad zgromadzonym materiałem badawczym, przedstawionym na wykresie nr 4.8.³⁷³, prowadzą do konkluzji, iż ogólnie rzecz biorąc, połowa respondentów nie czuje się dobrze kiedy nie ma przygotowanej mowy, przez co zmuszona jest do improwizacji. Jeśli już taka sytuacja zaistnieje, żołnierze z większym poczuciem komfortu podczas mów improwizowanych lepiej oceniają własne wystąpienie przed słuchaczami, niż oficerowie, którzy komfortu nie odczuwali³⁷⁴.

370 Zależność jest istotna statystycznie: wartość chi-kwadrat 0,190; p=0,001.

371 Patrz Załącznik 1., pyt. 19.

372 Tamże, pyt. 16.

373 Zależność jest istotna statystycznie: wartość chi-kwadrat 0,147; p=0,016.

374 Por. Wykres Zał. nr 1.48. oraz tabela Zał. nr 1.47; wykres Zał. nr 1.49. oraz tabela Zał. nr 1.48.





Wykres nr 4.8. Ocena stopnia zadowolenia żołnierzy a poczucie komfortu podczas improwizowanych wystąpień publicznych

Źródło: opracowanie własne.

Ogólnie rzecz ujmując respondenci wysoko oceniają własne przygotowanie do wystąpień publicznych, nikt nie sklasyfikował go jednoznacznie negatywnie. Jeśli chodzi o analizę tego aspektu w kontekście stanowiska służbowego, to słabiej notują własne przygotowanie do przemówienia żołnierze pełniący funkcje administracyjne, zaś najlepiej oficerowie na stanowiskach naukowych, dydaktycznych i innych.

4.3. UMIEJĘTNOŚCI JĘZYKOWE, PARAJĘZYKOWE, POZAJĘZYKOWE

Propozycja określenia stylu oficera mówcy oparta została o trójpodział kodów komunikacyjnych. Analizą objęto zatem obszar językowy, parajęzykowy i pozajęzykowy. W opisie stylu, podobnie jak w praktyce przemawiania, wskazane obszary będą się przenikały.

Respondenci określając specyfikę przemówień w swym środowisku za główny czynnik uznali dyferencję związaną z kodem językowym (patrz wykres nr 3.4.). W ich opinii specyfika języka, zwięzła treść wystąpienia i określona tematyka są kategoriami zdecydowanie dominującymi nad mową ciała. Jednak analiza jakościowa wystąpień nie jest spójna z wyrażonymi sądami, stąd wskazana jest dokładniejsza charakterystyka przejawów oratorstwa w badanym środowisku.





Umiejętności językowe

W literaturze przedmiotu typ języka znamieny dla wojska został określony m.in. jako rozpoznawalny, z charakterystyczną dla siebie frazeologią, obfitujący w skrótowce i kryptonimy, zwięzły konkretny, ale i schematyczny i imperatywny, wreszcie – sprawny³⁷⁵. Ekspertyznej analizy lingwistycznej, wskazującej na ów wniosek, dokonano w oparciu o badanie dokumentów wojskowych. Przeprowadzone dla potrzeb dysertacji badania wskazują, że ustne wypowiedzi okolicznościowe wpisują się w przytoczoną charakterystykę.

Język, którym operuje prelegent oficer jest konkretny. Słowa wydają się być przemyślane i trafnie użyte. Słuchacz nie doznaje wątpliwości czy dany wyraz powinien się znaleźć w repertuarze zwrotów, gdyż odnosi się wrażenie konieczności, sprawności i zamysłu zastosowania takich, a nie innych wyrażeń. Oficer przemawiając wpisuje się w obraz dobrze przygotowanego w zakresie treści swojego przekazu. Pomijane są ornamentyka słowa, parafrazy, wyszukane figury stylistyczne, redundancja. Występuje nieznaczna tendencja do używania metonimii, co w kontekście komunikatywności nie musi mieć wydźwięku pejoratywnego. Język przemówień okolicznościowych jest mniej „zmilitaryzowany” w warstwie leksykalnej i frazeologicznej niż język normatywny. Za pozytywny uznano brak nachalności słownictwa resortowego i gwary środowiskowej, co sprawia, że język w sferze leksykalnej uznano za zbliżony do cywilnego. Ponadto, nie odnotowano nadużywania gwaryzmów i anglicyzmów. Sekwencje zastosowanej terminologii wojskowej w przemówieniach nie są dominujące, zaś te które występują mogą wzbogacić słuchacza cywilnego o nowe elementy kultury. W sferze językowej zatem, oszczędny styl przemówień okolicznościowych, nazwany przez badanych wojskowym, nie wydaje się być wytworem tej specyficznej kultury organizacyjnej. Ta konkluzja przyjmuje wyraźny polaryzacyjny charakter w stosunku do wyników badań ilościowych (patrz wykres nr 3.4.). Jednak należy zaznaczyć, że w kategoriach retorycznych jest to po prostu tzw. styl prosty. Styl o wielkim potencjale, który w starożytnym Rzymie wyniósł Juliusza Cezara do rangi najlepszych mówców.

Mówienie to budowanie tekstów słownych zgodnie z prawidłami danego języka³⁷⁶. Analiza fonetycznej struktury wypowiedzi badanych wskazuje, że najczęstsze zniekształcenia pojawiają się w realizacji rozpadu samogłosek nosowych ą, ę. Niewielkiemu zniekształceniu podlegają także gramatyczne, głównie deklinacyjne formy realizacji wypowiedzi³⁷⁷. Powyższe wnioski wynikające z analizy ilościowej są zbieżne z rozpatrzeniem jakościowym obserwacji wystąpień oficerów.

375 E. Wolańska (red.), dz. cyt., s. 99.

376 B. Kaczmarek, *Mózgowa organizacja mowy*, dz. cyt., s. 11.

377 Patrz Załącznik 1., pyt. 43.





Dysfunkcyjność estetyki artykulacyjnej

Badania wskazują, że respondenci traktują język jako narzędzie identyfikacji społecznej, grupowej³⁷⁸, co jest zgodne z teorią komunikacji werbalnej³⁷⁹, jednak czasami może stanowić obciążenie, które odnotowano w przeprowadzonym procesie poznania. Rozważania dotyczące zaobserwowanych faktów językowych prowadzą do wniosku, że strona realizacji wypowiedzi jest kategorią wymagającą szlifów warsztatowych. Wydaje się, że większość badanych nie podejmowała trudu kształcenia wyrazistości wymowy, albo w swych działaniach nie była konsekwentna, bo i norma środowiskowa zdaje się być zbyt pobłażliwa dla kwestii wyrazistej artykulacji. Mimo to, respondenci podkreślają pozytywną samoocenę stanu swojej dykcji, na co wskazują wszystkie wypowiedzi ekspertów i zbiorcze analizy statystyczne³⁸⁰. Większość badanych ocenia stan swojej mowy w stopniu zadowalającym, ale z niewielkimi brakami (62%). Co dziesiąty z żołnierzy (12%) jest w pełni usatysfakcjonowany ze stanu swojej dykcji. Niewielki odsetek badanych (3%) ocenia go niezadowalająco, a 3% ankietowanych waha się przy wyborze odpowiedzi. Można wnioskować, że oficerowie, zależnie od przynależnego stopnia, przejawiają podobne zadowolenie i pewność siebie w aspekcie wymowy i dykcji. Podobnie oceniali się respondenci w średnim wieku – do 35 lat – i najstarsi, gdzie – 15% z nich określiło prezentowany stan w pełni zadowalająco. Przeciwnie tendencji zaobserwowano u najmłodszych żołnierzy. Wśród nich występuje największy odsetek osób niezdecydowanych (9%) i oceniających swoją wymowę zadowalająco, ale w stopniu minimalnym (22%). Wyniki obserwacji jakościowej raczej nie potwierdzają różnic jakości wymowy zależnie od wieku.

Ogólny wniosek z triangulacji badań wskazuje na wyższe założenia teoretyczne w stosunku do stopnia ich realizacji w rzeczywistych sytuacjach społecznych. Jednak z uwagi na zbyt małą reprezentację próby obserwowanych przemówień powyższy wniosek należy przyjmować z dużą ostrożnością. Natomiast z przeprowadzonych badań opinii ekspertów wyłonił się wyraźny obraz powodów, dla których badani nie ćwiczą językowej (fonetycznej i składniowej) warstwy wypowiedzi.

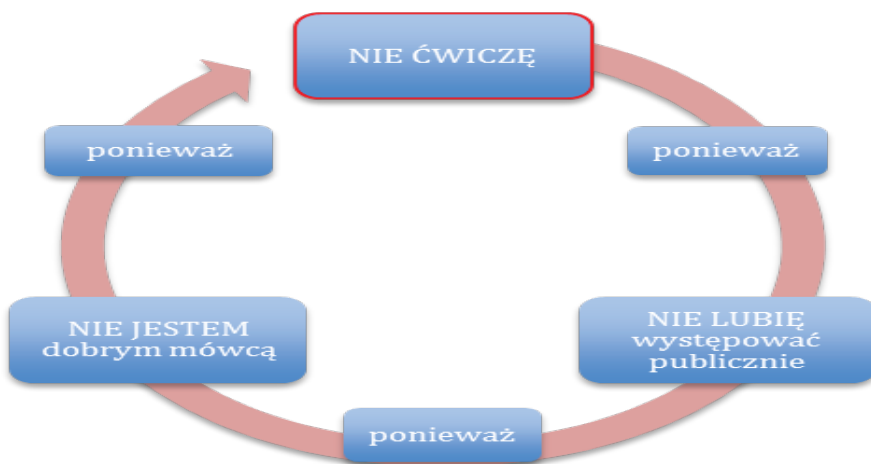
1. Pierwszy typ prezentują osoby, które nie ćwiczą i deklarują, że nie lubią występów publicznych. Nie lubią ich, bo im nie wychodzą, a nie wychodzą ponieważ nie są ćwiczone i koło się zamyka (patrz schemat nr 4.1.).

378 Tamże, pyt. 4, 5.

379 Por. A. Zwoliński, dz. cyt., s. 30-40.

380 Patrz Załącznik 1., pyt. 27; tabela Załącznik 3.

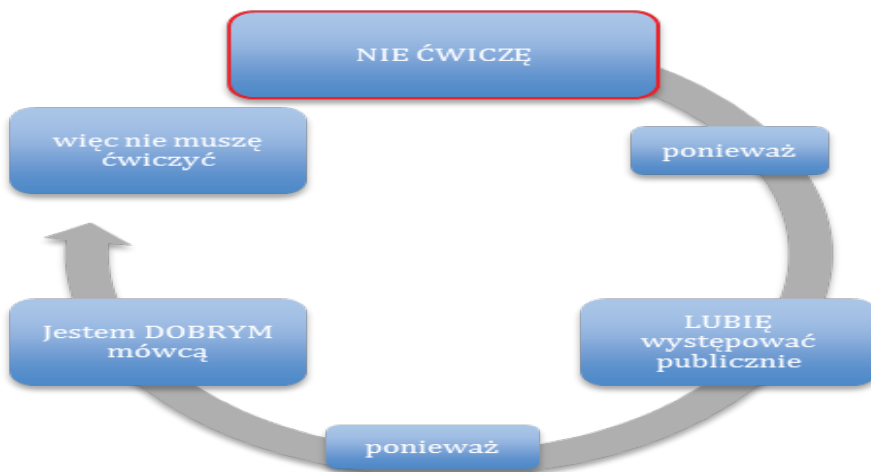




Schemat nr 4.1. Powody unikania ćwiczeń dykcyjnych – Typ 1

Źródło: opracowanie własne.

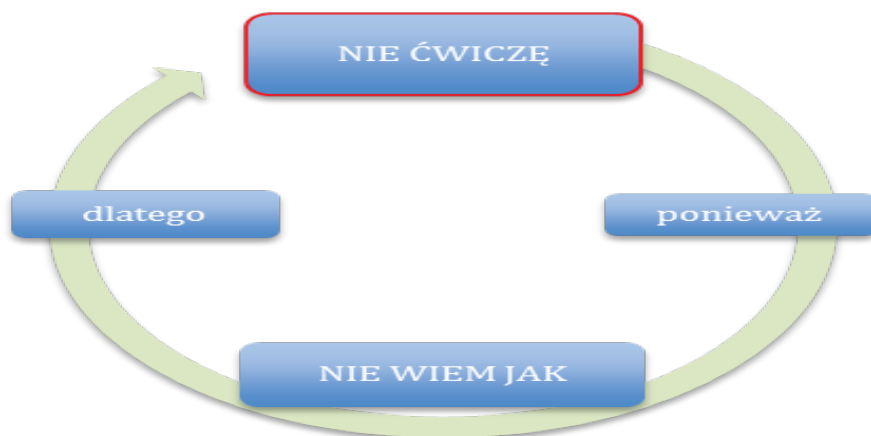
2. Drugi powód niećwiczenia prezentują osoby dobrze sobie radzące (w swej opinii) z występowaniem publicznym, które nie ćwiczą ponieważ lubią występować publicznie i dobrze im to wychodzi, a skoro tak, to nie potrzebują już ćwiczyć (patrz schemat nr 4.2.).



Schemat nr 4.2. Powody unikania ćwiczeń dykcyjnych – Typ 2

Źródło: opracowanie własne.

3. Trzeci powód niećwiczenia sprawności artykulacyjnej umiejscowiony jest w niewiedzy badanych związanej z nieumiejętnością przeprowadzenia efektywnego treningu mowy, co przedstawia schemat nr 4.3.



Schemat nr 4.3. Powody unikania ćwiczeń dykcyjnych – Typ 3

Źródło: opracowanie własne.

Mimo opisanych wyżej motywów unikania usprawniania aparatu mowy, w sferze językowej pozytywną jest chęć doskonalenia umiejętności dykcyjnych pod przewodnictwem trenera np. logopedy. Tylko jeden ekspert nie widział powodu, by korzystać z porad specjalisty od poprawności wymowy. Pozostali, nawet dla celów czysto diagnostycznych i z ciekawości, wyrazili chęć profesjonalnego zdiagnozowania³⁸¹. Również badania ilościowe wskazują podobną tendencję. Trzy czwarte żołnierzy (76%) skorzystałoby z możliwości konsultacji logopedycznej oferowanej przez system szkolenia wojskowego a co piąty badany (22%) nie widzi takiej potrzeby. Najbardziej zainteresowani konsultacją z logopedą byłiby żołnierze na stanowiskach dowódczych i innych. Najmniejsze zaciekawienie tym aspektem wykazują najmłodsi ankietowani³⁸².

Choć realizację wypowiedzi w kodzie językowym naznaczono w prezentowanym opisie pewną słabością, wart zaakcentowania jest fakt, że w zakresie realizacji warstwy fonetycznej i fleksyjnej nie zauważono wyjątkowych różnic w stosunku do całości społeczeństwa. Jednak wydaje się, że ze względu na pełnioną misję społeczną i nauczanie poprzez przykład, sfera ta mogłaby zostać dopracowana. Nie są to jednak znaczniki wskazujące na określoną kulturę organizacyjną (żołnierzy), nie kwalifikują się zatem do determinant określających cechy charakterystyczne stylu mówcy wojskowego. Można natomiast wskazać na pewien ogólnospołeczny rodzaj niechlujstwa językowego³⁸³.

381 Patrz tabela Załącznik 3.

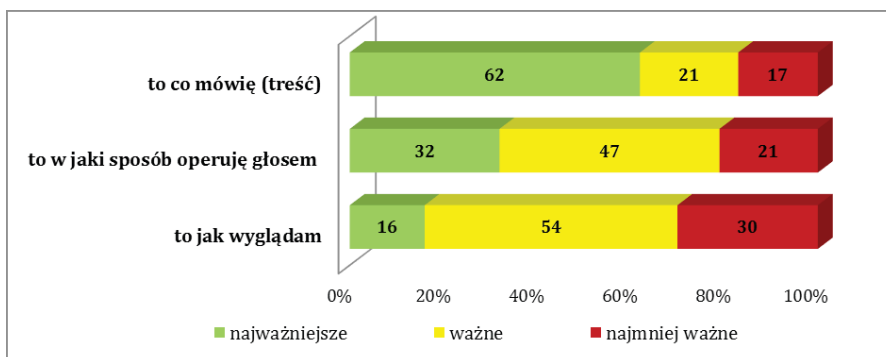
382 Patrz Załącznik 1., pyt. 31.

383 Niechlujstwo językowe można zauważyć:

a) w zdaniach z nielogicznie odwróconą hierarchią ważności, np. Każde dziecko, a nawet dorosły by to zrozumiał;



Zbiorowo rzecz ujmując, respondenci wysoko oceniają wartość wszystkich trzech kodów językowych, co przedstawia rozkład odpowiedzi umieszczony na wykresie nr 4.9. Fakt priorytetowego traktowania przez nich treści jest wskazaniem na kalkowanie wzorów specyfiki funkcjonowania zawodowego do przemówień okolicznościowych, które ze swej retorycznej natury bazują bardziej na emocji i wywieranym wrażeniu niż na informacji. Ten fundamentalny wniosek będzie determinował opis wszystkich kategorii uwzględnionych w badaniu.



Wykres nr 4.9. Ocena znaczenia elementów składowych przemówienia w opinii badanych

Źródło: opracowanie własne.

Oceniając wagę składowych przemówienia, respondenci za dominującą kategorię uznają treść. Dobrze przygotowany tekst przemowy jest ważny dla zdecydowanej większości (88%) badanych. Co dziesiąty z żołnierzy (11%) zwraca uwagę, że jest to mało istotny aspekt. Bardziej sceptyczna wydaje się być grupa oficerów młodszych niż starszych. Najwięcej respondentów przywiązujących niewielkie znaczenie do wagi tekstu jest na stanowiskach dowódczych i sztabowych³⁸⁴. Uzyskane wyniki wydają się być bardzo interesujące. Zdaniem badacza wskazują na to, jak praktyka wypiera kulturowe, teoretyczne nastawienie mentalne prelegentów. Być może najczęściej przemawiający (dowódcy i sztabowcy) zdają sobie sprawę, że samą treścią nie pociągną za sobą audytorium, że potrzebne jest w przemawianiu silniejsze oddziaływanie niż znaczenie słów, niezależnie od

b) w wypowiedzeniach, w których zastosowane partykuły o sprzecznych znaczeniach, np. Zdaje się, że na pewno papież odwiedzi Polskę w czerwcu;

c) w zdaniach, w których użyto spójnika przeciwstawnego, podczas gdy podane treści wcale nie są przeciwstawne, np. Patrzył na nas smutno, ale tęsknie;

d) w zdaniach, w których bez uzasadnionej przyczyny zastosowano spójnik i wobec par wyrazów, z których pierwszy zawiera w swym zakresie znaczeniowym drugi wyraz, np. Pytanie o najważniejsze wartości w życiu człowieka stawiają sobie od wieków ludzie i etycy;

e) w zdaniach, w których doszło do naruszenia zasady logicznego następstwa czasu, np. Budynek fabryki został zamknięty, a każdy, kto próbował wejść na teren dawnych zakładów, będzie ukarany.

[w:] E. Wierzbicka, A. Wolański, D. Zdunkiewicz-Jedynak, dz. cyt., s. 40-41.

384 Patrz Załącznik 1., pyt. 19.



ich przesłania. Pamiętać należy, że badania dotyczą specyfiki wystąpienia, jaką nakreśla ich okolicznościowy charakter. Nie kwestionuje się tu wagi i precyzji przekazywania rozkazów i dyspozycji. Jednak w kategorii kierowania ludźmi, nie zaś zarządzania informacją, wydaje się, że proporcje wskazane w literaturze przedmiotu deprecjonujące fundamentalne znaczenie treści przekazu są bliższe rzeczywistym mechanizmom społecznym. Stąd badacz pozwala sobie zinterpretować przedmiot badań, jako działalność oficerów raczej przeceniających znaczenie tego co mówią, a niedoceniających sposobu, w jaki prezentują się publiczności.

Uogólniając realizację badanego kodu wskazano szereg jej zalet, m.in. komunikatywność, prostotę, zrozumiałość, precyzję przekazywanych informacji itp. Ekspertsi podkreślali walor tych cech także w codziennym funkcjonowaniu żołnierzy. Jednocześnie 6 z nich określiło materię werbalną mówców, jako nierozwijającą językowo słuchaczy i w słabym stopniu inspirującą ich oraz nierealizującą funkcji estetycznej języka, co wskazano jako słabszą stronę przemówień publicznych³⁸⁵.

UMIĘTNOŚCI PARAJĘZYKOWE

Podczas realizacji okolicznościowych wystąpień respondenci uznają sposób operowania głosem za istotny czynnik wywieranego wrażenia³⁸⁶, gdyż klasyfikują go tuż za ujawnianą treścią. Ponad połowa (64%) odpowiadających ocenia, że dobrze i bardzo dobrze potrafi modulować głosem. Jedna trzecia (33%) badanych żołnierzy notuje się dostatecznie, a pozostałe 3% przyznaje, że ma z tym problem. Respondenci służący na stanowiskach administracyjnych wykazują zauważalną powściągliwość w dobrej samoocenie³⁸⁷, podczas gdy żołnierze na stanowiskach naukowych, dydaktycznych oraz innych, najlepiej oceniają posiadaną sprawność operowania głosem.

Analizując badaną materię zadano żołnierzom pytanie czy obawiają się podczas wystąpienia publicznego drżenia własnego głosu? Jak się okazało jedna czwarta respondentów (26%) odpowiedziała twierdząco. W powyższym pytaniu, co dało się wyróżnić na tle pozostałych odpowiedzi, w zasadzie nie widać rozróżnienia na stanowiska służbowe. Nieco rzadziej drżenia własnego głosu obawiają się dowódcy³⁸⁸, co można tłumaczyć praktyką przemawiania.

Prawdopodobnie ustosunkowanie się do barwy swego głosu było dla respondentów zadaniem trudnym, niekomfortowym, o czym świadczy znacząca liczba odpowiedzi wymijających. Dla największego odsetka badanych, barwa głosu jest ważna (25%) i bardzo ważna (14%). Dla blisko jednej czwartej żołnierzy

385 Patrz tabela Załącznik 3.

386 Patrz Załącznik 1., pyt. 9.

387 Tamże, pyt. 20.

388 Tamże, pyt. 21.





(23%) jest to aspekt nieznaczej rangi. Co czwarty respondent zaznaczył odpowiedź „nie dotyczy”. Najstarsi badani, powyżej 46 lat, nieco częściej deklarują, że chcieliby mieć przyjemniejszą barwę głosu, zaś najmłodsi ankietowani najczęściej zaznaczali odpowiedź „nie dotyczy”³⁸⁹.

Starając się odnieść do poprawności akcentowania stwierdzono, że respondenci, wypełniając kwestionariusz ankiety, dobrze poradzi sobie z zadaniem wskazania właściwej formy³⁹⁰. Zauważalna i prawdopodobnie wyróżniająca środowiskowo – zdaniem badacza – może być tendencja akcentowania wyrazu „oficer” w sposób proparoksytoniczny (zaznaczenie brzmieniowe trzeciej sylaby od końca).

W odpowiedzi na pytania otwarte, respondenci ujawnili potrzebę zwiększenia płynności swej wypowiedzi, nadania jej lekkiej i dynamicznej formy³⁹¹.

Opis faktów parajęzykowych, ujawnionych przez badanych w toku realizowanych wystąpień (obserwacja), pozwolił sformułować wniosek, że u przemawiających oficerów dominują cechy ontogeniczne, uwarunkowane zróżnicowaną budową anatomiczną aparatu mowy. Można się jednak pokusić o sformułowanie uogólnień z zaznaczeniem ostrożności do nieuprawnionych generalizacji. Wśród obserwowanych wystąpień zauważa się skłonność do szybkiego, konkretnego przekazywania treści, co u odbiorcy może powodować stan napięcia i odczucie punktowego realizowania harmonogramu uroczystości. Można doświadczać niedosytu pewnej miękkości, płynności, normalności w zakresie operowania głosem i frazą, która często jest artykułowana w sposób nienaturalny, wbrew akcentom logicznym zdania. Przy opisanym sposobie prowadzenia głosu istnieje ryzyko uzyskania wypowiedzi skandowanej, mało płynnej. Być może powyższy efekt spowodowany jest skromną reprezentacją pauz znaczących oraz kadencyjnego prowadzenia frazy prawie każdego zdania. Nieznaczną liczbą pauz sprawia wrażenie niedocenia ich w funkcji przestankownia. Jest ono potrzebne nie tylko mówcy, by mając czas zaczerpnął oddech przeponowo-żebrowy, nadając barwie głosu odpowiednie brzmienia, ale jest wskazane także dla higieny odbioru, gdyż umożliwia refleksję i percepcję treści.

Wśród badanych zaobserwowano wysoki poziom natężenia głosu przy dość jednostajnej dynamice modulacyjnej. Niekorzystnym efektem opisywanej stylistyki jest potencjalne osłabienie istotnych elementów komunikacji, np.: atrakcyjności prelekcji, utrzymania stanu aktywności u słuchacza oraz pomocy w zapamiętaniu treści.

389 Tamże, pyt. 30.

390 Tamże, pyt. 42.

391 Tamże, pyt. 38.





Interesujące wydają się być wyniki przeprowadzonych wywiadów eksperckich. Czyniąc rozważania nad charakterystyką aspektów wypowiedzi przemawiających oficerów, interlokutorzy (wszyscy) nie wskazywali jednoznacznie na kod parajęzykowy, jako spełniający kryteria wyróżnika przemówień. Skupiali się głównie na sferze językowej bądź pozajęzykowej. Dopiero po chwilowej analizie rozmówcy przyznawali kategorii parajęzykowej jedną z czołowych cech dyferencyjnych. Określenia dotyczące użycia głosu w czasie wystąpień eksperci budowali wokół terminów³⁹²:

- głos smutny;
- maniera żołnierska;
- głos krzyczący, rozkazujący;
- uderzający ton porażającej chłodem racjonalności.

Potwierdzeniem spostrzeżeń ekspertów jest analiza uzyskanych wyników obserwacji, wskazująca na częstą (około $\frac{3}{4}$ badanych przypadków) twardą inicjację dźwięku. Jednocześnie zauważalne jest spolaryzowanie ataku dźwięku. Jest on albo twardy (głos dynamiczny, dominujący, oscylujący w dynamice forte, fortissimo), albo miękki (głos o spokojnym brzmieniu, łagodny w odbiorze niezależnie od jego barwy, dynamika piano)³⁹³. Niewiele odnotowano wystąpień z naturalnym, wyważonym brzmieniem. Było ono najczęściej (w odczuciu badacza) albo zbyt nachalne, albo zbyt wycofane. Wzmacnianie wrażenia osoby posiadającej autorytet deontyczny powoduje tendencję do obciążenia spójności kodów komunikacyjnych i ostatecznie oddziałuje na niekorzyść mówiącego.

Niewątpliwie rejestrowana podczas toku badań, parajęzykowa warstwa werbalizacji ustnej ułatwia identyfikację mówcy ze środowiskiem żołnierskim. Styl przemówień można porównać do stylu reporterskiego obfitującego w krótkie i dynamiczne wypowiedzi, pozbawione komentarza emocjonalnego. Jednak częsta kadencyjność brzmienia głosu oraz niestety nie zawsze wzorowa artykulacja tudzież różnica władania zasobem językowych form różnicuje oba te style. Tym samym, operowanie głosem staje się w obliczu przeprowadzonych badań elementem wyróżniającym oficera mówcę od prelegenta spoza środowiska żołnierskiego.

W opinii badacza bardzo silna kultura organizacyjna wojska jest nasycona artefaktami językowymi. Taki stan może ograniczać nabywanie kompetencji komunikacyjnych i tworzyć repliki mówców, których prezentacje bywają pozbawione kolorytu i wyrazistości – na co wskazują wypowiedzi ekspertów³⁹⁴. Jednocześnie silna kultura organizacyjna, przejawiająca się m.in. w funkcjono-

392 Patrz tabela Załącznik 3.

393 Określenia dynamiki, czyli siły dźwięku: forte (głośno), fortissimo (bardzo głośno), piano (ciicho), zob. F. Wesołowski, *Zasady muzyki*, PWM, Kraków 1995, s. 79-80.

394 Patrz tabela Załącznik 3.





waniu werbalnym, wpływa na więzi grupowe wzmacniając ich siłę. Wskazaną cechą w organizacji masowej należy uznać za atut. Na pojęcie więzi i ich spójności składają się m.in. solidarność, morale, lojalność. Stąd można w literaturze przedmiotu traktować spójność jako objaw atrakcyjności grupy. Internalizacja celów, wartości, zatem i spójność swojej grupy tłumaczy pojęcie autokategoryzacji, które zostało opisane przez J. Turnera³⁹⁵. Prototyp grupy własnej, jako typ asymilacji w dyferencyjnym ujęciu grupy obcej, jest istotą spójności. Odpowiedzi na kwestionariuszowe pytanie otwarte o różnice między przemówieniami w środowiskach cywilnym i wojskowym, wskazują na interpretację problemu pryzmatem J. Turnera. Oto przykładowe reprezentacje stanowiska respondentów:

- „Język wojskowy i społeczność wojskowa jest troszkę inna niż w cywilu. Różnice to: podział na korpusy, inna rozmowa z oficerami, chodzi o jej poziom, inna z szeregowymi”;
- „W przemówieniu wojskowym należy zwrócić uwagę, aby moje przemówienie było odebrane jako „święta racja moja”;
- „Podczas wystąpień publicznych w środowisku służbowym istnieje wiele ograniczeń dotyczących swobody wypowiedzi, uwarunkowanych zależnościami służbowymi. W środowisku cywilnym, każdy mówi, co chce”;
- „Dowcip na rozgrzewkę – jako przełamanie lodów, gdy pracuję z cywilami, z żołnierzami nie mam takiego problemu”;
- „Używanie zwrotów powszechnie używanych za wulgarne, zwroty takie poniekąd zacieśniają więzy ponieważ odnoszą się do indywidualnej praktyki dowódczej, audytorium oraz doświadczeń słuchaczy związanych z codziennym życiem wojskowym, lub dowodzeniem grupą ludzi”;
- „Różnica polega na tym, że w wojsku trzeba słuchać prowadzącego przemówienia, w środowisku cywilnym trzeba zainteresować słuchaczy”.

UMIĘTNOŚCI POZAJĘZYKOWE

Prezentowane w wystąpieniu okolicznościowym atuty wizualne (np. wyprostowana, dumna postawa żołnierza) potęgowane symboliką munduru, z dużym prawdopodobieństwem uaktualniają w słuchaczu pozytywny obraz i szacunek ogólnie żywiony do zawodów zaufania publicznego. Powyższa konotacja jakby z urzędu ułatwia mówcy uzyskanie posłuchu i początkowego zainteresowania audytorium. Dzieje się tak zwłaszcza podczas ekspozycji publicznej, której odbiorcą jest forum cywilne. Silny wizualny efekt pierwszego wrażenia buduje doskonały wizerunek, kapitał wyjściowy mówcy. Tym bardziej zaskakującym dla badacza jest wniosek, że mimo iż tak wiele na wejściu retoryki wojskowej zawdzięczają mowie ciała, w znacznej liczbie przypadków, nie doceniają oni istoty kodu

395 R. Brown, dz. cyt., s. 53.





pozawerbalnego³⁹⁶ (por. wykres nr 4.9.). Ujawnienie tego faktu jest dla badacza największym zaskoczeniem w całym cyklu badań. Generalnie, im wyższy stopień wojskowy posiadają respondenci, tym większy sceptycyzm wykazują oni w odniesieniu do mowy ciała. Widać to wyraźnie na przykładzie oficerów starszych, gdzie blisko co trzeci z nich (29% u majorów i 33% u podpułkowników oraz 31% u pułkowników) odpowiada, że ten aspekt jest mało istotny. W zasadzie największą wagę do mowy ciała przywiązują żołnierze pełniący służbę na stanowiskach naukowych, dydaktycznych i innych. Respondenci na stanowiskach dowódczych, sztabowych i administracyjnych rzadziej są przekonani o znaczeniu tego aspektu w przemówieniu³⁹⁷.

Znajomość ogólnie przyjętej w nauce, komunikacyjnej teorii Mehrabiana (nawet zakładając powszechnie występujące jej nadinterpretowanie) ma wśród żołnierzy dość nikłą reprezentację. Odpowiedzi na pyt. nr 9 ankiety kwestionariuszowej ujawniły warianty pozostające w zgodności z teorią Mehrabiana tylko w przypadku 3,3% badanej próby (tj. 13 osób z ponad 396)³⁹⁸, co z racji braku istotności statystycznej uniemożliwiło weryfikację jednej z hipotez.

Informacje zgromadzone w oparciu o empiryczny sposób pozyskania danych ilościowych, pozwoliły wyodrębnić pewne prawidłowości. Ponad połowa badanych (63%) wysoko ocenia prezentowaną **dynamikę ruchu** i postawę własnego ciała. Co trzeci z badanych (33%) aspekty te ocenia dostatecznie. Starsi wiekiem zdają się być nieznacznie bardziej krytyczni co do własnej postawy ciała i dynamiki ruchu³⁹⁹. Można konkludować, że deklarowana aktywność prezentacyjna jest na wysokim poziomie. Jednocześnie, co ciekawe, wydaje się, że respondenci mają poczucie swych niedomagań w zakresie prezentowanej intensywności ruchu. Oficerowie zdecydowanie bardziej krytycznie oceniają umiejętności własnej gestykulacji, niż przygotowanie do mowy i radzenie sobie z nieprzewidywanymi sytuacjami trudnymi. Znaczny odsetek badanych – 40% – ocenia swą gestykulację tylko dostatecznie, a 5% respondentów notuje ją źle i bardzo źle. Porównując obie grupy korpusu osobowego, wyniki wskazują, że ogólnie lepiej swoje umiejętności gestykulacji oceniają oficerowie starsi. Bez wahania najlepsze umiejętności deklarują żołnierze na stanowiskach naukowych, dydaktycznych, zaś do niedomagań w omawianym zakresie przyznali się najmłodszy respondenci. Odnieść można wrażenie, że wraz z wiekiem ocena posiadanych umiejętności ulega poprawie⁴⁰⁰. Niejednoznaczność autoopinii wyodrębniona przez szereg pytań kontrolnych dowodzi, że ocena poziomu posiadanych umiejętności komunikacyjnych wydaje się być oparta o intuicję i nie jest sądem ugruntowanym, zbudowanym na mierzalnych kategoriach. Jej cechami (w za-

396 Patrz Załącznik 1., pyt. 9.

397 Tamże, pyt. 19.

398 Tamże, pyt. 9.

399 Tamże, pyt. 20.

400 Tamże.





kresie kodu parajęzykowego i pozajęzykowego) zdają się być zamglone, niedookreślenie, transparentność.

Konfrontując powyższe dane z rzeczywistymi umiejętnościami badanej grupy, które zostały ujawnione podczas obserwowanych wystąpień stwierdzono, że:

- ekspozycja pozajęzykowa w prezentacjach okolicznościowych jest często kodowaniem arbitralnym o niewielkiej liczbie zachowań ikonicznych;
- zachowania pozajęzykowe są ascetyczne;
- badanych charakteryzuje znikoma liczba obserwowanych zachowań dotykowych i samodotykowych, co traktowane jest jako element pozytywny, świadczący o kontroli ciała;
- ambona zapewnia mówcom względne poczucie bezpieczeństwa i można odnieść wrażenie, że osoby z niej korzystające czują się zwolnione z powinności utrzymywania wysokiego poziomu aktywności i dynamiki interakcyjnej, której zadaniem jest spotęgowanie zainteresowania publiczności.

KONTAKT WZROKOWY

Blisko trzy czwarte badanych (74%) deklaruje właściwe nawiązywanie kontaktu wzrokowego ze słuchaczami. Co piąty (22%) ocenia ten aspekt dostatecznie a tylko znikomy odsetek badanych (3%) negatywnie⁴⁰¹. Dużym zaskoczeniem dla badacza jest kategoria utrzymywania relacji wizualnej unaoczniona w przeprowadzonych obserwacjach. W większości przypadków kontakt wzrokowy był zmienną podlegającą wysokiej ocenie badacza, dały się jednak uchwycić pewne obszary mogące stanowić zagrożenie interakcji. Otóż około połowa przemawiających (w grupie badanych obserwacji) ujawniła typ zachowań komunikacyjnych polegający na tym, iż podczas przemówień prelegenci patrzą na publiczność, ale jakby jej nie zauważali. Nie nawiązują interakcji. Owo zjawisko, obficie opisane w literaturze przedmiotu z zakresu psychologii, niesie ze sobą konsekwencje osłabienia relacji. Status osoby niewidzialnej przyjmują często dzieci (podczas rozmowy dorosłych), taksówkarze (podczas swojej pracy), także portierzy, kierowcy autobusów itp. Zdarza się, że traktując publiczność jako „niewidzialną” mówcy czują się pewniej, radzą sobie w ten sposób z treścią, ale potencjalnie obniżają interakcyjność relacji, czego w przypadku mów okolicznościowych nie można zaliczyć do walorów. Być może zarejestrowane czasowe unikanie interakcyjnego kontaktu wzrokowego związane jest z zagadnieniem płynności mowy. Wg literatury przedmiotu – osoba mówiąca płynnie patrzy na słuchacza częściej niż osoba wypowiadająca się z wahaniem⁴⁰².

401 Tamże.

402 M.L. Knapp, J.A. Hall, dz. cyt., s. 450.



PRACA Z MIKROFONEM

Ponad połowa (61%) respondentów ocenia, że dobrze i bardzo dobrze radzi sobie z obsługą mikrofonu. Jedna trzecia (33%) badanych żołnierzy ocenia posiadane w tym zakresie umiejętności dostatecznie a pozostałe 5% przyznaje, że ma z tym problemy. Nieco częściej brak umiejętności obsługi mikrofonu sygnalizowali oficerowie młodszy niż starsi. Zastanawiające jest to, że żołnierze na stanowiskach naukowych i dydaktycznych słabo oceniają posiadaną umiejętność korzystania z technicznych narzędzi wzmacniania głosu. Widać, że wiek jest zmienną skorelowaną ze znajomością obsługi mikrofonu. Starsi respondenci częściej wysoko oceniają u siebie tę sprawność. Poziom względnie dobrego samopoczucia respondentów w omawianej kwestii niestety nie jest spójny z wynikami przeprowadzonych obserwacji. Szereg niedomagań pracy z mikrofonem wpływa ujemnie na całość prezentacji, brzmienie głosu, wyrazistość artykułowanych fonemów. Najbardziej typowe zaobserwowane dysfunkcje związane są z:

- trzymaniem mikrofonu w ręce, którą chce się wykonać uścisk dłoni z partnerem scenicznym;
- niedostosowaniem ustawienia narzędzia do pozycji sylwetki (nienaturalne nachylenie się do mikrofonu umieszczonego na statywie, bez dokonania korekty jego ustawienia);
- wykonywaniem gwałtownych ruchów głową podczas korzystania z aparatury wzmacniającej głos ustawionej statycznie, co daje efekt zanikania źródła dźwięku;
- operowaniem zbyt wysokim natężeniem głosu;
- nieporadnością synchronizacji wystąpienia z wykorzystaniem mikrofonu i innych środków komunikacji np. notatek i okularów itp.

KORZYSTANIE Z NOTATEK

Korzystanie z notatek, zwłaszcza przy mowach informacyjnych, jest praktyką typową dla każdego mówcy niezależnie od środowiska do którego przynależy. Ideałem wygłaszania mowy okolicznościowej jest maksymalnie nienachalne czerpanie informacji z podpowiedzi pisemnych. Opinie badanych wskazują na umiar w stosowaniu przez nich pomocy w formie notatek. Największy odsetek respondentów (65%) preferuje posiłkować się tylko głównymi тезami wystąpienia. Co piąty (20%) z ankietowanych woli wygłaszać przemówienie z pamięci, a podpowiedź pisemną mieć tylko podczas wymieniania tytułów, nazwisk. Bliższe co dziesiąty (9%) z żołnierzy skłania się do odczytania treści całego przemówienia. Zaledwie 6% badanych najlepiej czuje się wygłaszając przemówienie bez podpowiedzi pisemnych⁴⁰³. Generalnie oficerowie starsi w podobnym stop-

403 Patrz Załącznik 1., pyt. 15.





niu jak oficerowie młodszy skłaniają się do wygłaszania przemówienia z pamięci. Wyraźnie widać, że największymi zwolennikami wygłaszania przemówień z pamięci są żołnierze zajmujący stanowiska naukowe i dydaktyczne.

Obserwacja wskazała, że korzystanie z notatek nie jest aktywnością nagminną, co należy zaliczyć do pozytywów. Jeśli już sytuacja zmusza do skorzystania z wypowiedzi pisemnych odbywa się to często w sposób mało zsynchronizowany z zasobami pozostałych kodów. Prelegenci wykazują tendencję po prostu do odczytywania tekstu, bez dbałości o jednoczesne zwiększenie potrzeby nawiązania kontaktu wzrokowego i dostosowanie melodyki frazy zdania do wypowiedzi ustnej. Efektem może być wrażenie nienaturalności przekazu lub wręcz przedmiotowe traktowanie widza poprzez przenoszenie akcentu uwagi tylko na przekazywaną treść.

WYKORZYSTYWANIE PROKSEMIKI

Ani jedna obserwacja przemówień okolicznościowych nie wskazała na próbę złamania dystansu funkcjonalnego. Statyczna pozycja, konsekwentne trwanie w raz zajętej wąskiej przestrzeni, brak dynamiki ruchu i gestu gospodarującego scenę oraz niewykorzystanie światła są uogólnionymi cechami wykorzystania proksemiki w mowach oficerów. W grupie badanych obserwacji często niestety nie zarejestrowano dostatecznego wykorzystania warunków przestrzeni, choć skrupulatnie zwracano uwagę na zajmowanie pozycji „krok przed szeregiem” podczas obecności na scenie innych osób. Odbiera się to jako zachowanie pozytywne z perspektywy prezentacji publicznej.

Radzenie sobie z nieprzewidzianymi sytuacjami jest kategorią trudną do analizy, gdyż różna może być interpretacja treści i zakresu owego sformułowania. Odnosi się wrażenie, że w sferze treści przemówienia i warunków technicznych mowy okolicznościowe należą raczej do kontrolowanych przez aktora. Jednak obserwacja uczestnicząca wykazała, że sytuacją problemową może być niezapowiedziana interakcja z inną osobą znajdującą się na scenie w trakcie wystąpienia. W przypadku mów wyrażających podziękowanie innym podmiotom na scenie, kwestia spontanicznej interakcji ruchowej i językowej wykazywała często brak doświadczenia i adekwatnych form zachowania prezentacyjnego w stosunku nie do bezpośredniego podmiotu interakcji, lecz w stosunku do obserwowanej całości zdarzenia publiczności. Omawiany aspekt prezentują np.:

- odwracanie się tyłem do audytorium podczas składania gratulacji, podziękowań komuś na scenie;
- brak płynności odpowiedzi na zadane pytanie ze strony partnera scenicznego (gościa, gospodarza, konferansjera) kontrastujący z przygotowaną częścią wystąpienia;





- zbyt długi i ekstatyczny słowotok kontrastujący z przygotowaną częścią wystąpienia;
- nieporadność korzystania z mikrofonu.

4.4. MODEL OFICERA MÓWCY

Stworzony model opisuje uogólnione cechy zachowań prelegentów podczas realizowania wystąpień okolicznościowych oraz podejmuje nieśmiałe próby wyjaśnienia wybranych czynników komunikacyjnych wpływających na zachowania prelegentów (np. zjawisko tremy). Zalety modelu można określić jako:

- wskazanie nowego obszaru badań w wojsku (kompetencje komunikacyjne w przemówieniach okolicznościowych);
- dostarczenie narzędzia pomiaru kompetencji (karta obserwacji).

Słabość modelu związana jest z liczebnością i brakiem reprezentatywności próby badawczej, którą poddano obserwacji. Wskazuje się zatem na zasadność udoskonalenie powstałego modelu poprzez weryfikację na większej, reprezentatywnej próbie badawczej.

Styl mowy okolicznościowej kadry kierowniczej WL jest pozornie autonomiczny, w rzeczywistości jednak determinuje go kultura organizacyjna. Jak wskazują wyniki wywiadów eksperckich usamodzielnione decyzje, co do formy przemawiania, są podejmowane zazwyczaj zależnie od gustu i wytycznych przełożonych. W założeniach pracy uznano, że styl przemawiania wojskowego jest to całokształt użytych przez aktora (oficera) świadomie i nieświadomie środków przekazu w akcie czynu złożonego jakim jest okolicznościowe wystąpienie publiczne. Na jego podstawie określono model mówcy oficera, który ma formę listy nierangowanej będącej syntezą wniosków badawczych. Reasumując, prelegent wpisujący się w powstały model podczas przemawiania publicznego:

- przyjmuje odpowiedzialność za powodzenie swego wystąpienia;
- ma dobrą opinię o swoich umiejętnościach retorskich (najsłabiej ocenia posiadane kompetencje komunikacyjne, jeśli zajmuje stanowisko administracyjne);
- jest lepszym mówcą jeżeli miał możliwość praktycznego przemawiania do ludzi;
- uważa się ogólnie za osobę towarzyską (ale tylko co drugi żołnierz wiąże sprawność występowania z łatwością nawiązywania kontaktów i obycia towarzyskiego);
- na stanowisku administracyjnym lub sztabowym ma najmniej praktyki przemawiania, co powoduje u niego gorszą ocenę swych walorów prezentacyjnych oraz większe odczuwanie tremy;





- mówi na temat, przykładając największą wagę do treści mowy;
- operuje językiem, który jest: krótki, zwięzły, konkretny, świadomy, precyzyjny i pewny w przekazie. Stosuje gwaryzmy, anglicyzmy i słownictwo resortowe w sposób wyważony i nienachalny, co różnicuje styl wypowiedzi okolicznościowych oficera od języka normatywnego. Powyższe cechy wpisują publiczne językowe wypowiedzi okolicznościowe w retoryczne ramy stylu prostego, którego zaletą jest komunikatywność.
- operuje językiem, który cechuje względna niedbałość artykulacyjna przy jednoczesnym pozytywnym postrzeganiu swoich sprawności dykcyjnych. Dysfunkcja wyrazistości wymowy przejawia się głównie w:
 - niskiej precyzji wykonawczej substancjalizacji mowy;
 - zaniku głosek – nieprecyzyjnej realizacji (w nagłosie, śródgłosie i wygłosie) głosek przedniojęzykowozębnych i przedniojęzykowodziałysłowych;
- operuje typem modulacji, którą określa kadencyjność, czyli opadanie tonu głosu w końcowych partiach wypowiedzi, co często bywa nadużyciem niezgodnym z frazową melodyką całego zdania i jest połączone z rozkazodawczym brzmieniem głosu. Oficera mówcę cechuje także swoiste napięcie wykonawcze mowy, tzw. twardy atak dźwięku oraz skromność używania pauz;
- przykładą dużą wagę do przygotowania się do wystąpienia i dobrze ocenia swój wkład pracy poprzedzający prezentację. Brak przygotowania rzadko wymusza konieczność improwizowania, na tę ostatnią nie pozwala sobie oficer na stanowisku administracyjnym;
- jest zainteresowany poprawą jakości swej wypowiedzi pod przewodnictwem eksperta, trenera mowy, tym samym wpisuje się w obraz osoby gotowej do rozwoju swych kompetencji komunikacyjnych.
- zdaje się przeceniać znaczenie treści przekazu przy jednoczesnej tendencji do zaniedbywania sposobu jego realizacji. Staje się przez to mało barwny w swej prezentacji, przewidywalny i niedbający o nawiązanie relacji z widzem;
- ma nienaganną prezencję wizualną, budującą pozytywny efekt pierwszego wrażenia; zapewniają to doskonała pozycja ciała, wyprostowana sylwetka, mundur, krok sugerujący pewną i niezachwianą postawę mówcy;
- ujawnia niewielką ilość innowacji i zaskoczenia;
- ujawnia skromne zachowania pozajęzykowe. Cechują go: statyczna postawa ciała, znikoma gestykulacja, specyficzny kontakt wzrokowy;
- jest oszczędny w stosowanie dowcipu;
- niechętnie posiłkuje się anegdotami, historyjkami, autorytetami;





- stosuje ograniczoną ekspresję i finezję w para i pozawerbalnym kodzie porozumiewania się.

Uogólniając:

- połowa oficerów lubi występować, a połowa nie zalicza tej aktywności do zdarzeń przyjemnych. Najczęściej pozytywne nastawienie deklarują oficerowie na stanowiskach dowódczych, zaś najmniej lubią przemawiać żołnierze na stanowiskach administracyjnych;
- najbardziej sprawni w przemawianiu publicznym wydają się być oficerowie piastujący stanowiska dowódcze, na drugim mniej sprawnym biegunie sztuki oratorskiej znajdują się pracownicy administracyjni;
- elementami wskazującymi podczas przemówień publicznych na przynależność prelegenta do społeczności żołnierskiej są: używany język, sposób władania głosem oraz postawa ciała.

WNIOSKI

Mimo uniwersalnych zasad komunikowania się wyniki przeprowadzonych badań wskazują na specyfikę przemawiania publicznego badanej społeczności. Można zatem wyodrębnić cechy aktywności oratorskiej oficera i odróżnić je od stylu np. reporterskiego, informacyjnego, poetyckiego itd. Na podstawie przeprowadzonych badań stworzono model opisowy oficera prelegenta, który przedstawiono w postaci listy obserwowanych zachowań, czyli odwzorowań i deklaracji posiadanych umiejętności przemawiania publicznego. Przedstawiono go w postaci listy bez rangowania odpowiedzi. Stworzony model oficera-mówcy uwzględnia:

- zmienne wewnętrzne badanego;
- zmienne zewnętrzne wpływające na badanego;
- pozwala domniemywać o przyczynach niektórych zachowań komunikacyjnych;
- poprzez wykazanie tendencji pozwala w wybranych aspektach prognozować zachowania, choć w stopniu zaledwie uprawdopodobniającym.

Rozważania przedstawione w niniejszym rozdziale prowadzą do kilku bazowych wniosków opartych na analizie zgromadzonego materiału badawczego. Ogólnie można stwierdzić, że występy badanej kadry kierowniczej WL zbudowane są na retorycznym stylu prostym, ich wyróżnikiem jest zasób wykorzystywanych środków wyrazowych w sferze językowej, parajęzykowej i pozajęzykowej. Aktywność przemawiania publicznego w wojsku cechuje różnorodność prezentowanego poziomu przy zachowaniu względnej spójności stylu wypowiedzi. Istnieje nieznaczna tendencja do prób spontanicznych, indywidualnych kreacji zachowań, dotyczy ona jednak bardziej elementów wypowiedzi, niż całej





mowy i można odnieść wrażenie, że nie wszyscy mówcy z tą inicjatywą czują się swobodnie, co u słuchacza może wywoływać pewien dysonans poznawczy. Zaletę stanowi próba używania zwrotów zrozumiałych społecznie tudzież pozbawionych nadbudowy ornamentyki słownej. Czyni to z mów oficerów przystępny, jasny i konkretny przekaz, nie obciążający uwagi słuchacza. Wyróżniającym oficerów jest kod parajęzykowy, reprezentowany przez środowiskowy, modulatoryjny zaśpiew, czyli kadencyjne, skandowane prowadzenie głosu. Zauważalna jest polaryzacja ataku dźwięku z dominacją ataku twardego (głos dynamiczny, dominujący, oscylujący w dynamice forte, forte fortissimo).

Język okolicznościowych przemówień wojskowych jest oszczędny w sformułowania resortowe i zbliżony w sferze leksykalnej do języka powszechnego. Zarejestrowano brak dbałości o artykulacyjną i językową poprawność, co przekłada się głównie na niepoprawne odmienianie wyrazów, odczytywanie dat, nieodmienianie nazwisk, używanie pleonazmów, tendencję do szablonowych ujęć tematu, przewidywalność zwrotów i punktów wystąpienia. Te elementy wpływają negatywnie na estetykę przekazu⁴⁰⁴. Ponadto, wystąpienia oficerów cechuje niski poziom dynamiki mowy ciała i niewystarczające uznanie roli odbiorcy w akcie porozumiewania się. Można odnieść wrażenie, że język w środowisku wojskowym jest traktowany jako narzędzie komunikacyjne, nie zaś jako wartość kulturowa.

Analizy zebranych materiałów badawczych wskazują, że oficerowie nie dostrzegają bardzo silnego związku między prezentowanymi umiejętnościami pozajęzykowymi a osiągnięciem zamierzonego celu kreacji wizerunku, wywarcia wpływu na słuchaczy. Można konkludować, iż pozajęzykowa postawa aktora zawiera się w pojęciach: reprezentatywności wizualnej, statyczności, przewidywalności, niskiej interakcyjności, niedostępności.

W obliczu wniosków z dokonanych obserwacji i przeprowadzonych wywiadów z ekspertami można wysnuć rekomendację zwrócenia szczególnej uwagi w doskonaleniu kompetencji komunikacyjnych na kody parajęzykowy i pozawerbalny, by uczynić je bardziej elastycznymi i przychylnymi słuchaczom. Wskazuje się również na zasadność wypracowania spójności przekazu tzn. zgodności mowy ciała z prezentacją głosową i treścią wypowiedzi.

Fakt, że żołnierze (ogólnie) przypisują niskie znaczenie kategorii pozawerbalnej potwierdzają badania WBBS⁴⁰⁵. Rozwijając tezę przeceniania istoty przekazu treści w przemówieniach okolicznościowych można wesprzeć się kolejnymi pomiarami przeprowadzonymi w środowisku żołnierzy, gdzie ponad 50% respondentów wskazało, że najlepiej współpracuje się z osobami elastycznymi i z du-

404 Por. Markowski A. (red.), *Wielki Słownik...*, dz. cyt., s. 1566.

405 Kompetencje społeczne kadry..., dz. cyt., s. 6,13-14.





żym entuzjazmem, kategorii inteligencji i niezawodności – związane z treścią
– zaznaczył tylko co piąty badany⁴⁰⁶.

406 Umiejętności komunikacyjne w..., dz. cyt., s. 81-82.







5. KONCEPCJA ZRÓWNOWAŻONYCH KODÓW KOMUNIKACYJNYCH JAKO PROPOZYCJA UDOSKONALENIA PROCESU DOSKONALENIA KOMPETENCJI KOMUNIKACYJNYCH

W niniejszym rozdziale przedstawiono cechy, bariery i szanse udoskonalenia procesu nabywania kompetencji komunikacyjnych kadry kierowniczej WL. Opisane zagadnienia miały pomóc w rozwiązaniu szczegółowego problemu badawczego wyrażonego w pytaniu: **Czy istnieje potrzeba wprowadzenia zmian do procesu doskonalenia kompetencji komunikacyjnych kadry kierowniczej Wojsk Lądowych, jeśli tak to jakich zmian należy dokonać w zakresie nabywania i rozwijania tychże kompetencji?**

Próba rozwiązania powyższego problemu badawczego prowadziła do konieczności metodologicznego ustosunkowania się do przyjętej hipotezy, której starano się nadać formę rozwiązań optymalizujących, tzn. dążących do najkorzystniejszych rozwikłań badanych problemów⁴⁰⁷. Weryfikowana hipoteza została wyrażona w poniższym przypuszczeniu.

Zakłada się istnienie głębokiej potrzeby wprowadzenia zmian do procesu doskonalenia kompetencji komunikacyjnych, której argumentem jest nie tylko ilość i jakość dysfunkcji, lecz także niewykorzystanie potencjału komunikacyjnego w mowach prelegentów. Prawdopodobnie w środowisku oficerów WL istnieje potrzeba doskonalenia kompetencji komunikacyjnych a jej zaspokojenie wiąże się z modernizacją prowadzonych zajęć na kursach, zarówno w odniesieniu do treści, formy, jak i kadry dydaktycznej. Przypuszcza się, że zwiększenie liczby godzin zajęć praktycznych na wszystkich szczeblach doskonalenia zawodowego oraz umożliwienie praktyki przemawiania na forum publicznych z wykorzystaniem narzędzi komunikacyjnych (mikrofonu, ambony, notatek, okularów

407 J. Sztumski, dz. cyt., s. 48.





itp.) przyczyniłyby się do wzmożenia posiadanych i nabytych sprawności komunikacyjnych. Uznaje się, że na zwiększenie efektywności prowadzonych zajęć wpłynęłaby różnorodność zastosowanych form i metod dydaktycznych, ale przede wszystkim kompetentna, zindywidualizowana informacja zwrotna odnosząca się do trzech kodów komunikacyjnych w sposób zrównoważony i wnikliwy. Ponadto, jako wzorcową formą oceniania kompetencji komunikacyjnych traktuje się trzyetapową procedurę oceniania. Jej atutami są konstrukcja oparta o indywidualne profile komunikacyjne oraz ocena ewaluacyjna i rozwojowa.

Dążąc do rozwikłania zaprezentowanego problemu badawczego tudzież weryfikacji hipotezy odniesiono się do teoretycznych i empirycznych metod badawczych. W toku przeprowadzonego procesu badawczego celem zastosowania metod empirycznych było poznanie sądów, opinii, poglądów, oczekiwań oraz doświadczeń przedstawicieli poszczególnych korpusów osobowych oraz kadry dydaktyczno-naukowej, dotyczących zasad doskonalenia umiejętności komunikacyjnych w kontekście wystąpień publicznych tudzież określenia możliwości ich modyfikacji. Metody empiryczne przyczyniły się zatem w znacznym stopniu do weryfikacji hipotezy i rozwiązania problemu badawczego. Znaczna część niniejszego rozdziału nosi rys konceptualny, gdzie wiodącymi były teoretyczne metody dociekania prawdy o badanej rzeczywistości. Wykorzystano zatem analogię, abstrahowanie, uogólnienie, porównanie, redukcję, dedukcję, indukcję, analizę i syntezę⁴⁰⁸.

Komunikacja nosi znamiona nauki normatywnej, tzn. takiej, która wskazuje, jaki powinien być przedmiot badań w rozumieniu, jaka jego postać może wydawać się bardziej przydatna czy korzystna⁴⁰⁹. W tym duchu stworzona została *koncepcja zrównoważonego integrowania kodów komunikacyjnych*, która jest wynikiem przeprowadzonych badań teoretycznych i empirycznych, a powstała m.in. w oparciu o utworzony model oficera mówcy WL, który wypełnia treść poprzedniego rozdziału.

5.1. KONCEPCJA ZRÓWNOWAŻONEGO INTEGROWANIA KODÓW KOMUNIKACYJNYCH

*Żadna grupa zawodowa nie
może wskazać na trwałość jej legitymizacji w oczach społeczeństwa,
o nią trzeba stale zabiegać, wzmacniać, utrzymywać.*

T. Sasińska-Klas, *Etyka zawodów medialnych*

Istotą stworzenia koncepcji udoskonalień była chęć nadania wybranym elementom procesu doskonalenia cech – czystości roboty. W swoich rozważaniach

408 Szczegółowy opis metod badawczych znajduje się w rozdziale 1.5. Metody, techniki i narzędzia badawcze.

409 Por. J.M. Bocheński, *De Virtute Militari...*, dz. cyt., s. 5.



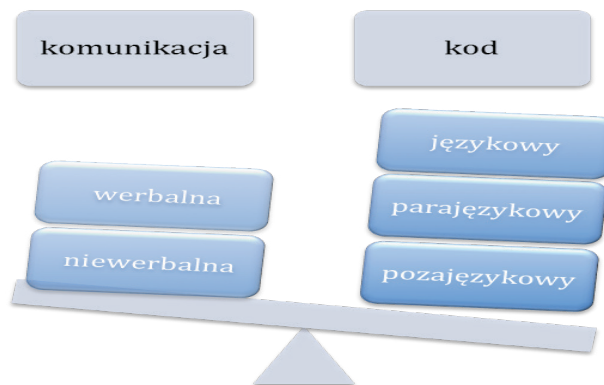


T. Kotarbiński podaje, że tym czystsza robota, im mniej w jej toku minusów po drodze, uszkodzeń, wtrętów i w ogóle cech niepożądanych, im mniej jakiegokolwiek rodzaju zanieczyszczeń⁴¹⁰.

Uogólnienie płynące z przeprowadzonych badań pozwala stwierdzić, że mimo propozycji programowych, oferowanych przez Ministerstwo Obrony Narodowej i system szkolnictwa wojskowego, wciąż obserwuje się mówców z nieuświadomionymi zachowaniami komunikacyjnymi unaocznionymi podczas wystąpień publicznych. Wydaje się zatem wskazana modyfikacja treningu umiejętności komunikacyjnych tak, by poprawić skuteczność przekazu i zminimalizować bariery występujące podczas prezentacji.

Jak wskazały analizy zaprezentowane w poprzednich rozdziałach pełne doskonalenie kompetencji komunikacyjnych wśród oficerów ciężko jest nazwać systemowym, zaplanowanym procesem. Można odnieść wrażenie, że jest to w znacznej mierze działalność spontaniczna i uzależniona od potrzeb i indywidualizowanej świadomości prelegentów.

Punktem wyjścia do dalszych rozważań jest zbudowanie ich wokół koncepcji Zrównoważonego Integrowania Kodów Komunikacyjnych (ZIKK). Istota tej propozycji oparta jest na zasadach retoryki zbudowanej na 3 filarach kodów (językowym, parajęzykowym i pozajęzykowym). Każdy odgrywa równie istotną rolę i winien być używany ze świadomością zakresu i pełnionych funkcji podczas ekspozycji publicznej mówcy. Trychotomia podziału kodu zwiększa sprawność oratorską, co obrazuje schemat nr 5.1.



Schemat nr 5.1. Istota trychotomii podziału kodu komunikacyjnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy krytycznej literatury przedmiotu i doświadczenia zawodowego.

410 T. Kotarbiński, dz. cyt., s. 123.





Zdiagnozowano potrzebę respondentów nabycia przez nich umiejętności tego, by „mówić bardziej przekonująco, skupiać na sobie większą uwagę, czyli zwiększyć kontakt ze słuchaczami”⁴¹¹, przez co będą oni mogli zbudować pożądany wizerunek swej osoby oraz poprawić skuteczność przekazywanej przez nich informacji. Część respondentów odnosi te potrzeby do zachowań językowych, część do parajęzykowych. Jednak można odnieść wrażenie, że parajęzykowe nie są „rozpoznawalne” jako odrębne, a przypisane do kodu językowego lub pozajęzykowego. Prowadzi to do wniosku, że wyróżnienie trzech kodów komunikacyjnych umożliwiłoby ich świadome kształtowanie w toku pracy nad przemo-
wą.

Stosowanie kompetencji komunikacyjnych jest nieustannie modyfikowane przez czynniki wewnętrzne (kompetencje nadawcy) i czynniki zewnętrzne (uwarunkowania odbioru, idiolekt, kontekst, dekodowanie odbiorcy itp.). Wymaga ono zatem nieustannego dostosowywania się do warunków interakcji, tak by cechowało je maksymalna skuteczność komunikacyjna oparta na integracji kodów. Integrację za T. Kotarbińskim rozumie się nie tylko jako scalanie części w całość, ale i należyte utrzymywanie tych części w stanie gotowości do użycia. Do czynności integracyjnych zalicza się zatem czynności przeciwdziałające usterkom oraz zastępowanie części zdeformowanych, nieużytecznych – nowymi, zdatnymi do zastosowania⁴¹². Stosownie do wymienionych wytycznych można nakreślić trzy obszary nauczania przedmiotu, które pozostają zgodne z kodami językowymi.

Doskonalenie oficerów jest zinstytucjonalizowaną aktywnością pozwalającą nabyć niezbędne umiejętności lub rozwinąć już posiadane, do osiągnięcia co najmniej poziomu wyznaczonego przez wymagania kwalifikacyjne określonego szczebla dowodzenia. Proces doskonalenia będzie zatem wymagał sprecyzowanych działań na 4 poziomach: ustalenie potrzeb w zakresie doskonalenia, planowanie doskonalenia, realizacja doskonalenia, ocena efektywności doskonalenia⁴¹³.

5.2. USTALENIE POTRZEB W ZAKRESIE DOSKONALENIA KOMPETENCJI KOMUNIKACYJNYCH

Większość wskazanych potrzeb zostało omówione w poprzednich rozdziałach. Prezentowane poniżej uszczegółowienie odnosi się zatem tylko do kilku wymienionych kategorii, związanych z koncepcyjną realizacją szkolenia.

Należy zdawać sobie sprawę, że nie istnieją ostateczne, sztywne ramy i standardy kształcenia kompetencji komunikacyjnych w żadnej organizacji. Formują

411 Przykład najbardziej typowej odpowiedzi respondentów na ankietowe pytanie otwarte: Co chciałby(ałaby) Pan(i) udoskonalić w swoich wystąpieniach publicznych?

412 Por. T. Kotarbiński, dz. cyt., s. 209.

413 T. Majewski, *Zarządzanie kompetencjami*, dz. cyt., s. 14.



się one bowiem zależnie od potrzeb i kultury organizacyjnej danej instytucji. Zdefiniowane w procesie badawczym potrzeby w syntetycznym ujęciu przedstawiono na schemacie nr 5.2.



Schemat nr 5.2. Potrzeby udoskonaleń w procesie nabywania kompetencji komunikacyjnych

Źródło: Opracowania własne.

Obszar wyodrębnionych podczas badań usprawnień procesu doskonalenia dotyczy:

- potrzeby ujęcia doskonalenia kompetencji komunikacyjnych na każdym szczeblu kursów kwalifikacyjnych przy zinstytucjonalizowanym wspomaganium samokształcenia w omawianym zakresie;
- wskazań istnienia luk kompetencyjnych wśród prelegentów;
- potrzeby obecności wykwalifikowanej kadry dydaktycznej;
- potrzeby zwiększenia liczby godzin zajęć praktycznych;
- potrzeby wzrostu świadomości znaczenia umiejętności oratorskich i prezentacyjnych w codziennym funkcjonowaniu oficerów;
- potrzeby uświadomienia roli i znaczenia komunikacji pozajęzykowej i parajęzykowej;
- potrzeby operowania mierzalnymi kryteriami oceny umiejętności komunikacyjnych.

5.3. PLANOWANIE DOSKONALENIA

Planowanie doskonalenia w oparciu o koncepcję ZIKK.

- 1) Za wiodącą reprezentację posiadanych kompetencji komunikacyjnych podlegających instytucjonalnemu doskonaleniu w oparciu o koncepcję *Zrównoważonego Integrowania Kodów Komunikacyjnych* uznaje się przemówienia publiczne. Kumulują one w sobie pozostałe umiejętności społeczne, jak np. sprawność zachowań językowych, umiejętność współdziałania, autoprezentację, tworzenie wizerunku i podtrzymywanie tzw. etosu oficera, kreatywność i niestandardowość działania, negocjacje, motywowanie itp. Do swobodnego poruszania się w obrębie wymienionych kategorii potrzebne są cechy i umiejętności kształtowane podczas szkoleń przemówień publicznych – *Zarządzanie Wizerunkiem Publicznym*. Należą do nich, m.in.:
 - poznanie i określenie potrzeb odbiorcy;
 - umiejętność trafnej oceny i dostosowania otoczenia (warunków proksemicznych) do zaistniałej interakcji;
 - dostosowywanie komunikatu i prezentowanej postawy do zachowań odbiorcy;
 - znajomość procesów grupowych;
 - świadomość własnych zachowań, reakcji i emocji;
 - kontrola własnych emocji;
 - łączenie obserwacji z aktywnym uczestnictwem w zdarzeniu społecznym;
 - umiejętność wyważenia stylu komunikacji względem potrzeb i naciśków.
- 2) Proces planowania doskonalenia kompetencji komunikacyjnych ma charakter ciągły i cykliczny. Realizowany jest na każdym poziomie kursów kwalifikacyjnych i przy wybranych formach kursów doskonalących. Obejmuje 3 etapy:
 - faza początkowej edukacji dla kandydatów na oficerów;
 - faza doskonaląca – dedykowana oficerom młodszym;
 - faza profesjonalna obejmująca oficerów starszych.
- 3) Treść szkolenia opiera się każdorazowo na zrównoważonym modelowaniu trzech kodów komunikacyjnych i jest zróżnicowana zależnie od fazy doskonalenia (początkującej, doskonalącej lub profesjonalnej).
- 4) Okres przejściowy pomiędzy odbytymi szkoleniami z zakresu kompetencji komunikacyjnych jest realizacją etapu samodoskonalenia w omawianej dziedzinie (jako formy uzupełniającej kształcenia), co zapewnia ciągłość doskonalenia kompetencji.



- 5) Funkcję diagnostyczną potrzeb danej grupy szkoleniowej pełnią profile kompetencyjne, na podstawie których określa się luki kompetencyjne słuchaczy.
- 6) Celem prowadzonych szkoleń jest aktualizacja posiadanych i nabycie nowych umiejętności komunikacyjnych przez słuchaczy w drodze realizacji zajęć praktycznych⁴¹⁴.
- 7) Sugeruje się zwiększenie liczby godzin zajęć praktycznych, czego wymaga nie tylko realizacja programu zajęć, ale i rzetelna ocena jego efektów.
- 8) Mierzalność kompetencji komunikacyjnych żołnierzy WL oparta jest o stworzone indywidualne profile kompetencyjne i 3 etapowy proces oceny.
- 9) W podstawie programowej zawarte są zajęcia z retoryki, przemawiania publicznego – uwzględniające program motoryczny realizacji wypowiedzi oraz umiejętności operowania głosem⁴¹⁵.
- 10) By zachować zgodność przedsięwzięć planistycznych z zaleceniami zawartymi w Standardzie Kształcenia Wojskowego sugeruje się zwiększenie liczby godzin zajęć praktycznych. Przy założeniu mniej optymistycznym, że modernizacja procesu doskonalenia ma opierać się na istniejących wytycznych Standardu Kształcenia i że zalecane przez ów dokument minimum 10 godzin realizacji przedmiotu jest wartością niezmienną, sugeruje się zmniejszenie liczby uczestników grup warsztatowych do 10 osób.
- 11) Aktywnością wspierającą samodoskonalenie są *Oficerskie Kluby Mówców*.
- 12) Wydaje się, że nie jest znacznym obciążeniem materialnym zagwarantowanie rejestracji nagrań audiowizualnych prezentowanych wystąpień członków szkolenia, zatem obciążenia finansowe dla ośrodków szkoleniowych nie stanowią większej bariery finansowej.
- 13) Program szkolenia z zakresu przemawiania publicznego *Zarządzania Wizerunkiem Publicznym* z jednej strony jest określony ramowo, z drugiej zaś strony zawiera znaczny margines elastyczności w sposobach jego realizacji, który powinien być uzależniony od rzeczywistych, indywidualnych potrzeb i umiejętności słuchaczy.

414 Stworzenie profilów mówców umożliwi dostosowanie stopnia trudności realizowanego materiału do poziomu sięgającego ponad umiejętności dotychczasowe. Różnica w programach polegałaby na stopniowanej dokładności korzystania z aparatury i możliwości teoretycznych zastosowania danego kodu komunikacyjnego. Wreszcie na ich synchronizacji.

415 Program motoryczny realizacji wypowiedzi, zwany inaczej substancjalizacją foniczną, to *schemat sekwencji ruchów artykulacyjnych*, wymagający zautomatyzowanych umiejętności sprawności kinestetycznej narządów mowy. Polega ona na precyzji i tempie wykonywanych poza świadomością czynności narządów ruchomych i nieruchomych. Ich ustawienie wpływa na uzyskiwaną barwę głosek. Por. B. Kaczmarek, *Mózgowa organizacja mowy*, dz. cyt., s. 105.



5.4. REALIZACJA DOSKONALENIA

Doskonalenie kompetencji komunikacyjnych proponuje się dokonywać w oparciu o przedmiot Zarządzanie Wizerunkiem Publicznym, realizowanym w myśl koncepcji ZIKK. Dotychczas funkcjonująca nazwa przedmiotu „kompetencje społeczne” wydaje się mieć zbyt szeroki i niejednoznaczny zakres, czego dysfunkcyjne konsekwencje starano się wykazać w rozdziale 2 niniejszej dysertacji. Nazwa przedmiotu „Kultura żywego słowa” narzuca z kolei wąskie, językowe rozumienie kompetencji komunikacyjnych, co może w środowisku wojskowym wywoływać zniechęcenie do zgłębiania dziedziny. Funkcjonująca w programach nauczania terminologia Public Affairs jest anglicyzmem, który z zasady nie wspiera kultury języka polskiego. Proponuje się nazwę Zarządzanie Wizerunkiem Publicznym, jako rozwiązanie optymalne, konkretne, z konotacją użyteczności.

Doceniając wysoki poziom i jakość funkcjonujących w czasie prowadzonych badań szkoleń z omawianego zakresu, proponuje się fragmentaryczną modyfikację ich wybranych elementów i częściowe uzupełnienie w kategoriach:

- forma zajęć;
- liczba zajęć;
- treści szkolenia (improwizacja);
- kadra dydaktyczna;
- klub mówców;
- ocena kompetencji komunikacyjnych.

FORMA, TREŚĆ I LICZBA ZAJĘĆ

Odnośnie do pożądaných form dydaktycznych, w przeprowadzonym badaniu podkreślano sensowność zwiększenia liczby godzin zajęć praktycznych. Ów wniosek jest spójny z wynikami uzyskanymi w tym samym czasie w badaniach WBBS, w których respondenci wskazali, iż istnieje potrzeba, by podczas prowadzonych szkoleń zapraszać osoby, które dają przykład i dowód trafności przekazywanych treści. Wskazano także na potencjał odgrywania scenek z udziałem uczestników szkolenia⁴¹⁶. Warsztatowe zajęcia praktyczne są potencjalnie najbardziej efektywną formą przyswajania wiedzy⁴¹⁷.

Metabolizm informacyjny jest najbardziej skuteczny, gdy odbywa się w oparciu o doświadczenie. Stąd znaczenia w prowadzeniu zajęć z komunikacji społecznej przyjmuje forma warsztatowa, kooperacyjna. Szczególną wartość przypisuje się

416 Relacje międzyludzkie i profilaktyk..., dz. cyt., s. 5, 30; Por. Ocena przygotowania zawodowego żołnierzy WP, WBBS, s. 30-34.

417 T. Warner podaje następującą efektywność metod nauczania: czytanie – 10%, prezentacje audiowizualne – 20%, demonstracje – 30%, grupy dyskusyjne – 50%, zajęcia praktyczne – 75%, uczenie innych i natychmiastowe zastosowanie materiału 90% [w:] T. Warner, dz. cyt., s. 303.



zatem ćwiczeniom praktycznym (mającym pomóc w opanowaniu określonej umiejętności, np. pracy z mikrofonem, wystąpieniem przy ambonie itp.) oraz ćwiczeniom problemowym (związanym z zaangażowaniem emocjonalnym słuchaczy, pomocnym w spostrzeganiu, definiowaniu i rozwiązywaniu sytuacji problemowych związanych np. z postrzeganiem mówcy przez audytorium)⁴¹⁸. Uczenie się samoregulujące, oparte na sytuacjach problemowych czy wcielaniu się w rozmaite role mówcy, wydaje się być jednym ze skuteczniejszych w aspekcie przyswajania i utrwalania umiejętności porozumiewania się. Dodatkową wartością w tego typu zajęciach jest możliwość dokonania korekty zachowań komunikacyjnych za pośrednictwem innych członków interakcji. Wtedy to przewycięzanie problemów prowadzi do głębokiego poznania, w którym znaczenia nabierają czynniki społeczne. Tymczasem badane fragmenty rzeczywistości dydaktycznej wskazują na dominację metod podających⁴¹⁹, które choć pełne zalet, nie spełniają istoty doskonalenia kompetencji komunikacyjnych, zdefiniowanej jako powinność nauczania jej samej, nie zaś uczenie o niej⁴²⁰. „Postawa ciała, gesty i ekspresja mimiczna nie mogą być wizualnie spostrzegane przez działającego: bardzo trudno jest zobaczyć się tak, jak nas widzą inni. Jedyną do tego drogą jest posiadanie wielu luster lub studiowanie filmów o sobie samym”⁴²¹. Ta zasadnicza cecha powoduje, że praktyczne zajęcia z użyciem kamery i rejestratora dźwięku, umożliwiających analizę nagrania, są niezbędnymi środkami dydaktycznymi w omawianej materii. Korzystanie z owych narzędzi technicznych jest w większości przypadków rzeczywistością (choć nie we wszystkich badanych instytucjach), jednak nie spełnia ono swej funkcji bez kompetentnego omówienia efektów przemowy przez prowadzącego. Za najbardziej zasadne uznaje się wykorzystanie kamery co najmniej w dwóch fazach zajęć, tak by istniała szansa skorygowania elementów zauważonych podczas początkowej rejestracji zdarzenia. Obserwacja uczestnicząca wykazała, że istnieją braki w udzielaniu rzetelnej informacji zwrotnej. O ile jest ona względnie wyczerpująca, jeśli chodzi o porozumiewanie się niewerbalne, o tyle w dziedzinie określonej przez autora tych słów jako blok logopedyczno-wokalny poziom komentarza uznano za niewystarczający.

KADRA DYDAKTYCZNA

Kluczem do maksymalizacji efektów kształcenia u słuchaczy jest niewątpliwie ich zaangażowanie oraz internalizacja motywów i chęci samokształcenia, na

418 Por. A. Polak, J. Joniak, dz. cyt., s. 406-409.

419 Odnosząc się do literatury przedmiotu można tu mówić o metodach opartych na słowie: wykład, pogadanka, wyjaśnienie, opis oraz różne formy dyskusji [w:] J. Półturzycki, *Dydaktyka dla nauczycieli*, NOVUM, Płock 2002, s. 167-172; informacja, wykład informacyjny, opis, opowiadanie, wyjaśnienie, praca z książką [w:] A. Polak, J. Joniak, dz. cyt., s. 414.

420 Por. Jasiński R., Niektóre rozwiązania realizowane w kształtowaniu umiejętności z komunikacji społecznej [w:] Kwiatkowska H., Szybisz M. (red.), *Komunikacyjne kompetencje...*, dz. cyt., s. 117.

421 Argyle M., dz. cyt., s. 77.





które ma wpływ kreatywność nauczyciela. Odpowiedzialność po stronie dydaktyka za sposób nauczania komunikacji społecznej jest ogromna, podobna wręcz do roli mistrza sztuki (muzyki, malarstwa), który ma kompetencje i czas, by wydobyć z ucznia jego niepowtarzalną zdolność. Oczywiście nie każdy oficer będzie w swej karierze doskonałym mówcą, jednak w procesie kształcenia, u dydaktyka wskazanym jest przekonanie, że każdy ma szansę takim się stać. Wydaje się, że słabością realizowanego procesu dydaktycznego (nie tylko w środowisku wojskowym) jest praktyka polegająca na tym, że błąd wypowiedzi, o ile zostanie zidentyfikowany, traktowany jest jako zanieczyszczenie, które się wyrzuca i zadowalającym jest stan chwilowej czystości. Tymczasem istotą byłoby wyposażenie słuchacza w umiejętność poznania przyczyny powstania niepoprawności, co prowadzi do możliwości autokorekty i samorozwoju. Należy zatem nie tylko mówić, że coś trzeba zrobić, ale wytłumaczyć, jak do tego dojść, by umieć to coś wykonać. Nie wystarczy w procesie kształcenia prelegenta powiedzieć mu „oddychaj głęboko i prawidłowo, przeponą, żeby wzmocnić głos”, należy nauczyć go tego oddechu. Podobnie niewystarczające wydają się być wskazówki typu „moduluj głosem”. Dydaktyk powinien zastosować metody wokalnie-logopedyczne, by dać słuchaczowi narzędzie do zwiększenia amplitudy rozpiętości głosu, poszerzając zakres modulacji. Takie podejście nakłada wysokie specjalistyczne wymogi kwalifikacyjne na trenerów. Badani chętnie widzą w tej roli specjalistów zewnętrznych (tzw. szkolenia off-the-job⁴²²).

Doskonalenie kompetencji komunikacyjnych wymaga zaangażowania w ten proces wykwalifikowanej kadry dydaktycznej. Wszyscy badani eksperci uznali za zasadne korzystanie z wiedzy i praktyki trenerów zewnętrznych, specjalistów w dziedzinie prezentacji medialnych, głosu, logopedii, polonistów. Jednocześnie badania jakościowe wykazały niepełne rozeznanie co do kompetencji zawodowych logopedy i obszaru jego działalności⁴²³. Trzy czwarte badanych żołnierzy (76%) zadeklarowało chęć zasięgnięcia konsultacji logopedycznej, jeśli taka oferowana byłaby w ramach zajęć Zarządzania Wizerunkiem Publicznym⁴²⁴.

Wydaje się, że kwalifikacje pedagogiczne i psychologiczne nie stanowią wystarczającego zaplecza kwalifikacyjnego, do kształtowania sfery językowej i parajęzykowej. Zakłada się, że korekta polonisty (z zasobem wiedzy odnośnie do fonetyki języka polskiego) zaspokajałaby pewien zakres potrzebnej wiedzy, jednak pojawiają się uzasadnione wątpliwości czy wystarczyłaby ona do udzielenia informacji zwrotnej dotyczącej modyfikacji (nawet drobnej) narządów artykulacyjnych i oddechowych wpływających na jakość prezentacji werbalnej. Zasadnym byłoby zatem do cyklu prowadzonych zajęć dołączyć blok wokalnie-

422 Implementacja nowoczesnych form..., dz. cyt., s. 50-51.

423 Wszyscy Eksperci kojarzyli zakres działalności logopedy tylko ze sferą językową, podczas gdy większość logopedów posiada pełne kwalifikacje do korekty sfery parajęzykowej. Patrz tabela Załącznik 3.

424 Załącznik 1., pyt. 31.





-logopedyczny prowadzony przez specjalistów z zakresu emisji głosu, logopedii medialnej.

W koncepcji ZIKK, opieka specjalisty w zakresie nauki przemawiania publicznego jest oparta na modelu trenera (coacha), który zapewnia indywidualne doskonalenie pracownika, dostosowując posiadane wiedzę i umiejętności do indywidualizowanych potrzeb słuchaczy. Choć wielu żołnierzom wydaje się ten styl doskonalenia nieosiągalny i charakterystyczny dla środowiska cywilnego, jest on przecież w wojsku znany i coraz częściej wykorzystywany⁴²⁵.

Pozytywnym faktem jest dążenie do przełamywania oporów przemawiania i towarzyszącej im tremy przez podjęcie prób występowania publicznego przed kamerą, i taką aktywność uważa się za wysoce pożądaną. Należy podkreślić, że poznanie własnych potencjałów i praca nad ich rozwijaniem związana jest z przełamywaniem swoich lęków i słabych stron, nawet jeśli temu procesowi towarzyszy frustracja i dyskomfort sytuacyjno-poznawczy. Tylko ta droga zmusza do maksymalnego wysiłku pozwalającego w konsekwencji przezwyciężyć problemy i trudności⁴²⁶. Najczęstszym dyskomfortem u przemawiających jest odczuwanie tremy w różnych jej aspektach (drżenie głosu, szczękoscisk, tzw. „pustka w głowie”, drżenie rąk itp.). Tylko ukierunkowana praktyka występowania pozwala okiełznać powyższe emocje. Praktyka, rozumiana nie jako jednorazowe robocze wystąpienie przed kamerą, ale jako cykl takich prezentacji, którym towarzyszy kompetentna informacja zwrotna ze strony dydaktyka. Prezentowana metoda może w specyficznych warunkach stać w sprzeczności z teorią zakładającą walory minimalizowania stresu u uczniów w procesie nauczania, jednak niesie z sobą także i korzyści, gdyż według A. Masłowa prowadzi do konstruktywnych efektów⁴²⁷. Wdaje się, że połączeniem obu koncepcji jest realizacja procesu nauczania oparta na pozytywnych komunikatach zwrotnych. Obserwacja uczestnicząca, bezpośrednia i praktyka nauczania wystąpienia publicznych pokazują jednak, że mimo wielu zalet pozytywnej informacji zwrotnej, choć wzmacnia ona motywację i wpływa na redukcję stresu, nie jest wystarczająca, jako jedyna w wachlarzu przekazywanych komunikatów dotyczących czyjejs prelekcji.

Odpowiadając na wyartykułowane przez badanych ekspertów potrzeby ulepszenia jakości przekazu oficerów, proponuje się wprowadzić jako element nauczania – mowy improwizowane. Ich istotą jest nienarzucanie aktorowi konieczności stosowania się do wytyczonych zasad retorycznych, lecz umożliwienie jednostce naturalnego zachowania, nawet jeśli oznaczałoby to odejście od przekonania i przyzwyczajenia grupy społecznej, w której się funkcjonuje. Techniczne podstawy przemówień powinny być umiejętnościami koniecznymi, ale nie wy-

425 Por. Implementacja nowoczesnych form..., dz. cyt., s. 53-57.

426 A. Masłowa, *W stronę psychologii istnienia*, Pax, Warszawa 1986, s. 164-165, 183.

427 Tamże.





starczającymi. Jak wykazały badania jakościowe, istnieje przestrzeń w stylistyce przemówień w wojsku, gdzie oczekiwane są kreatywność i inicjatywa. Ale ten impuls nowatorstwa oratorskiego trzeba po pierwsze uwolnić, po drugie należy pokazać drogę jego rozwoju i funkcjonowania. Przez twórcze myślenie A.D. Hart rozumie umiejętność robienia czegoś w inny niż dotychczasowy sposób, albo też umiejętność wymyślenia czegoś, czego jeszcze nie było. (...) Jest ono nowatorskie (...), przydatne (...), umożliwia syntezę oglądu naszego świata (...), jest nakierowane na rozwiązania (...) i jest piękne, tzn. rodzi ogromną przyjemność i poczucie satysfakcji oraz napełnia optymizmem⁴²⁸. Improwizacja rezygnuje z rygorów planowości korzystając z intuicji i gry przypadku. To kolejne narzędzia dostępne wprawnemu mówcy. Istotą zajęć improwizacji jest, m.in.:

- uwolnienie i rozwijanie inicjatywy własnej, pobudzenie kreatywności;
- zachęcanie do wprowadzania elementów humorystycznych do sytuacji wystąpienia;
- osvajanie indywidualnych objawów tremy przed publicznością w myśl zjawiska desensytyzacji⁴²⁹;
- umożliwianie mówcy przemawiania z większym poziomem swobody;
- wzmacnianie wprawy w nawiązaniu i utrzymywaniu kontaktu z audytorium (w badaniach ta kategoria uzyskała miano dysfunkcji oratorskich);
- „zachowanie twarzy” w sytuacjach nieprzewidzianych. Zachowanie twarzy to terminologia zaczerpnięta z teorii E. Goffmana, „*oznacza podjęcie werbalnych i niewerbalnych działań, po to, aby pokonać uczucie zakłopotania, jednocześnie próbując odzyskać publiczne opanowanie i powrócić do dawnej, płynnej interakcji*”⁴³⁰.
- zwiększanie umiejętności radzenia sobie z tzw. sytuacjami trudnymi, czyli z zewnętrznymi bądź wewnętrznymi czynnikami wytrącającymi prelegenta z zaplanowanego toku mowy.

Zakłada się, że w pierwszych etapach edukacji mówcy wskazane jest nauczyć go ram poprawności i zasad skuteczności komunikowania się, po to, by na etapie rozwoju umiejętności oficera wprowadzić motywujący program swobodnego oratorstwa. Nierealnym i nienaturalnym bowiem jest dokładne wystylizowanie idealnego retora. Takie próby skazane są na niepowodzenie, gdyż opierają się na założeniu, że można podporządkować technice realizowania wystąpienia publicznego nieprzewidywalną przyszłość zachowań społecznych. Istotnym jest wyposażać mówcę (prócz koniecznych podstaw) w odwagę, chęć i zamiłowanie do występowania. Można to uzyskać tylko poprzez uwolnienie wewnętrznej potrzeby komunikowania się z ludźmi. Fundamentalną kwestią jest to, by

428 A.D. Hart, *Adrenalina a stres*, Wyd. W Drodze, Poznań 2005, s. 252.

429 Por. J. Nowicka, *Zjawisko tremy...*, dz. cyt., s. 76-77.

430 R.S. Miller, dz. cyt., s. 180.





rozbudzić w przyszłych prelegentach entuzjazm i potencjał, jaki w sobie mają. Sposób nauczania przemówień publicznych powinien być inspiracją i zachętą do dalszej pracy. Przypisuje się walory tylko takim przemówieniom, które są budowane w oparciu o zaangażowanie emocjonalne.

OFICERSKI KLUB MÓWCÓW

Odnosząc się do samodoskonalenia żołnierzy proponuje się stworzenie Oficerskiego Klubu Mówców, skupiającego wokół siebie ochotników, gotowych pogłębiać posiadaną sprawność w obszarze retoryki. Oficerski Klub Mówców mógłby być odpowiedzią na ujawnioną w badaniach potrzebę praktycznego wykorzystania umiejętności przekazywanych przez system szkolnictwa wojskowego (zajęcia z Zarządzania Wizerunkiem Publicznym). Jego funkcjonowanie proponuje się oprzeć o metody symulacyjne polegające ogólnie na tworzeniu warunków i sytuacji szkoleniowych zbliżonych do rzeczywistych. Umożliwiają one również kreowanie sytuacji nowych, mniej rutynowych, pozwalających np. na kształtowanie postaw proinnowacyjnych, określonego typu komunikacji itd.⁴³¹ Poprzez działalność Oficerskiego Klubu Mówców, w toku nieustających konfrontacji doświadczeń oratorów, negocjacji znaczeń wywieranego wrażenia i wypełniania określonych zadań aktywizujących, można budować sieć interakcji motywowanych własną inicjatywą i doświadczeniem proksemiki.

Ścisły związek z realizacją szkolenia kompetencji komunikacyjnych ma proces oceniania, jednak z uwagi na jego szerokie funkcje, owej tematyce poświęcono kolejny podrozdział.

5.5. OCENA EFEKTYWNOŚCI DOSKONALENIA

Ocenianie efektywności doskonalenia jest elementem niezbędnym w procesie doskonalenia. Ocena jest sądem wartościującym wykorzystywanym w procesie zarządzania, który powstaje w wyniku porównania cech, kwalifikacji, zachowań czy efektów pracy konkretnego pracownika w odniesieniu do innych pracowników, czy do ustalonego wzorca (standardu)⁴³². Jak zauważa cytowany autor niezależnie od procedur oceniania zawsze istnieje niebezpieczeństwo podjęcia błędnej i przez to krzywdzącej oceny. W przypadku kompetencji komunikacyjnych, podobnie jak pozostałych kompetencji społecznych, standaryzowane ocenianie nie jest zagadnieniem prostym i jednoznacznym, bowiem zależy w znacznej mierze od subiektywizmu oceniającego, co nakłada na niego znaczną odpowiedzialność. Pomocne może być narzędzie w postaci opracowanego arkusza profilu kompetencyjnego, jednak zasadną wydaje się również nota opisowa, by zminimalizować elementy zależne od indywidualnej percepcji oceniającego. Recenzji podlegać powinny zachowania komunikacyjne i wyniki

431 Implementacja nowoczesnych form..., dz. cyt., s. 49.

432 Z. Ciekankowski, *Determinanty bezpieczeństwa...*, dz. cyt., s. 374.



pracy nad jego doskonaleniem, z uwzględnieniem zdolności i kierunku ich pogłębiania. Główną cechą tworzonych not jest mierzalność posiadanych kompetencji komunikacyjnych. Polega ona na:

- zrozumieniu kategorii podlegających ocenie;
- określeniu parametrów minimalizujących różnorodne interpretacje zachowań komunikacyjnych.

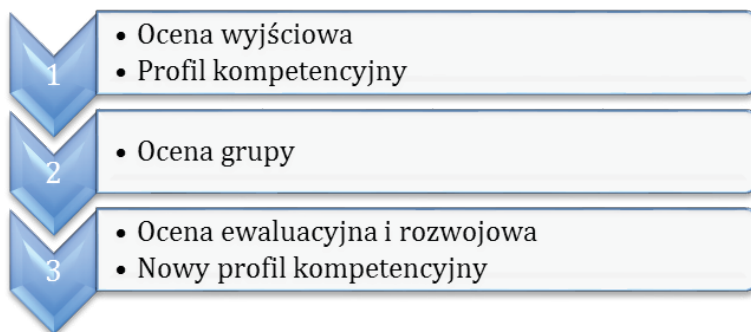
Mierzalność dokonywana jest w oparciu o indywidualne profile komunikacyjne, które są wskaźnikiem posiadanej luki kompetencyjnej w trzech obszarach kodu komunikacyjnego. Posługiwanie się takim narzędziem wymaga szczegółowego określenia zmiennych podlegających ocenie i odpowiedniej kadry specjalistów kompetentnych do jej wystawienia.

Uzyskany indywidualny profil kompetencji może pełnić funkcje, m.in.:

- informacyjną – dającą ogólny pogląd na pozyskane umiejętności;
- szkoleniową – służącą do wytyczenia ścieżki samodoskonalenia i możliwości wprowadzania autokorekty do wystąpień;
- motywacyjną – wspomagającą względem chęci podnoszenia swych kwalifikacji.

Ocena kompetencji przemawiania publicznego w ZIKK ma charakter trzyetapowy, co obrazuje schemat nr 5.3. Wyróżnia się ocenę:

- *wyjściową* – na początku szkolenia;
- *grupową* – w trakcie szkolenia;
- *ewaluacyjną* – po zakończeniu szkolenia, zbudowaną na rzetelnej informacji zwrotnej skonstruowanej w oparciu o indywidualne profile kompetencyjne pracowników i ocenę opisową.



Schemat nr 5.3. Ocena w jednym cyklu szkoleniowym kursu Zarządzania Wizerunkiem Publicznym

Źródło: opracowanie własne.



Proponuje się ocenę wyjściową oprzeć o profil kompetencyjny. Ponowne jego nakreślenie sugeruje się po zakończeniu cyklu zajęć. Porównanie danych końcowych z wyjściowymi będzie miało charakter ewaluacyjny, zaś nota opisowa stanowić będzie rozwojową informację zwrotną, tzn. taką, która jest wskazaniem kierunku do samodoskonalenia. Samodzielne pogłębianie tematu zostanie poddane ocenie po uczestnictwie w kolejnym kursie doskonalącym lub kwalifikacyjnym, co będzie jednocześnie oceną wyjściową do kolejnego rozpoczętego szkolenia. Zaleca się, by ocena grupowa, oparta na odczuciach audytorium co do prezentowanej postawy prelegenta, zbudowana była na pozytywnych informacjach zwrotnych⁴³³. Grupowa ocena przemówień, daje możliwość poznania pozytywnych i negatywnych reakcji otoczenia na swoje zachowania prezentacyjne⁴³⁴. By człowiek mógł odpowiednio przedstawić swój wizerunek powinien mieć świadomość tego, jak jest postrzegany. Aktywizującą w tym modelu oceny może być, wielokrotnie zweryfikowana przez naukowców, teoria wpływu społecznego, którą sformułowali m.in. Triplett (1898), Allport (1924), Zajonc (1965)⁴³⁵, a która nosi nazwę facylitacji społecznej. Wg tej teorii obecność innych osób jest mobilizacją przy wykonywaniu zadań prostych a zaczyna być barierą przy zadaniach złożonych. Dlatego dodatkową korzyścią praktyki przemówień jest minimalizowanie tremy, która wg badanych stanowi barierę w komforcie ich przemawiania. Jak wykazują badania stres może powodować reakcje organizmu nie tylko w sytuacji zagrożenia, ale podczas ich wyobrażenia, można zatem wnioskować, że poprzez desensytyzację udaje się wpłynąć na opanowanie stresu.

Sytuacją modelową byłaby możliwość poddania trój etapowej ocenie wszystkich uczestników. Jednak uwzględniając ograniczenia owej praktyki przy grupach liczniejszych, proponuje się rozbić ich na mniejsze podzespoły do 10 osób, lub wprowadzenie wersji mniej korzystnej, opartej na pracy warsztatowej z kilkoma osobami na zasadzie analizy przypadków, tzn. na forum grupy.

Zaprezentowany model oceniania posiada wiele zalet, m.in.:

- kompleksowość – daje słuchaczowi rzetelną informację zwrotną, co do posiadanych słabych i silnych stron w roli mówcy;

433 Doświadczenie zawodowe autorki pracy i analiza literatury przedmiotu wskazywałyby na korzystne skutki wprowadzenia pozytywnej informacji zwrotnej. Właśnie taki typ komunikatu, serdeczny i optymistyczny jest wg badaczki Fredrickson skuteczną techniką leczenia depresji, stanów lękowych, agresji i innych zachowań wynikających z negatywnych emocji, które targają człowiekiem (Fredrickson, 2000). *Pozytywne emocje rozluźniają obręcz zaciśniętą na umyśle i ciele człowieka przez negatywne emocje, (...) optymalizują zdrowie i pomysłność, (...) poszerzają sposoby myślenia ludzi oraz budują ich zdolność do radzenia sobie [w:] R.R. Hock, 40 prac badawczych, które zmieniły oblicze psychologii, GWP, Gdańsk 2003, s. 322.*

434 Por. T. Warner, dz. cyt., s. 93.

435 R. Brown., dz. cyt., s. 155-160.





- systemowość – ukierunkowuje przyszłą drogę samodoskonalenia, czyniąc z doskonalenia kompetencji względnie kontrolowany proces, nie zaś incydentalne pogłębienie wiedzy, którego efekty są krótkotrwałe;
- modelowość – buduje w świadomości słuchaczy postawę, że kompetencje komunikacyjne są konkretną, mierzalną i potrzebną sprawnością;
- jednolitość – daje szansę odniesienia się do jasno określonych zmiennych podlegających ocenie;
- fachowość – umożliwia korzystanie z wiedzy wykwalifikowanej kadry szkoleniowej, także z ekspertów zewnętrznych;

Przy próbie wprowadzenia koncepcji ZIKK można spodziewać się oporu wobec proponowanej praktyki związanej z koniecznością doskonalenia w omawianym zakresie. Jego prawdopodobieństwo może się objawiać publicznym bagatelizowaniem potrzeby zajmowania się komunikacją w środowisku wojskowym albo obniżonym zaangażowaniem w wykonywanie zadania. Odczuwana i wyrażana bariera może być związana z zachwianiem samooceny u jednostek mniej zmotywowanych do zmiany. Źródła oporu mogą być umiejscowione, m.in.:

- w niedostatecznym uświadomieniu roli zasad komunikacji w codziennym funkcjonowaniu grupowym;
- w niezrozumieniu przyczyn i skutków zasadności wprowadzenia zmian;
- w trudnościach związanych z trafnym określeniem profili komunikacyjnych i luk kompetencyjnych;
- w niechęci do ekspozowania swych niedociągnięć komunikacyjnych (słaba motywacja do zmiany);
- w nakładzie pracy i czasu potrzebnych oceniającemu do zrealizowania wnikliwej noty;
- w niewystarczającym przygotowaniu kadry prowadzącej warsztaty;
- w ograniczeniach czasowych utrudniających indywidualną wnikliwą ocenę;
- w odpowiedzialności prowadzącego względem uczestnika za wystawioną opinię;
- w nieprzyzwyczajeniu członków grupy do udzielania tylko pozytywnej informacji zwrotnej (ocena grupowa).

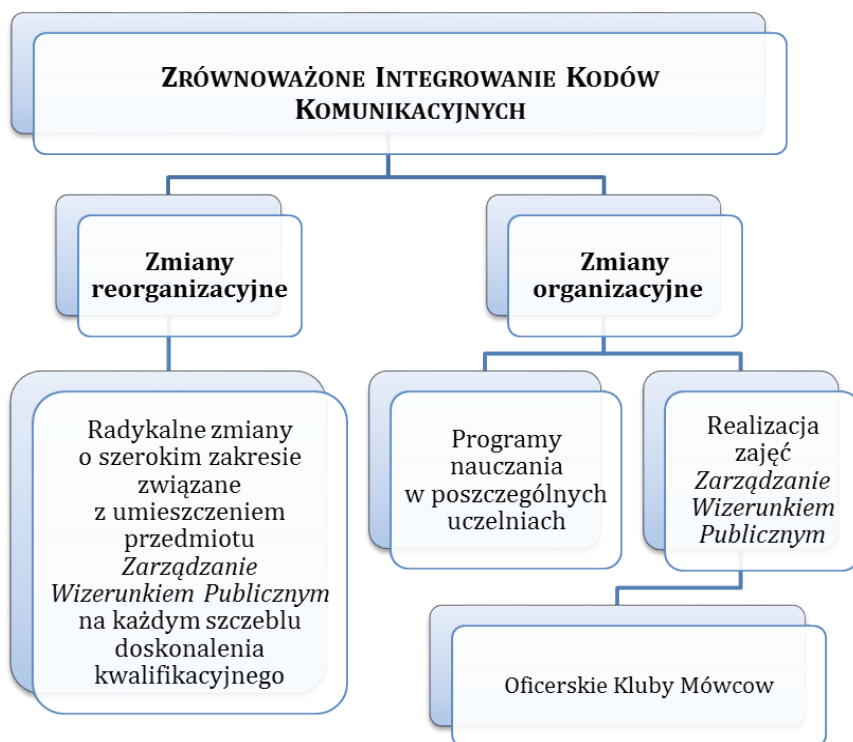
WNIOSKI

Zaproponowane w niniejszym rozdziale zmiany procesu doskonalenia są odpowiedzią na ujawnione w toku badań potrzeby i niedostatki w zakresie kształtowania umiejętności komunikacyjnych oficerów WL. Prócz właściwego zestawu



ćwiczeń i praktyki wskazaną jest praca nad budowaniem motywacji do poznawania arkanów porozumiewania się.

Traktując koncepcję *Zrównoważonego Integrowania Kodów Komunikacyjnych* jako potrzebną i realną, rekomenduje się jej wdrożenie już na poziomie ustanowień normatywnych, czyli reorganizacji (patrz schemat nr 5.4.), gdyż zauważana tendencja do traktowania kompetencji komunikacyjnych jako rozproszonych, transparentnych, intuicyjnych, osobniczych, powoduje ich ujęcie programowe w formie niepełnej, trudnej do uściślenia, rozproszonej. W praktyce może to powodować pomijanie ważnych aspektów procesu komunikacji lub dublowanie się poszczególnych zagadnień w ramach wielu przedmiotów nauczania przy pomijaniu innych, istotnych elementów prezentacji publicznej. Z kolei wyszczególnienie w programie nauczania wszystkich trzech elementów kanału komunikacyjnego, i zrównoważone ich zgłębianie w akcie cyklicznego kształcenia w oparciu o wykwalifikowaną kadrę dydaktyczną i trójetapowe ocenianie, dają szansę na profesjonalne przygotowanie w omawianym aspekcie na poziomie zmian organizacyjnych (patrz schemat nr 5.4.).



Schemat nr 5.4. Główne kierunki zmian proponowanych przez koncepcję *Zrównoważonego Integrowania Kodów Komunikacyjnych*

Źródło: opracowanie własne.



Zdecydowana większość rekomendacji może być wprowadzona w ramach zmian organizacyjnych. Zakłada się, że nawet częściowe udoskonalenie, polegające właśnie na uwzględnieniu tylko tego typu zmian, przyniesie korzyści autoprezentacyjne członkom szkolenia.

Koncepcja ZIKK wiąże się z traktowaniem doskonalenia kompetencji komunikacyjnych jako procesem ich zarządzania. Takie ujęcie wymaga planowania i okresowego oceniania. Proponowana koncepcja zawiera następujące, główne kierunki zmiany:

- tematyka na wszystkich poziomach doskonalenia kwalifikacyjnego;
- realizowanie szkolenia w oparciu o 3 kody komunikacyjne;
- opracowanie profilów kandydatów (mierzalność kompetencji);
- realizacja zajęć praktycznych (wykwalifikowana kadra, zróżnicowane formy i metody kształcenia, rozszerzony zakres treściowy – mowy improwizowane);
- pomoc w samodoskonaleniu – Oficerskie Kluby Mówców.





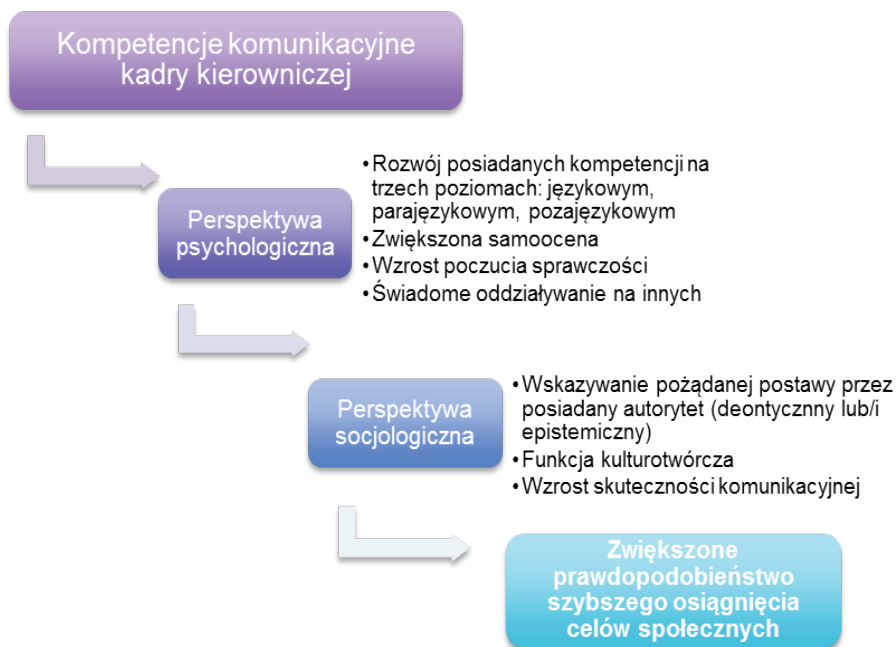
ZAKOŃCZENIE

Nauczanie i rozwijanie umiejętności komunikacyjnych jest procesem długotrwałym, zaś jego efekty zależą od różnorodnych elementów uwikłanych w kontekst, a występujących u mówcy w sposób zautomatyzowany. Żeby być efektywnym mówcą nie wystarczy wiedzieć, jakie czynności należy wykonać, by takim się stać. Istotą i trudnością jest osiągnięcie takiego stopnia doświadczenia i praktyki w omawianym zakresie, który będzie świadczył o internalizacji reguł sztuki przemawiania. Przeprowadzone analizy wykazały, że zasadnym jest traktowanie kompetencji komunikacyjnych nie jako wspomaganie, lecz jako filar wszelkich interakcji. Powyższa cecha jest warta podkreślenia, gdyż prowadzi do konkluzji, iż kompetencje komunikacyjne są budulcem wszelkich umiejętności zebranych w definicje kompetencji społecznych, a te, jak wykazała analiza literatury przedmiotu, są obecnie w czołowej kategorii przywództwa, bez którego trudno mówić o skutecznym działaniu instytucji wojska. Umiejętność przemawiania publicznego wpisuje się w kulturę organizacyjną wojska, gdyż obecna jest w codziennych realizacjach obowiązków dowódczych na każdym szczeblu. Biorąc pod uwagę fakt, że kultura organizacyjna wojska opiera się na relacjach międzyludzkich, świadome budowanie wizerunku publicznego może wpływać na skracanie dystansu formalnego i wzmacnianie więzi wkomponowanych w hierarchiczną strukturę instytucji.

Starając się syntetycznie przedstawić ogóle wnioski rozprawy można pokusić się o stworzenie schematu roli, jaką pełnią zarządzane kompetencje komunikacyjne w działalności kierownika/dowódcy (patrz schemat 6.1.). Wyróżniającym elementem we wskazanym konstrukcie wydaje się być zaznaczenie kulturotwórczej roli dowódcy w procesie krzewienia pożądanych wartości komunikacyjnych.



Umiejętność przemawiania zakorzeniona jest zarówno w społecznej działalności mówcy, jak i w płaszczyźnie jego funkcjonowania psychicznego. Wymiar społeczny realizowany jest podczas identyfikowania procesów grupowych i ich modelowania, co stanowi podwalinę aktywności dowódcy. Kompetentne budowanie wizerunku za pomocą narzędzi komunikacyjnych może być pomocne, m.in. w rozwiązywaniu sytuacji problemowych, konfliktowych, w negocjacjach i w próbach przekonywania do swoich racji. Wymiar psychologiczny realizowany podczas przemawiania publicznego tworzą indywidualne predyspozycje do pełnienia roli mówcy. Ujawniane są one poprzez czynniki znaczące podczas kreowania wizerunku, takie jak, m.in. poczucie wartości, przełamywanie własnych barier emocjonalnych, samoocena, odkrywanie osobistego potencjału, świadomość oddziaływania na innych. Specyfika służby żołnierskiej nakłada na oficera odpowiedzialność za prezentowane przez niego postawy i umiejętności, gdyż ujawniając je podczas wystąpienia publicznego, prelegent poddaje pod ocenę własną osobę, przygotowanie zawodowe, ideę i organizację⁴³⁶.



Schemat nr 6.1. Kompetencje komunikacyjne w aktywności zawodowej kierowników/dowódców organizacji zhierarchizowanej

Źródło: Opracowanie własne.

Proces doskonalenia kompetencji komunikacyjnych kadry kierowniczej WL przebiega w określonych warunkach i jest przez nie zdeterminowany. Przyjęto,

⁴³⁶ A. Drzycimski, dz. cyt., s. 41; por. J. Wołęjszo, *Organizacja pracy...*, dz. cyt., s. 63-64.



że otoczenia zewnętrzne tego procesu wypełniają akty normatywne, kultura narodowa, uwarunkowania techniczne, wreszcie cały system szkolnictwa wojskowego i inne elementy. Otoczenia wewnętrzne są zogniskowane wokół szeroko rozumianej kultury organizacyjnej wojska, związanej z normami i wartościami organizacji oraz z całą jej strukturą i elementami szkolenia specjalistycznego.

W toku przeprowadzonych czynności badawczych obrane hipotezy przyjęły charakter naukowy, co napawa autorkę dysertacji radością, gdyż daje szansę na ich dalszą weryfikację, czyniąc z badań materiał istotny poznawczo. Osiągnięcie celu praktycznego dysertacji doprowadziło do zwiększenia stanu wiedzy oraz opracowania koncepcji doskonalenia kadry kierowniczej WL w zakresie kompetencji komunikacyjnych. Tym samym rozwiązany został główny problem badawczy wyrażony w pytaniu: **Jakich zmian należy dokonać w procesie doskonalenia kompetencji komunikacyjnych oficerów Wojsk Lądowych w kontekście ich rzeczywistych umiejętności komunikacyjnych?**

Badania wykazały głęboką potrzebę zmiany mentalnej podejścia do przydatności i zakresu oddziaływania kompetencji komunikacyjnych. Ten szeroki, holistyczny aspekt zmian reorganizacyjnych wydaje się być nieuniknionym i czasochłonnym procesem. Choć eksperci zgodnie wskazują na progres w omawianej tematyce, w stosunku do sytuacji sprzed kilkunastu lat, nieustannie zauważają funkcjonowanie obciążającej perspektywy postrzegania posiadanych umiejętności przemawiania publicznego jako ekskluzywnego dodatku do kompetencji merytorycznych. Szansą na zmianę tego podejścia może być wdrażanie rozwiązań i tendencji funkcjonujących w NATO, gdzie wg Eksperta nr 3 przykładają się znaczną wagę do omawianych sprawności.

Analiza treści dokumentów wskazuje, że z racji ich ogólności w operowaniu zagadnieniami z dziedziny komunikacji, można założyć, że konieczne zmiany mogą być wprowadzane na poziomie uszczegóławiania programów nauczania w poszczególnych ośrodkach szkolnictwa wojskowego. Ten węższy zakres udoskonalień, odpowiadający uwarunkowaniom normatywnym otoczenia wewnętrznego organizacji, może zaspokoić część potrzeb modernizacji obecnego procesu doskonalenia kompetencji komunikacyjnych. Punktem wyjścia do zmian w węższym zakresie jest założenie, że samo umieszczenie zagadnień komunikacyjnych w programie nauczania to za mało, istnieje bowiem potrzeba zarządzania nimi. Rozumie się je, jako proces planowania, organizowania i kontrolowania rozwoju i wykorzystania rozwoju kompetencji pracowników oraz ich motywowania do nabywania kompetencji⁴³⁷. Celem tak rozumianego procesu jest minimalizacja luk kompetencyjnych, co przyczynia się do zwiększenia sprawności pracownika, wreszcie do zwiększonej liczby osiągniętych celów organizacyjnych.

437 T. Majewski, *Zarządzanie kompetencjami*, dz. cyt., s. 53.



Powstała w wyniku badań koncepcja Zrównoważonego Integrowania Kodów Komunikacyjnych (ZIKK) rekomenduje budowę programu nauczania przedmiotu w oparciu o trzy bloki tematyczne, połączone zespalającymi zajęciami warsztatowymi. Istotą wprowadzenia ZIKK jest odpowiednia koordynacja, polegająca na wzajemnym uzupełnianiu się komponentów i jednoczesnym ich nieprzeszkadzaniu wzajemnym. Na uwagę zasługuje wyeksponowanie segmentów: językowego, parajęzykowego i pozajęzykowego, jako osobnych kategorii wymagających zinstytucjonalizowanych form kształcenia. Omawiany aspekt wydaje się wprowadzać pewną świeżość do dotychczasowego przedstawiania tematyki. Dodatkowo istotnym założeniem jest traktowanie kompetencji komunikacyjnych (przemówień publicznych) priorytetowo i bazowo, jednak nie tak, jak dotychczas tzn. w sposób transparentny, czyli jako składnik tak oczywisty, rozproszony, że w konsekwencji często bagatelizowany i pomijany. Wartą rozpatrzenia wydaje się propozycja ujęcia w programach nauczania i w świadomości dowódców kompetencji komunikacyjnych, jako elementarnych i wymagających nieustannego zgłębiania na wszystkich poziomach dowodzenia. Prezentowane podejście pozwala likwidować wyodrębnione w badaniu luki kompetencyjne i zadbać nie tylko o wzrost jednostkowych umiejętności, ale całego potencjału kadrowego zhierarchizowanej instytucji wojska. Potencjał kadrowy traktowany jest jako zintegrowany zbiór pożądanych cech ludzi zatrudnionych w organizacji, który powinien być odpowiedni do celów i wartości tej organizacji oraz specyfiki jej działalności⁴³⁸.

Uogólnienia płynące z przeprowadzonych badań zawierają się w stwierdzeniach:

1. Rozszerzający się zakres zadań Sił Zbrojnych wymusza stałą aktualizację programów doskonalenia zawodowego, co umożliwi sprawny proces profesjonalizacji i modernizacji armii.
2. Kompetencje komunikacyjne są obecne w kompetencjach dowódczych, przywódczych, interpersonalnych, społecznych, stąd zasadnym jest uwytklenie ich i umiejscowienie w zwartej formie w treściach związanych z doskonaleniem wyżej wymienionych kompetencji.
3. Istnieje potrzeba doskonalenia kompetencji komunikacyjnych wśród kadry kierowniczej Wojsk Lądowych.
4. Rekomenduje się doskonalenie kompetencji komunikacyjnych na wszystkich poziomach doskonalenia zawodowego, choć w różnym zakresie.
5. Zdaniem badanych, uczestnictwo w dotychczasowym procesie nabywania kompetencji komunikacyjnych nie jest wystarczająco efektywne.
6. Otoczenia zewnętrzne, poprzez ogólne treści określające minimum kształcenia nie stanowią przeszkody w modyfikacji doskonalenia kształcenia

438 Tamże, s. 16.



kompetencji komunikacyjnych w ich węższym wymiarze obejmującym otoczenia wewnętrzne.

7. Kursy w ramach doskonalenia zawodowego są istotnym, ale nie głównym źródłem nabytej wiedzy komunikacyjnej, co stanowi przestrzeń do zagospodarowania, przy szczególnym zwróceniu uwagi na wspomagające formy samodoskonalenia.
8. Wspierając program samodoskonalenia proponuje się umożliwienie i ułatwienie powstania lokalnych *Oficerskich Klubów Mówców*, wspierających inicjatywę oddolną.
9. Zasadnym jest, by modyfikacja procesu doskonalenia dotyczyła obszaru nie tylko programowego, ale i realizacyjnego, tj. obejmującego, m.in. różnorodność form i metod szkoleniowych oraz system kontrolny zbudowany na indywidualnych profilach kompetencyjnych.
10. W zakresie treści doskonalenia kompetencji komunikacyjnych rekomenduje się zrównoważone zgłębianie trzech kodów komunikacyjnych (językowego, parajęzykowego i pozajęzykowego).
11. Zakłada się, że wprowadzone zmiany w operowaniu kodami parajęzykowym (np. poszerzenie nauki komunikacji o blok wokalno-logopedyczny) i pozajęzykowym (np. kontrolowana dynamizacja ruchu tudzież korzystanie z narzędzi i środków komunikacyjnych) będą zmianami o charakterze progresywnym.

Z szeregu bardzo ciekawych wniosków badawczych, uzyskanych w metodycznym procesie poznawczym, na szczególną uwagę zasługuje wskazanie kilku z nich:

- z badań wynika, że dysfunkcyjną w procesie doskonalenia jest sfera niewystarczającej liczby zajęć praktycznych⁴³⁹ nauki przemówień publicznych;
- badani tworzą specyficzną kulturę organizacyjną ze świadomością swej odrębności w sferze przemawiania publicznego;
- można wyróżnić styl realizacji przemówień charakterystyczny dla żołnierzy;
- hierarchiczność struktury ma przełożenie na postrzeganie siebie w roli mówcy;
- wydaje się być odczuwalnym przez żołnierzy brak elementu motywującego do zgłębiania retoryki.

W prezentowanych treści opracowania uzyskano odpowiedzi na szereg pytań tworzących problemy badawcze i potwierdzono większość założeń. Częściowo zweryfikowano założenie, które zakładało, że informacje dotyczące umiejęt-

439 Praktyka jest pożądaną umiejętnością w ogólnej ocenie kształcenia w Siłach Zbrojnych. Por. *Ocena jakości kształcenia...*, dz. cyt., s. 12.





ści przemówień publicznych oficerowie czerpią głównie z praktyki codziennego funkcjonowania w grupie, zatem z pozainstytucjonalnych form kształcenia, które są jednym z elementów procesu doskonalenia kompetencji komunikacyjnych. Wskazując na elementy procesu doskonalenia kompetencji komunikacyjnych doceniono znaczenie kursów i szkoleń, co uniemożliwia priorytetowe traktowanie form pozainstytucjonalnych. Drugie przypuszczenie zakładało, że oficerowie częściej wskazują na treść jako na najistotniejszą część prezentacji okolicznościowej. Żołnierze, którzy wskazali elementy oddziaływania na odbiorcę wg teorii Mehrabiana oceniają siebie jako lepszych mówców, niż oficerowie nieznający tej zależności. Badania dowiodły, że oficerowie zdecydowanie wskazują na treść jako najistotniejszą część prezentacji, jednak zbyt niska liczba osób odwołujących się do założeń Mehrabiana uniemożliwiła analizę zależności na poziomie istotności statystycznej.

Proces weryfikacji negatywnej dotyczył błędnego założenia, iż przemówienia okolicznościowe oficerów są nasycone terminologią specjalistyczną, anglicyzmami i gwaryzmami co może utrudniać odbiór wystąpienia.

Próbując określić cechy przemawiających oficerów wnioski zawarte w dysertacji potwierdziły słuszność presumpcji:

- Komunikowanie pozajęzykowe w wojskowych przemówieniach okolicznościowych jest często kodowaniem arbitralnym, o niewielkiej liczbie zachowań ikonicznych;
- Oficerowie uczestniczący w kursach komunikacyjnych częściej wyżej oceniają swoje zdolności oratorskie, niż oficerowie nie uczestniczący w takich kursach;
- Oficerowie lubiący improwizować podczas przemówień publicznych lepiej oceniają swoje umiejętności, niż oratorzy obawiający się spontanicznych wypowiedzi.
- Oficerowie opisujący siebie jako jednostki towarzyskie wyżej oceniają siebie w roli mówcy, niż żołnierze oceniający niżej poziom swojej towarzyskości.
- Poziom odczuwanej tremy ma związek z samooceną umiejętności oratorskich. Im lepiej prelegenci postrzegają swoją sprawność komunikacyjną, tym mniej odczuwają efekty zakłopotania publicznego.
- Oficerowie, ogólnie rzecz biorąc, czują się pewnie w roli prelegenta, na co wpływ ma nie tyle biegłość w sztuce przemawiania, ile praktyka pełnionej funkcji kierowniczej.
- Silna kultura organizacyjna wojska nie wytworzyła znaczącej różnicy w zakresie posiadanych kompetencji pomiędzy starszymi i młodszymi oficerami.





Autorka monografii ma świadomość, że proponowane obszary i warianty zmian, nie wyczerpują wszystkich możliwości, ale mogą przyczynić się do poszerzenia trwającej od jakiegoś czasu w środowisku naukowym i wojskowym dyskusji dotyczącej potrzeby zmian postrzegania roli i wagi kompetencji społecznych/komunikacyjnych, dowódczych, przywódczych.

Uważa się, że wartość praktyczną pracy stanowi sformułowany model oficera-mówcy, koncepcja Zrównoważonego Integrowania Kodów Komunikacyjnych oraz wskazanie narzędzi do oceny elementów kształcenia trzech kodów komunikacyjnych (schematu obserwacyjnego). Porównanie modelu mówcy uzyskanego w badaniach własnych z wzorcami funkcjonującymi w literaturze przedmiotu⁴⁴⁰ jest próbą zrealizowania funkcji twórczej nauki, związanej z wkładem do rozwoju wiedzy. Systematyzacja teorii, zwrócenie szczególnej uwagi na komponent parazyklowy i próba jego ujęcia w narzędziu badawczym przyczyniają się do zwiększeniu mierzalności kompetencji komunikacyjnych. Według stanu wiedzy badacza reprezentacja naukowego opisu wskazanej kategorii w literaturze przedmiotu jest bardzo skromna. Badacz nie dotarł do badań czy prób szerszego omówienia przemówień okolicznościowych w środowisku wojskowym. Przedstawione opracowanie zdaje się zatem przyczyniać do bardziej rozbudowanego kontekstu postrzegania umiejętności przemawiania, co za tym idzie, może stanowić przyczynek do poszerzenia repertuaru przekazywanych treści podczas kształcenia umiejętności społecznych w placówkach szkolnictwa resortowego. Otwiera to drogę do dalszej działalności badawczej opartej o:

- uzupełnienie przeglądu literatury, która wskutek selekcji mogła wskazywać brak określonych pozycji;
- dalsze badania środowiska kadry kierowniczej WL;
- wskazanie zbadania obszarów związanych z przedmiotem badań.

Wartym podkreślenia wydaje się osiągnięcie celu utylitarnego dysertacji poprzez propozycję koncepcji ZIKK, której pewne elementy umożliwiają autozarządzanie posiadanymi kompetencjami komunikacyjnymi.

Przedstawiając powyższe traktuje się, iż przeprowadzone badania zrealizowały ich metodologiczny cel poprzez⁴⁴¹:

1. konfrontację rzeczywistości z istniejącymi już teoriami;
2. uściślenie zakresu stosowania danych teorii w sensie utylitarnym;
3. wzbogacenie wiedzy, uszczegółowienie jej poprzez nowe dane i wnioski.

440 E. Wolańska (red.), dz. cyt., s. 99-100; *Kompetencje społeczne kadry*, dz. cyt., s. 6,13-14; *Umiejętności komunikacyjne w procesie...*, dz. cyt., s. 81-82; T. Majewski, *Kompetencje dowódcze oficerów wojsk lądowych Sił Zbrojnych RP*, AON, Warszawa 2006, s. 134-137; A. Markowski, *Sprawozdanie o stanie ochrony...*, dz. cyt.

441 Por. J. Sztumski, dz. cyt., s. 22.



PREDYKTYWIZM

Autorka monografii ma nadzieję, że jej treść pozwala lepiej zrozumieć sytuację problemową nakreśloną w pracy przy świadomości, że prezentowane opracowanie nie jest wyczerpującym opisem złożoności zjawiska kompetencji komunikacyjnych. Wydaje się zasadnym dalsze zgłębianie tematyki poprzez dokonanie opisu istniejącego stanu i wskazanie działań ochronnych dla kultury języka polskiego. Prowadząc rozważania w duchu predyktywizmu założono, że:

- Prezentowana przez żołnierzy kultura języka wojskowego poprzez zwiększoną interakcyjność z członkami wojsk sojusznicznych będzie chłonęła anglicyzmy, zmniejszając dbałość o język ojczysty, sprowadzając go do funkcji komunikatywności. W interesie zapobiegania zagrożeniom bezpieczeństwa kulturowego wydaje się wskazanym zwiększanie dbałości o możliwość prezentowania sztuki oratorstwa przez oficerów.
- Kultura organizacyjna wojska poprzez otwarcie na kulturę organizacyjną wojsk sojusznicznych będzie doceniała wagę zarządzania wywieranym wrażeniem, realizowanym poprzez m.in. przemówienia publiczne.
- Zakłada się różnicę w prezentowanym stylu przemawiania oficerów polskich i oficerów pozostałych państw sojusznicznych NATO.
- Biorąc pod uwagę wpływ mediów na kształtowanie postaw wśród słuchaczy, uznaje się za zasadne przeprowadzenie badań mediów (cywilnych i wojskowych) pod kątem emitowania przez nie programów odnoszących się do kultury żywego słowa czy przemówień publicznych. Zainteresowanie programami o tematyce wojskowej wśród żołnierzy jest ogromne, gdyż ogląda je ponad 90% badanych przez WBBS⁴⁴². Według wymienionych badań najczęściej czytany pismem branżowym przez oficerów jest Polska Zbrojna. Może przeprowadzone w przyszłości badania wskażą potrzebę stworzenia w poradnikowej części czasopisma branżowego kolumny odnoszącej się do Zarządzania Wizerunkiem Publicznym? Wstępna eksploracja tematu wykazała niszę w tej materii, mimo iż badani przykładają wagę do omawianej tematyki.
- Opierając się na przeprowadzonych rozmowach z ekspertami oraz na danych, iż oficerowie w głównej mierze czerpią informację o swoim środowisku pracy z Internetu⁴⁴³, zakłada się, że modernizacja stron internetowych poszczególnych jednostek, instytucji wojskowych i umieszczanie na nich fragmentów porywających przemówień dowódców, żołnierzy, byłyby praktyką motywującą i prokomunikacyjną.
- Interesującym zagadnieniem jest zgłębienie w przyszłości zakłopotania empatycznego, czyli zbadanie reakcji i odczuć żołnierzy podczas uczest-

442 Przekaz informacji służbowych i prasowych w ocenie żołnierzy WP, Sprawozdanie z badań, WBBS, Warszawa, grudzień 2013, s. 21.

443 Tamże, s. 15-18.



niczenia przez nich w sytuacji zakłopotania i widocznej tremy czy niepowodzenia w zarządzaniu swoim wizerunkiem u przełożonych. Zakłada się w takiej sytuacji prawdopodobieństwo stosowania przez audytorium techniki uniku przy jednoczesnym zachowaniu negatywnego obrazu niepewnie prezentującego się aktora, co niekorzystnie wpływa na autorytet prelegenta.

- W świetle przeprowadzonych badań wydaje się interesującym dokonanie kolejnych testów metodą ilościową odnoszących się do postrzegania (przez widzów) oficera w roli społecznej retora. Istota zbadania percepcji odbiorcy jest istotną kwestią zwłaszcza w odniesieniu do wpływu stereotypowego postrzegania zależności hierarchicznych.
- W przeprowadzonych badaniach zrezygnowano z analizy dotyczącej płci badanych, ponieważ liczba kobiet w próbie nie stanowiła wartości istotnej statystycznie. Prezentowany model został zatem zbudowany w oparciu o płęć męską. Przyjęto, że istotne pod względem kultury organizacyjnej zhierarchizowanej instytucji zjawisko konformizmu nie wpłynęłoby na wynik otrzymanych badań. Oparto się w tym założeniu na literaturze przedmiotu wskazującej, iż badania nad konformizmem zależnie od płci nie wykazały znaczących różnic w tej kwestii⁴⁴⁴. Jednak wskazany obszar zasadnym byłoby w przyszłości poddać naukowej weryfikacji w odniesieniu do kompetencji komunikacyjnych kobiet w wojsku.
- Interesującym zagadnieniem może być określenie wpływu atrakcyjności fizycznej na zmiany interakcji komunikacyjnej w środowisku wojskowym. Liczne badania wskazują wpływ cech fizycznych na jakość interakcji. Zalicza się do nich m.in. wiek, wagę ciała (Lerner, Venning i Knap, 1975)⁴⁴⁵, utratę kończyn (Kleck i Strenta 1985)⁴⁴⁶. W przypadku środowiska wojskowego interesującą jest kwestia, jaki wpływ na odbiór przez audytorium mają artefakty fizyczne jak np. mundur prelegenta.

Autorka żywi przekonanie, że niezależnie od heteronomicznego charakteru funkcjonowania w wojsku, żołnierz potrzebuje poczucia autonomii. W tym zawiłym procesie podległości zawodowej i samostanowieniu o sobie przychodzi z pomocą siła znaków, z których składa się komunikacja językowa, pozajęzykowa i parajęzykowa. Jej świadome i przemyślane użycie daje szansę na podkreślenie indywidualnej kreacji pozostając jednocześnie w ramach przestrzegania norm i zasad charakterystycznych dla grupy społecznej, w której żołnierz uczestniczy, działa i rozwija się. Takie podejście do skutecznej komunikacji w wojsku, reprezentowanej np. podczas przemówień okolicznościowych i ekspresji dydaktycznej, powoduje postrzeganie jej w sposób szczególny, wzniosły, potrzebny i nader humanistyczny, tzn. podkreślający antropocentryczne po-

444 Zob. R.R. Hock, dz. cyt., s. 353.

445 M.L. Knapp, J.A. Hall, dz. cyt., s. 225.

446 Tamże.





[164]

KOMPETENCJE KOMUNIKACYJNE KADRY KIEROWNICZEJ
W ORGANIZACJACH ZHIERARCHIZOWANYCH

strzeżenie myśli, idei i czynów człowieka, bazujący na jego potrzebach, oparty na wartościach etycznych a zbudowany na rozsądku.





BIBLIOGRAFIA

- **Adamczuk E.**, *Uczymy się przez humor*, Lublin 1996, książka + wideo.
- **Ajdukiewicz K.**, *Zarys logiki*, PZWS, wyd. 3, Warszawa 1956.
- **Ajdukiewicz K.**, *Logika pragmatyczna*, PWN, Warszawa 1965.
- **Apanowicz J.**, *Metodologiczne elementy poznania procesu naukowego w teorii organizacji i zarządzania*, Bernardinum, Gdynia 2000.
- **Apanowicz J.**, *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej*, Difin, Warszawa 2005.
- **Apanowicz J.**, *Zarys metodologii prac dyplomowych z organizacji i zarządzania*, Bernardinum, Gdynia 1997.
- **Apanowicz J.**, *Metodologia ogólna*, Bernardinum, Gdynia 2002.
- **Argyle M.**, *Psychologia stosunków międzyludzkich*, PWN, Warszawa 1991.
- **Aronson E.**, *Człowiek istota społeczna*, PWN, Warszawa 1995.
- **Aronson E., Wilson T., Akert R.**, *Psychologia społeczna, serce i umysł*, Zysk i S-ka, Poznań 1997.
- **Austin J. L.**, *Mówienie i poznawanie*, PWN, Warszawa 1993.
- **Babbie E.**, *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2005.
- **Bacon T.R.**, *Sposób na opornych. Skuteczne wywieranie wpływu*, GWP, Sopot 2013.
- **Balejko A.**, *Diagnoza i terapia osób z afazją*, Białystok 2003.
- **Bańko M.** (red.), *Inny słownik języka polskiego PWN*, PWN SA, Wyd. II, Warszawa 2000.
- **Barłowska A., Budzyńska-Dacy A., Wilczak P.** (red.), *Retoryka*, PWN, Warszawa 2008.
- **Baudouin de Courtenay J.N.**, *Dzieła wybrane*, tom 1, PWN, Warszawa 1974.
- **Bednarczyk M.**, *Organizacje publiczne: Zarządzanie konkurencyjnością*, PWN, Warszawa- Kraków 2001.
- **Bernstein B.**, *Odtwarzanie kultury*, oprac. A. Piotrowski, Warszawa 1990.
- **Beveridge W.I.B.**, *Sztuka badań naukowych*, wyd. PZWL, Warszawa 1963.





- **Biddle B.J.**, *Współczesne tendencje w teorii ról*, tłum. W. Adamek [w:] J. Szmatka (red.), *Elementy mikrosocjologii: wybór tekstów*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 1992.
- **Biuro Bezpieczeństwa Narodowego**, *Biała Księga Bezpieczeństwa Narodowe* Rzeczypospolitej Polskiej, Agencja Reklamowo-Wydawnicza Arkadiusz Grzegorzczak, Warszawa 2013.
- **Bocheński J.M.**, *Filozofia i logika, wybór pism*, PWN, Warszawa 1993.
- **Bocheński J.M.**, *Sto zabobonów. Krótki filozoficzny słownik zabobonów*, Philed, Kraków 1994.
- **Bocheński J.M.**, *De Virtute Militari. Zarys etyki wojskowej*, Philed, Kraków 1993.
- **Boszczyk M., Lewandowska B.**, *Wychowanie patriotyczne*, PBW, Kielce 2007.
- **Brocki M.**, *Język ciała w ujęciu antropologicznym*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2001.
- **Brown R.**, *Procesy grupowe- dynamika wewnątrzgrupowa i międzygrupowa*, GWP, Gdańsk 2006.
- **Brzeziński J.**, *Elementy metodologii badań pedagogicznych*, PWN, Warszawa 1984.
- **Bube M.**, *Ja i Ty. Wybór pism filozoficznych*, Warszawa 1992.
- **Burakowski K.**, *Sztuka przemawiania*, Biuro Prasy i Informacji MON, Warszawa 1995.
- **Burakowski K.**, *Komunikacja międzyludzka*, Zeszyty studenckie, Negocjacje, Zeszyt 2, AON, Warszawa 1998.
- **Burakowski K.**, *Komunikowanie społeczne*, AON, Warszawa 1998.
- **Burszta W.**, *Język a kultura w myśli etnologicznej*, Polskie Towarzystwo Ludoznawcze, Wrocław 1986.
- **Cherniss C.**, *Social and Emotional Competence in the Workplace* [w:] R. Bar-On, J. D. A. Parker (red.), *The Handbook of Emotional Intelligence*, Jossey-Bass, San Francisco 2000.
- **Cialdini R.B.**, *Wywieranie wpływu na ludzi*, GWP, Gdańsk 1994.
- **Ciekanowski Z.**, *Determinanty bezpieczeństwa personalnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji*, Jarosław 2014.
- **Ciekanowski Z., Nowicka J.**, *Miejsce i rola kultury organizacyjnej w motywowaniu pracowników*, [w] Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Naukowego w Siedlcach, nr 102, Seria Administracja i Zarządzanie (29) 2014, Siedlce 2014.
- **Ciekanowski Z., Nowicka J.**, *Human factor in an organization*, [w:] M. Wójcik-Augustyniak, H. Wyrębek, *Business Challenges*, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny, Siedlce 2014.
- **Ciekanowski Z., Nowicka J., Wyrębek H.**, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w sytuacjach kryzysowych*, CeDeWu, Warszawa 2017.
- **Cieszynska J.**, *Metody wywoływania głosek*, Kraków 2003.
- **Cieslarczyk M.**, *Metody, techniki i narzędzia badawcze oraz elementy statystyki stosowane w pracach magisterskich i doktoranckich*, AON, Warszawa 2006.
- **Cooper R.K., Sawaf A.**, *EQ Inteligencja emocjonalna w organizacji i zarządzaniu*, Studio EMKA, Warszawa 2000.
- **Czaja J.**, *Kulturowe czynniki bezpieczeństwa*, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne, Kraków 2008.





- **Czakon W.**, *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, wyd. II rozszerzone, Oficyna, Warszawa 2013.
- **Czarnecki K., Gondzik E.**, *Przewodnik metodyczny do prowadzenia badań naukowych*, Katowice 1971.
- **Denzin N. K., Lincoln Y.**, *Wkraczanie na pole badań jakościowych. Wprowadzenie do podręcznika, „Socjologia Wychowania”* 1999.
- **Dimitrius J.E., Mazzarella M.**, *Sztuka obserwacji*, REBIS, Poznań 2002.
- **Domański H.**, *Struktura społeczna*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2004.
- **Drzycimski A.**, *Komunikatorzy, wpływ, wrażenie, wizerunek*, Oficyna Wydawnicza Branta, Warszawa-Bydgoszcz 2000.
- **Dudzikowa M.** (red.), *Nauczyciel-Uczeń. Między przemocą a dialogiem. Obszary napięć i typy interakcji*, Impuls, Kraków 1996.
- **Dutkiewicz W.**, *Podstawy metodologii badań*, wyd. Stachurski, Kielce 2001.
- **Dziemidok B.**, *O komizmie*, Książka i Wiedza, Warszawa 1967.
- **Fleischer M.**, *Teoria kultury i komunikacji. Systemowe i ewolucyjne podstawy*, przeł. M. Jaworowski, Wyd. Dolnośląska Szkoła Wyższa Edukacji TWP, Wrocław 2002.
- **Frąckowiak A., Pólturzycki J.** (red.), *Edukacja dorosłych w wybranych krajach Europy*, tom 1, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2010.
- **Gaj A.**, (2003), *Bez wielkich słów i patosu* [w:] „Wychowawca”, Polskie Stowarzyszenie Nauczycieli i Wychowawców, Kraków 2003.
- **Gajdziński P.**, *Sztuka przywództwa. Piłsudski*, Wydawnictwo Poznańskie 2013.
- **Galkowski T., Jastrzębowska G.** (red.), *Logopedia – Pytania i odpowiedzi*, tom 1, UO, Opole 2003.
- **Galkowski T., Jastrzębowska G.** (red.), *Logopedia - Pytania i odpowiedzi*, tom 2, UO, Opole 2003.
- **Goban-Klas T.**, *Public Relations, czyli promocja reputacji*, Business Press, Warszawa 1997.
- **Gleason J.B., Ratner N.B.** (red.), *Psycholingwistyka*, GWP, Gdańsk 2005.
- **Goffman E.**, *Człowiek w teatrze życia codziennego*, tłum. H. Datner-Śpiewak, P. Śpiewak, Wydawnictwo KR, Warszawa 2002.
- **Goffman E.**, *Rytuał interakcyjny*, tłum. Alina Szulżycka, PWN, Warszawa 2006.
- **Goffman E.**, *Zachowanie w miejscach publicznych*, tłum. Olga Siara, PWN, Warszawa 2008.
- **Goleman D.**, *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań 2007.
- **Golka M.** (red), *Barier w komunikowaniu*, Wydawnictwo naukowe UAM, Poznań 2000.
- **Grabias S.**, *Język w zachowaniach społecznych*, UMCS, Lublin 1997.
- **Grabias S.**, *Mowa i jej zaburzenia* [w:] *Audiofonologia*, Warszawa, tom 10, Lublin 1997.
- **Gremy J.P.**, *Wpływ sposobu formułowania pytań kwestionariuszowych na uzyskane odpowiedzi*, ASK, „Społeczeństwo, Badania, Metody”, nr 2, Warszawa 1995.
- **Grabowska M.**, *Wywiad w badaniu zjawisk trudnych. Przypadek polskiej religijności*, [w:] Sułek A., Nowak K., Wyka A. (red.), *Poza granicami socjologii ankietowej*, PTP, Warszawa 1989.
- **Griffin R.W.**, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2006.



- **Griffin R.W.**, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN Warszawa 1998.
- **Griffin R.W.**, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1999 [c].
- **Groves R., Fowler F., Couper M., Lepkowski J., Singer E., Tourangeau R.** (red.), *Survey Methodology*, New York 2004.
- **Grzesiuk L.**, *Studia nad komunikacją interpersonalną*, Pracownia testów psychologicznych, PTP, Warszawa 1994.
- **Haduch T., Kaliński M., Pieczywok A., Wełyczko L., Wiland T.**, *Leksykon pojęć z zakresu wiedzy obywatelskiej dla żołnierzy*, MON, Warszawa 2005.
- **Halliday M. A. K.**, *Uczenie się znaczeń [w:] Badania nad rozwojem języka dziecka. Wybór tekstów*, G.W. Shugar, M. Smoczyńskiej (red.), Warszawa 1980.
- **Hart A. D.**, *Adrenalina a stres*, Wyd. W Drodze, Poznań 2005.
- **Harwas-Napierała B., Trempała J.**, *Psychologia rozwoju człowieka*, tom 3, PWN, Warszawa 2009.
- **Harwas-Napierała B., Trempała J.**, *Psychologia rozwoju człowieka*, tom 2, PWN, Warszawa 2010.
- **Harward Business School Publishing Corporation**, *Wystąpienia publiczne*, tłum. A. Kwaśniewska, Helion, Gliwice 2008.
- **Hastings D., Wilson T.**, *Granice tożsamości, narodu, państwa*, UJ, Kraków 2007.
- **Heath R.L., Bryant J.**, *Human Communication. Theory and Research*, LEA Publishers, London 1992.
- **Hock R.R.**, *40 prac badawczych, które zmieniły oblicze psychologii*, GWP, Gdańsk 2003.
- **Holstein-Beck M.**, *Menedżer poszukiwany*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 2001.
- **Hołówko T.**, *Oficer polski*, Wyd. Czasopisma Wojskowe, Warszawa 1996.
- **Horyń W.**, *Przywództwo jako element profesjonalizmu w kształceniu zawodowym (w środowisku wojskowym)*, WSOWL, Wrocław 2006.
- **Huzarski M., Wołeszo J.**, (red. nauk.), *Leksykon obronności Polska i Europa*, Bellona, Warszawa 2014.
- **Jacko J. F.**, *Autorytet a kompetencje – perspektywa edukacyjna [w:] W. Maliszewski (red.) Komunikacja społeczna a wartości w edukacji*, tom I, Wyd. A. Marszałek, Toruń 2007.
- **Jagiello K., Nowakowski J., Wiśniewski E.**, *Metodyka wojskowych badań naukowych*, ASG WP, Warszawa 1983.
- **Jakubczak R.**, *Bezpieczeństwo narodowe Polski w XXI wieku*, Bellona, Warszawa 2006.
- **Jura J.**, *Przygotowanie rozprawy doktorskiej*, AON, Warszawa 1996.
- **Jura J., Roszczypała J.**, *Metodyka przygotowania prac dyplomowych*, Warszawa 2000.
- **Kaczmarek B., Markiewicz K.** (red.), *Komunikowanie się we współczesnym świecie*, UMCS, Lublin 2003.
- **Kaczmarek B.**, *Mózgowa organizacja mowy*, Agencja Wydawniczo-Handlowa AD, Lublin 1995.
- **Kaczmarek L.**, *Nasze dziecko uczy się mówić*, Wydawnictwo Lubelskie, Lublin 1977.
- **Kamiński S.**, *Nauka i metoda*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 1992.



- **Kamiński A. Z.**, *Instytucje i organizacje* [w:] Z. Krawczyk, W. Morawski (red.), *Socjologia. Problemy podstawowe*, PWN, Warszawa 1999.
- **Kant I.**, *Prolegomena*, przekł. B. Bornstein, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, 1960.
- **Kieżun W., Wołęjszo J., Całkowski T.**, *Innowacyjność w procesach zarządzania i dowodzenia organizacjami publicznymi*, AON, Warszawa, 2014.
- **Kieżun W., Wołęjszo J., Sirko S.** (red. nauk.), *Wyzwania i dylematy zarządzania organizacjami publicznymi*, t. I, AON, Warszawa 2013.
- **Kitler W.**, *Obrona narodowa III RP*, Zeszyty Naukowe AON, Warszawa 2002.
- **Kłosińska A.** (red.), *Słownik frazeologiczny PWN*, PWN, Warszawa 2005.
- **Knapp M.L., Hall J.A.**, *Komunikacja niewerbalna w interakcjach międzyludzkich*, Astrum, Wrocław 2000.
- **Kodeks Honorowy Żołnierza Zawodowego Wojska Polskiego**, MON, Warszawa 2008.
- **Konecki K.**, *Wizualne wyobrażenia. Główne strategie badawcze w socjologii wizualnej a metodologia teorii ugruntowanej. Przegląd Socjologii Jakościowej*, tom 1, Nr 1 – Grudzień 2005.
- **Konecki K.**, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWN, Warszawa 2000.
- **Koseła K.**, *Wywiad z interpretacją fotogramów* [w:] A. Sułek, A. Wyka (red.), *Poza granicami socjologii ankietowej*, Wyd. Instytutu Socjologii UW, Warszawa 1989.
- **Kotarbiński T.**, *Traktat o dobrej robocie*, Zakład im. Ossolińskich, Wrocław 1955.
- **Kotlarczyk M.**, *Sztuka żywego słowa*, wyd. III, Wydawnictwo Gaudium, Warszawa 2010.
- **Koziej S.**, *Teoria sztuki wojennej*, Bellona, Warszawa 1993.
- **Koźuch B.**, *Nauka o organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2011.
- **Kręcikij J., Wołęjszo J.** (red.), *Podstawy dowodzenia*, AON, Warszawa 2007.
- **Kwaśnica R.**, *O pomaganiu nauczycielowi – alternatywa edukacyjna*, WON, Wrocław 1994.
- **Kwiatkowska H., Szybisz M.** (red.), *Komunikacyjne kompetencje zawodowe nauczycieli*, PAN, Warszawa 1997.
- **Kwiatkowska H.**, *Edukacja nauczycielska w optyce pytań o współczesność i przyszłość* [w:] Kwiatkowska H. (red.), *Edukacja nauczycielska wobec zmiany społecznej*, PTP, Warszawa 1991.
- **Kuc B.**, *Funkcje nauki. Wstęp do metodologii. Nauka nie jest grą*, Wydawnictwo PTM, Warszawa 2012.
- **Kuc B.**, *Zarządzanie doskonale*, Wydawnictwo „Oskar–Master of Biznes”, Warszawa 1999.
- **Kuhn T.S.**, *Struktura rewolucji naukowych*, PWN, Warszawa 1968.
- **Kumaniński K.**, *Literatura rzymska. Okres cyceroński*, Warszawa 1977.
- **Kupisiewicz C.**, *Podstawy dydaktyki ogólnej*, Polska Oficyna Wydawnicza „BGW”, Warszawa 1995.
- **Kupisiewicz C., Kupisiewicz M.**, *Słownik pedagogiczny*, PWN, Warszawa 2009.
- **Kurcz I.**, *Język i komunikacja* [w:] J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, tom 2, Gdańsk 2006.





- **Leary M.**, *Wywieranie wrażenia na innych*, tłum. A. Kacmajor, M. Kacmajor, GWP, Gdańsk 2005.
- **Lewicka M.**, *Aktor czy obserwator. Psychologiczne mechanizmy odchylenia od racjonalności w myśleniu potocznym*, PTP, Warszawa-Olsztyn 1993.
- **Lipska E., Przychodzińska M.**, *Muzyka w nauczaniu początkowym. Metodyka*, Wydawnictwo szkolne i pedagogiczne, wyd. 1, Warszawa 1991.
- **Łobocki M.**, *Wprowadzenie do metodologii badań pedagogicznych*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2001.
- **Łomnicki A.**, *Wprowadzenie do statystyki dla przyrodników*, PWN, Warszawa 2014.
- **Łydka W.**, *Doskonalenie kompetencji przywódczych oficerów*, AON, Warszawa 2015.
- **Majewski T.**, *Miejsce celów, problemów i hipotez w procesie badań naukowych*, AON, Warszawa 2003.
- **Majewski T.**, *Ankieta i wywiad w badaniach wojskowych*, AON, Warszawa 2002.
- **Majewski T.**, *Zarządzanie kompetencjami*, AON, Warszawa 2012.
- **Majewski T.**, *Przywództwo w dowodzeniu wojskami na szczeblu taktycznym*, AON, Warszawa 2002.
- **Majewski T.**, *Kompetencje dowódcze oficerów wojsk lądowych Sił Zbrojnych RP*, AON, Warszawa 2006.
- **Majewski T.**, *Rola kompetencji w osiągnięciu karier [w:] B. Szulc (kier. nauk.), Wpływ kompetencji kierowniczych, jako wyznacznika profesjonalizmu, na karierze zawodowe oficerów*, AON, Warszawa 2002.
- **Malinowski P.**, *Działania lidera-dowódcy kluczem do efektywności organizacji zhierarchizowanej [w:] Batko R., Zarządzanie jakością w urzędach gminy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009.
- **Marciniak B.**, *Autorytet osobowy – geneza i funkcje regulacyjne*, UŚ, Katowice 1991.
- **Marciniak S.**, *Język wojskowy*, Wydawnictwo MON, Warszawa 1987.
- **Markowski A.** (red.), *Wielki Słownik poprawnej polszczyzny*, PWN, Warszawa 2012.
- **Marshall G.** (red. bryt.), **Tabin M.** (red. pol.), *Słownik socjologii i nauk społecznych*, PWN, Warszawa 2004.
- **Maslow A.**, *W stronę psychologii istnienia*, Pax, Warszawa 1986.
- **Matczak A., Martowska K.**, *Profil kompetencji społecznych*, Pracownia testów psychologicznych PTP, Warszawa 2003.
- **Matczak A.**, *Kwestionariusz Kompetencji Społecznych. Podręcznik, Pracownia Testów Psychologicznych*, Warszawa 2002.
- **Mehrabian A.**, *Silent Messages*, Wadsworth, Belmont, California 1971.
- **Mehrabian A., Wiener M.**, *Decoding of Inconsistent Communications*, “Journal of Personality and Social Psychology” 6 (1), 1967.
- **Mehrabian A., Ferris S.R.**, *Inference of Attitudes from Nonverbal Communication in Two Channels*, “Journal of Consulting Psychology” 31 (3), 1967.
- **Mentzel W.**, *Mistrzowska retoryka, Sekrety przekonujących wystąpień*, tłum. J. Borucka, Opolgraf SA, Flashbook.pl 2009.
- **Miles M.B., Huberman A.M.**, *Analiza danych jakościowych*, Warszawa 2000.
- **Mill J. St.**, *System logiki*, tom 1, wyd. 1, Polska Akademia Nauk, 1962.





- **Miller R.S.**, *Niepewność i zakłopotanie. O pokonywaniu niechcianych uczuć*, GWP, Gdańsk 2000.
- **Morgan G.**, *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- **Mruk H.** (red.), *Komunikowanie się w biznesie*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2002.
- **Nicińska M.**, *Indywidualne wywiady pogłębione i zogniskowane wywiady grupowe – analiza porównawcza*, ASK Społeczeństwo, 2000.
- **Nowak S.**, *Metodologia badań społecznych*, PWN, Warszawa 1985.
- **Nowicka J.**, *Doskonalenie komunikacji werbalnej i niewerbalnej w środowisku wojskowym* [w]: W. Kieżun, J. Wołęjszo, T. Całkowski (red.), *Innowacyjność w procesach zarządzania i dowodzenia organizacjami publicznymi*, AON, Warszawa 2014.
- **Nowicka J.**, *Zjawisko tremy jako dysfunkcji komunikacyjnej* [w]: A. Skrabacz, J. Gutowski (red. nauk.), *Kompetencje społeczne w kierowaniu i dowodzeniu Siłami Zbrojnymi RP. Teoria i praktyka*, DWiP, WCEO, Warszawa 2015.
- **Nowicka J.**, *Zarządzanie kompetencjami komunikacyjnymi – Autoprezentacja* [w:] *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*, nr 105, Seria Administracja i Zarządzanie (32) 2015.
- **Nowicka J.**, *Czynniki kształtujące bezpieczeństwo państwa* [w]: T. Bąk, Z. Ciekankowski, L. Szot (red.), *Determinanty Bezpieczeństwa Państwa*, Jarosław 2014.
- **Nowotniak J.**, *Etnografia wizualna w badaniach i praktyce pedagogicznej*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2012.
- **Olechnicki K., Załęcki P.**, *Słownik Socjologiczny*, Graffiti BC, Toruń 1998.
- **Ostaszewska D., Tambor J.**, *Fonetyka i fonologia współczesnego języka polskiego*, PWN 2012.
- **Panknin H., Elsasser U.**, *NLP w logopedii*, Harmonia Universalis, Gdańsk 2013.
- **Pelc M.**, *Elementy metodologii badań naukowych*, AON, Warszawa 2012.
- **Pelc M.**, *Wybrane problemy metodologiczne wojskowych badań naukowych*, AON, Warszawa 1998.
- **Penc J.**, *Strategie zarządzania*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1994.
- **Pelman R.**, *Communication Processes and Relationships*, London 1980.
- **Pieter J.**, *Ogólna metodologia pracy naukowej*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1967.
- **Pluciennik I., Podlaska D.**, *Słownik wiedzy o języku*, Wydawnictwo Szkolne PWN, Warszawa – Bielsko-Biała 2011.
- **Polak A., Joniak J.**, *Sztuka wojenna*, AON, Warszawa 2014.
- **Pólturzycki J.**, *Dydaktyka dla nauczycieli*, NOVUM, Płock 2002.
- **Przetacznik-Gierowska M., Tyszkowa M.**, *Psychologia rozwoju człowieka*, tom 1, PWN, Warszawa 2009.
- **Pytkowski W.**, *Organizacja badań i ocena prac naukowych*, PWN, Warszawa 1985.
- **Rudduck J.**, *Professional Development and School Improvement: Reviewing the Concept of Partnership*, Referat wygłoszony na konferencji ISSAT w Kilonii, 01-05.10.1997.
- **Reber A.S., Reber S.**, *Słownik psychologiczny*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005.





- **Robbins S. P.**, *Zachowania w organizacji*, tłum. A. Ehrlich, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- **Saarni C.**, *Kompetencja emocjonalna i samoregulacja w dzieciństwie* [w:] P. Salovey, D.J. Sluyter (red.), *Rozwój emocjonalny a inteligencja emocjonalna*, REBIS, Poznań 1999.
- **Salve H.**, *Stres okiełznany*, PIW, Warszawa 1978.
- **Sampson E.**, *Jak tworzyć własny wizerunek*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996.
- **Sandman P.**, *Dwa typy zarządzania reputacją cz. II*, [w:] „Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza”, CNBOP-PIB, Nr 24/4/11, Józefów 2011.
- **Schaff A.**, *Gramatyka generatywna a koncepcja idei wrodzonych*, PWN, Warszawa 1972.
- **Siemianowski A.**, *Poznawcze i praktyczne funkcje nauk empirycznych*, PWN, Warszawa 1976.
- **Skorek E.**, *Z logopedią na ty. Podręczny słownik logopedyczny*, Impuls, Kraków 2010.
- **Skrabacz A., Gutowski J.** (red. nauk.), *Kompetencje społeczne w kierowaniu i dowodzeniu Siłami Zbrojnymi RP. Teoria i praktyka*, DWiP, WCEO, Warszawa 2015.
- **Smolski R., Smolski M., Stadtmüller E.H.**, *Słownik encyklopedyczny*, Wydawnictwo Europa, Wrocław 1999.
- **Sobol E. i inni**, *Słownik języka polskiego*, PWN, wyd., III, Warszawa 2014.
- **Sołoma L.**, *Metody i techniki badań socjologicznych*, UMW, Olsztyn 2002.
- **Spillane M.**, *Zaprezentuj siebie*, MUZA SA, Warszawa 1997.
- **Spitzberg B.H., Cupach W.R.**, *Interpersonal Skills* [w:] H.L. Knapp, J.A. Daly (red.), *Handbook of Interpersonal Communication*, Sage, Thousand Oaks 2002.
- **Spitzberg B.H.**, *Methods of Interpersonal Skill Assessment* [w:] J.O. Greene, B.R. Burleson (red.), *Handbook of Communication and Social Skills*, Lawrence Erlbaum Associates, New York 2003.
- **Stankiewicz J.**, *Komunikowanie się w organizacji*, Astrum, Wrocław 2006.
- **Staszczak Z.** (red.), *Słownik etnologiczny*, WN PWN, Warszawa-Poznań 1987.
- **Steczkowski J.**, *Zastosowanie metody reprezentacyjnej w badaniach społeczno-ekonomicznych*, PWN, Warszawa 1988.
- **Stephan W. G.**, *Wywieranie wpływu przez grupy*, przekł. M. Kocmajor, GWP, Gdańsk 1999.
- **Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R.**, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
- *Strategia Rozwoju Systemu Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej 2022.*
- **Szacki J.**, *Historia myśli socjologicznej*, PWN, Warszawa 2004.
- **Szałkowski A.** (red.), *Podstawy zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
- **Szczęśna A., Rostkowski T.**, *Zarządzanie kompetencjami* [w:] T. Rostkowski (red.), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2004.
- **Szewczyk W., Uchnast Z.**, *Metody pomiaru samoaktualizacji E.L. Shostroma. Zagadnienia wychowawcze a zdrowie psychiczne*, nr 1, PTHP, Warszawa 1978.





- **Szmatka J.** (red.), *Elementy mikrosocjologii: wybór tekstów*, cz. 2, UJ, Kraków 1992.
- **Sztabiński P., Sawiński Z., Sztabiński F.**, *Fieldwork jest sztuką*, PAN, Warszawa 2005.
- **Sztompka P.**, *Teoria i wyjaśnienia. Z metodologicznych problemów socjologii*, PWN, Warszawa 1973.
- **Sztumski J.**, *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, SOFT-REM, Katowice 1995.
- **Szulc B., Mazurek M.**, *Podstawy tożsamości metodologicznej nauk wojskowych*, AON, Warszawa 2010.
- **Tański M.** (red.), *Koedukacyjna armia*, Fundacja „Partners” Polska, 2005.
- **Tokarz M.**, *Argumentacja, perswazja, manipulacja. Wykłady z teorii komunikacji*, wyd. 2, GWP, Gdańsk, 2006.
- **Tomasek M.**, *Kulturowe źródła ludzkiego poznania*, przekł. J. Rącaszek, Warszawa 2002.
- **Trejniś Z.** (red. nauk.), *Uwarunkowania bezpieczeństwa narodowego Polski*, WAT, Warszawa 2013.
- **Turasiewicz R.**, *Od ethosu do ethopoi. Studia z antycznej terminologii krytycznoliterackiej u Dionizjusza z Halikarnasu [w:] Zeszyty Naukowe UJ, Prace historycznoliterackie*, zeszyt 32, UJ, Kraków 1975.
- **Turner R.H.**, *Koncepcja siebie w interakcji społecznej*, tłum. M. Marody [w:] *Współczesne teorie socjologiczne*, A. Jasińska-Kania, L. M. Nijałkowski, J. Szacki, M. Ziółkowski (red.), Wydawnictwo Naukowe Scholar, tom 1, Warszawa 2006.
- **Turowski J.**, *Socjologia, małe struktury społeczne*, Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 1993.
- *Udział Kobiet w Systemie Bezpieczeństwa Państwa*, materiały z konferencji pod patronatem Minister I. Jarugi-Nowackiej, info-foto-druk, Warszawa 2003.
- **Waldorf J.**, *Diabły i Anioły*, Polskie Wydawnictwo Muzyczne, Kraków 1971.
- **Walencik-Topiło A.**, *Głos jako narzędzie*, Harmonia, Gdańsk 2009.
- **Warner T.**, *Umiejętności w komunikowaniu się*, ASTRUM, Wrocław 1999.
- **Wasilewski J., Skibiński A.**, *Prowadzeni słowami. Retoryka motywacji w komunikacji publicznej*, Difin, Warszawa 2008.
- **Wesołowski F.**, *Zasady muzyki*, PWM, Kraków 1995.
- **Wieczorkiewicz B.**, *Sztuka mówienia*, COMUK, Warszawa 1971.
- **Wielkopolan B.**, *Ankiety wypełniane samodzielnie przez respondenta*, IfiS PAN, Warszawa 2000.
- **Wierzbicka E., Wolański A., Zdunkiewicz-Jedynak D.**, *Podstawy stylistyki i retoryki*, PWN, Warszawa 2008.
- **Winkin Y.**, *Antropologia komunikacji: od teorii do badań terenowych*, przeł. A. Karpowicz, UW, Warszawa 2007.
- **Witwicki W.**, *Analiza psychologiczna ambicji*, „Przegląd filozoficzny”, R. III, 1900, nr 4, Lwów 1900.
- **Wojciechowska-Filipek S.**, *Bezpieczeństwo informacji w organizacjach zhierarchizowanych*, AMW, Gdynia 2016.
- **Wolańska E.** (red.), *Polszczyzna publiczna początku XXI*, Rada Języka Polskiego przy prezydium PAN, Warszawa 2007.
- **Wołęjszo J.**, *Zarządzanie zmianą w organizacji wojskowej*, AON, Warszawa 2006.



- **Wołęjszo J.**, *Organizacja pracy kierownika w strukturach zhierarchizowanych*, AON, Warszawa 2008.
- **Wygotski L.S.**, *Myslenie i mowa*, tłum. E. Flesznerowa, J. Fleszner, PWN, Warszawa 1989.
- **Wyka A.**, *Badacz społeczny wobec doświadczenia*, IFiS PAN, Warszawa 1993.
- **Wyřebek H.**, *Współczesne koncepcje zarządzania w procesie integracji systemów zarządzania w organizacji zhierarchizowanej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach nr 97, Seria: Administracja i Zarządzanie (24)2013, Siedlce 2013.
- **Wyřebek H.**, *Zarządzanie wiedzą w organizacjach zhierarchizowanych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach nr 96, Seria: Administracja i Zarządzanie (23)2013, Siedlce 2013.
- **Zduńiak A., Dziemiątko Z.** (red.), *Kompetencje wyróżniające dowódcy i nauczyciela*, WSO, Egros, Poznań 2002.
- **Ziemiński Z.**, *Logika pragmatyczna*, Wydanie XXVI, PWN, Warszawa 2013.
- **Zimbardo P.G.**, *Nieśmiałość. Co to jest? Jak sobie z nią radzić?* PWN, Warszawa 2013.
- **Ziomek J., J. Abramowska** (red. nauk.), *Retoryka opisowa*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 2000.
- **Zwońński A.**, *Słowo w relacjach społecznych*, WAM, Kraków 2003.

PRACE NAUKOWO-BADAWCZE

- **Majchrzak N.**, *Kompetencje komunikacyjne studentów Akademii Obrony Narodowej w Warszawie wobec ich deklaracji*, rozprawa doktorska, WZiD, AON, Warszawa 2014.
- **Markowski A.**, *Sprawozdanie o stanie ochrony języka polskiego za lata 2003–2004*.
- **Szulc B.**, *Nauki o obronności w systemie nauk*, Praca naukowo-badawcza, Kod pracy II.2.24.1, AON, Warszawa 2013.
- **Szulc B.**, *Proces badań w naukach o obronności*, Praca naukowo-badawcza, Kod pracy II.2.24.2, AON, Warszawa 2014.
- **Szulc B., Majewski T.**, *Rozwój kompetencji kierowniczych, Pomiar motywacji studentów AON do rozwoju kompetencji kierowniczych*, AON, Warszawa 2002.
- *Generalny Sondaż Nastrojów żołnierzy zawodowych*, Wojskowe Biuro Badań Społecznych, WBBS, Warszawa 2010.
- *Implementacja nowoczesnych form i metod doskonalenia kadr Sił Zbrojnych*, J. Wołęjszo (kier. zad.), Kod pracy: III.2.16.3.0, AON, Warszawa 2014.
- *Kompetencje społeczne kadry dowódczej WP w kontekście realizacji zadań służbowych*, Sprawozdanie badań, WBBS, Warszawa, lipiec 2014.
- *Kultura organizacyjna Sił Zbrojnych*, WBBS, Warszawa, grudzień 2010.
- *Motywacje i postawy elewów wobec zawodowej służby wojskowej*, WBBS, Warszawa 2011.
- *Ocena jakości kształcenia i szkolenia wojskowego*, Sprawozdanie z badań, WBBS, Warszawa, grudzień 2011.
- *Ocena przygotowania zawodowego żołnierzy WP*, Wojskowe Biuro Badań Społecznych, WBBS, Warszawa 2012.
- *Poziom identyfikacji personelu sił zbrojnych z wojskiem*, WBBS, Warszawa 2012.



- *Poziom identyfikacji personelu sił zbrojnych RP*, Sprawozdanie badań, WBBS, Warszawa, czerwiec 2015.
- *Przekaz informacji służbowych i prasowych w ocenie żołnierzy WP*, WBBS, Warszawa 2012.
- *Przekaz informacji służbowych i prasowych w ocenie żołnierzy WP*, Sprawozdanie z badań, WBBS, Warszawa, grudzień 2013.
- *Relacje międzyludzkie i profilaktyka uzależnień (wiosna 2013)*, sprawozdanie z badań, WBBS, Warszawa czerwiec 2013.
- *Stosunek do instytucji państwa oraz partii politycznych po 25 latach*, CBOS, Warszawa, maj 2014.
- *Zaufanie społeczne Komunikat z badań*, CEBOS, Warszawa, marzec 2012.
- *Sytuacja społeczno-zawodowa żołnierzy Wojska Polskiego w kontekście profesjonalizacji SZ RP*, WBBS, Warszawa, czerwiec 2010.
- *Umiejętności komunikacyjne w procesie podejmowania decyzji kierowniczych w jednostce wojskowej*, AON, Warszawa 2012.
- *Wpływ kompetencji kierowniczych, jako wyznacznika profesjonalizmu, na kariery zawodowe oficerów*, pod kier. nauk. B. Szulca, AON, Warszawa 2002.
- *Zainteresowanie ofertą edukacyjną Wojskowego Centrum Edukacji Obywatelskiej wśród wskazanych środowisk*, WBBS, Warszawa, marzec 2010.

ŹRÓDŁA PRAWNE, DOKUMENTY

- *Doktryna Szkolenia SZ RP DD/7A*, Sztab Generalny WP, Warszawa 2010.
- *Strategia Rozwoju Systemu Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej 2022*.
- Program kształcenia dla kandydatów na żołnierzy zawodowych, studia I i II st., Wojskowa Akademia Techniczna 2013/2014.
- Program kształcenia dla kandydatów na żołnierzy zawodowych, studia I i II st., Akademia Marynarki Wojennej 2013/2014.
- Program kształcenia, Wyższy Kurs Operacyjno-Logistyczny w ramach systemu doskonalenia zawodowego żołnierzy zawodowych Sił Zbrojnych RP, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2014.
- Program kształcenia, Wyższy Kurs Operacyjno-Strategiczny w ramach systemu doskonalenia zawodowego żołnierzy zawodowych Sił Zbrojnych RP, AON, Warszawa 2014.
- Program kształcenia, Podyplomowych Studiów Operacyjno-Taktycznych dla kandydatów na stanowiska służbowe szeregowe do stopnia etatowego majora w ramach systemu doskonalenia zawodowego żołnierzy zawodowych, AON, Warszawa 2013.
- Program szkolenia kursu kwalifikacyjnego dla kandydatów na stanowisko szeregowe do stopnia etatowego PORUCZNIKA, w pionie funkcjonalnym ZABEZPIECZENIA, WAT, Warszawa 2009.
- Program szkolenia kursu kwalifikacyjnego dla poruczników, kandydatów na stanowisko szeregowe do stopnia etatowego KAPITANA, w pionie funkcjonalnym ZABEZPIECZENIA, WAT, Warszawa 2009.
- Program szkolenia kursu kwalifikacyjnego dla kandydatów na stanowisko służbowe szeregowe do stopnia etatowego PODPUŁKOWNIKA, realizujący zadania w obszarze techniczno-logistycznym w pionie funkcjonalnym ZABEZPIECZENIA, WAT, Warszawa 2012.





- Decyzja Nr 289/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 08.07.2014 r. w sprawie Standardu Kształcenia Wojskowego dla kandydatów na oficerów - Minimalne Wymagania Programowe.
- Decyzja nr 351/MON z dn. 5 listopada 2012 r., w sprawie metodyki szkolenia żołnierzy z przedmiotów „Kształcenie obywatelskie” oraz „Profilaktyka i dyscyplina wojskowa”
- Decyzja nr 397/MON z dn. 18 grudnia 2013r., zmieniająca decyzję w sprawie metodyki szkolenia żołnierzy z przedmiotów „Kształcenie obywatelskie” oraz „Profilaktyka i dyscyplina wojskowa”; Wytoczne Sekretarza Stanu w MON, z dnia 3 lipca 2012 r., do działalności społecznej, wychowawczej i promocyjnej w Resorcie Obrony Narodowej, na rok 2013.
- Rozporządzenia Ministra Obrony Narodowej z dnia 9 września 2014 r. w sprawie trybu wyznaczania żołnierzy zawodowych na stanowiska służbowe i zwalniania z tych stanowisk (Dz. U. poz. 1292).
- Ustawa z dnia 7 października 1999 r. o języku polskim (tekst jedn.: Dz. U. z 2011 r. Nr 43, poz. 224 z późn. zm.), Nr 84, poz. 455.
- Ustawa z dnia 11 września 2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych (tekst jedn. Dz. U. z 2014 r. poz. 1414 z późn. zm.).
- Załącznik do decyzji Nr 289/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 08.07.2014 r. W sprawie Standardu Kształcenia Wojskowego dla kandydatów na oficerów - Minimalne Wymagania Programowe.
- Załącznik do decyzji Nr 392 /MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 30 września 2014 r. (poz. 317), Ceremoniał Wojskowy Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej.

NETOGRAFIA

- **Bańko M.**, *Akcent w polszczyźnie*, Internetowy Słownik PWN [online] URL: <http://sjp.pwn.pl/poradnia/lista/wymowa;2;2.html>
- **Czaja A.**, *Bezpieczeństwo kulturowe Rzeczypospolitej Polskiej* [dok. elektr.] URL: <http://adamkorcz.w.interia.pl/kultur.pdf>
- **D. C. McClelland**, *Testing for Competence Rather than for „Intelligence”* [dok. elektr.] URL: [http://mohandasmohandas.com/african1/ap7301001\(1\).pdf](http://mohandasmohandas.com/african1/ap7301001(1).pdf)
- **Jakobson R.**, *Poetyka w świetle językoznawstwa*, przeł. K. Pomorska [w:] *Biblioteka studiów literackich*, H. Markiewicz (red.), s. 27 [dok. elektr.] URL: http://www.filg.uj.edu.pl/documents/41616/27933359/Jakobson_pl.pdf
- Komunikaty Rady Języka Polskiego przy Prezydium Polskiej Akademii Nauk, nr 1 (16), 2005 [dok. elektr.] URL: http://www.rjp.pan.pl/images/stories/pliki/komunikaty_rjp/komunikat_2005_1_16.pdf
- Komunikaty Rady Języka Polskiego przy Prezydium Polskiej Akademii Nauk, nr 2 (15), 2004 [dok. elektr.] URL: http://www.rjp.pan.pl/images/stories/pliki/komunikaty_rjp/komunikat_2004_2_15.pdf
- Raport PWC, *Zarządzanie kapitałem ludzkim coraz większym wyzwaniem dla firm z sektora finansowego* (2017) [dok. elektr.] URL: <http://www.pwc.pl/pl/publikacje/2017/zarządzanie-kapitałem-ludzkim.html>
- **Sandmana P.**, *Two Kinds of Reputation Management* [online] URL: <http://www.psandman.com/col/reputation.htm>





- **Sikorski M.**, *Kompetencje komunikacyjne nauczycieli* [w:] Colloquium Wydziału Nauk Humanistycznych i Społecznych Rocznik II/2010 [dok. elektr.] URL: <http://www publikacjeonline.wnhis.iq.pl/numery/II/MSI.pdf>
- **Świerkocka-Miastkowska M., Klimarczyk M., Mazur R.**, *Zrozumieć układ limbiczny* [w:] *Psychiatria w Praktyce Ogólnolekarskiej* tom 5 nr 1/2005 [online] URL: <http://www.psychiatria.med.pl>





ZAŁĄCZNIK 1.

KWESTIONARIUSZ ANKIETY

ANALIZA DANYCH STATYSTYCZNYCH

1. Które z podanych stwierdzeń jest Panu(i) bliższe?⁴⁴⁷

Jak wskazują dane umieszczone w tabeli Załącznik nr 1.1. większość żołnierzy (92%) jest przekonana, że ma wpływ na uczynienie wystąpienia udanym. Dwie osoby nie odpowiedziały na to pytanie (1%). Oficerowie starsi byli bardziej sceptyczni i częściej skłonni twierdzić, że wystąpienie zależy głównie od czynników, na które nie mają wpływu.

Okazuje się, że największymi zwolennikami poglądu, że wystąpienie zależy głównie od czynników, na które nie ma się wpływu, byli respondenci zajmujący stanowiska administracyjne (patrz tabela Zał. nr 1a.). W przypadku kategorii *wiek* obserwuje się następującą tendencję: wraz z wiekiem respondenta wzrasta odsetek odpowiedzi sceptycznych. W najstarszej kohorcie wiekowej blisko co piąty respondent (18%) twierdzi, że wystąpienie zależy głównie od czynników, na które nie ma on wpływu (patrz tabela Zał. nr 1b.).

Tabela Załącznik nr 1.1. Wpływ prelegenta na jakość wystąpienia

Które z podanych stwierdzeń jest Panu(i) bliższe?			
	Oficerowie młodszy	Oficerowie starsi	ogółem
to czy wystąpienie publiczne jest udane zależy przede wszystkim ode mnie	96%	87%	92%
to czy wystąpienie publiczne jest udane zależy przede wszystkim od czynników, na które nie mam wpływu	4%	12%	7%
brak danych		1%	1%
ogółem	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Zał. nr 1.1a. Pytanie 1. a zajmowane stanowisko

Które z podanych stwierdzeń jest Panu(i) bliższe?	Stanowisko służbowe					ogółem
	dowódcze	sztabowe	dydaktyczne, naukowe	administracyjne	inne	
to, czy wystąpienie publiczne jest udane zależy przede wszystkim ode mnie	97%	90%	93%	83%	94%	92%

447 Proszę wybrać jedną odpowiedź i wpisać jej numer w prostokąt znajdujący się poniżej

Które z podanych stwierdzeń jest Panu(i) bliższe?	Stanowisko służbowe					
	dowódcze	sztabowe	dydaktyczne, naukowe	administracyjne	inne	ogółem
to, czy wystąpienie publiczne jest udane zależy przede wszystkim od wszystkich od czynników, na które nie mam wpływu	2%	9%	7%	17%	6%	7%
brak danych	1%	1%				1%
ogółem	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Zał. nr 1.1b. Pytanie 1. a wiek respondenta

Które z podanych stwierdzeń jest Panu(i) bliższe?	Wiek respondenta				ogółem
	do 26 lat	od 27 do 35 lat	od 36 do 45 lat	powyżej 46 lat	
to, czy wystąpienie publiczne jest udane zależy przede wszystkim ode mnie	100%	97%	92%	80%	92%
to, czy wystąpienie publiczne jest udane zależy przede wszystkim od czynników, na które nie mam wpływu		3%	7%	18%	7%
brak danych			1%	2%	1%
ogółem	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

2. Czy według Pana(i), umiejętność przemawiania publicznego jest w środowisku dowódczo-sztabowym przydatna?⁴⁴⁸

Większość respondentów uważa, że umiejętność publicznego przemawiania jest przydatna. Ponad trzy czwarte żołnierzy (78%) sądzi, że sprawność ta jest bardzo przydatna, zaś co piąty z żołnierzy (20%) deklaruje, że przydatna (patrz tabela Załącznik nr 1.2.). Próba analizy w odniesieniu do kategorii *stanowisko służbowe* nie wskazuje istotnych zależności. Nieco większą wagę do umiejętności przemawiania przywiązują żołnierze na stanowiskach dowódczych i innych (patrz tabela Zał. nr 1.2a.). Podobnie *wiek* w jakiś zdecydowany sposób nie różnicuje odpowiedzi ankietowanych. Ewentualny sceptycyzm (3%) odnoszący się do potrzeby umiejętności przemawiania publicznego pojawia się wśród najstarszych respondentów (patrz tabela Zał. nr 1.2b.).

448 Proszę wybrać jedną odpowiedź i wpisać jej numer w prostokąt znajdujący się poniżej

Tabela Załącznik nr 1.2. Przydatność umiejętności przemawiania publicznego w środowisku dowódczo-sztabowym

Czy wg Pana(i) umiejętność przemawiania publicznego jest w środowisku dowódczo-sztabowym przydatna?			
	Oficerowie młodszy	Oficerowie starsi	ogółem
bardzo przydatna	81%	73%	76%
raczej przydatna	16%	26%	20%
mało przydatna	1%	1%	2%
niepotrzebna	1%		1%
brak danych	1%		1%
ogółem	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Zał. nr 1.2a. Pytanie 2. a zajmowane stanowisko

Czy wg Pana(i) umiejętność przemawiania publicznego jest w środowisku dowódczo-sztabowym przydatna?	Stanowisko służbowe					ogółem
	dowódcze	sztabowe	dydaktyczne, naukowe	administracyjne	inne	
bardzo przydatne	80%	76%	73%	71%	83%	76%
raczej przydatne	17%	22%	27%	26%	17%	20%
mało przydatne	2%	1%		3%		2%
niepotrzebne	1%					1%
braki danych		1%				1%
ogółem	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Zał. nr 1.2b. Pytanie 2. a wiek respondenta

Czy wg Pana(i) umiejętność przemawiania publicznego jest w środowisku dowódczo-sztabowym przydatna?	Wiek respondenta				ogółem
	do 26 lat	od 27 do 35 lat	od 36 do 45 lat	powyżej 46 lat	
bardzo przydatna	74%	81%	78%	71%	76%
raczej przydatna	26%	16%	20%	26%	20%
mało przydatna		1%	2%	3%	2%
niepotrzebna		1%			1%
brak danych		1%			1%
ogółem	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

3. Czy oczekuje Pan(i) od swojego dowódcy, by podczas oficjalnych spotkań okolicznościowych przemawiał w sposób profesjonalny?⁴⁴⁹

Postawione pytanie wydaje się być retoryczne. Zdecydowana większość respondentów oczekuje od swojego przełożonego, by przemawiał w sposób profesjonalny (patrz tabela Załącznik nr 1.3.) Analiza odpowiedzi ze względu na kategorię *stanowisko służbowe* wskazuje na wyróżniające dane uzyskane od żołnierzy służących na stanowiskach dowódczych i administracyjnych. Jak widać ci respondenci mają największe wątpliwości, co do sposobu komunikacji przełożonych. Co ciekawe w 100% zgadzają się z powyższym pytaniem osoby zajmujące stanowiska naukowe i dydaktyczne (patrz tabela Zał. nr 3a.). Wiek w zasadzie nie różnicuje odpowiedzi ankietowanych. Jak widać ewentualny, nieznaczny sceptycyzm pojawia się wśród najstarszych respondentów (patrz tabela Zał. nr 3b.).

Tabela Załącznik nr 1.3. Profesjonalna prezentacja dowódcy a oczekiwania podwładnych

Czy oczekuje Pan(i) od swojego dowódcy, by podczas oficjalnych spotkań okolicznościowych przemawiał w sposób profesjonalny?			
	Oficerowie młodszy	Oficerowie starsi	ogółem
zdecydowanie tak	80%	83%	81%
raczej tak	17%	15%	16%
raczej nie	1%	1%	1%
zdecydowanie nie	1%	1%	1%
trudno mi powiedzieć	1%		1%
ogółem	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Zał. nr 1.3a. Pytanie 3. a zajmowane stanowisko

Czy oczekuje Pan(i) od swojego dowódcy, by podczas oficjalnych spotkań okolicznościowych przemawiał w sposób profesjonalny?	Stanowisko służbowe					
	dowódcze	sztabowe	dydaktyczne, naukowe	administracyjne	inne	ogółem
zdecydowanie tak	81%	81%	100%	80%	89%	81%
raczej tak	16%	18%		14%	11%	16%
raczej nie	1%	1%				1%
zdecydowanie nie	1%			3%		1%
trudno mi powiedzieć	1%			3%		1%
ogółem	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

449 Proszę wybrać jedną odpowiedź i wpisać jej numer w prostokąt znajdujący się poniżej

Tabela Zał. nr 1.3b. Pytanie 3. a wiek respondenta

Czy oczekuje Pan(i) od swojego dowódcy, by podczas oficjalnych spotkań okolicznościowych przemawiał w sposób profesjonalny?	Wiek respondenta				
	do 26 lat	od 27 do 35 lat	od 36 do 45 lat	powyżej 46 lat	ogółem
zdecydowanie tak	70%	82%	83%	82%	81%
raczej tak	30%	17%	14%	15%	16%
raczej nie			1%	2%	1%
zdecydowanie nie			1%	2%	1%
trudno mi powiedzieć		1%	1%		1%
ogółem	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

4. Czy Pana(i) zdaniem sztuka przemówień publicznych w wojsku różni się od sztuki przemówień publicznych w środowisku cywilnym?⁴⁵⁰

Blisko połowa żołnierzy (47%) jest przekonana, że sztuka przemówień publicznych w wojsku różni się od sztuki przemówień w środowisku cywilnym tylko w niewielkim stopniu. Co piąty z respondentów (22%) sądzi, że nie różni się wcale a 28% że zasadniczo. Nieznaczny odsetek respondentów (2%) nie potrafił wyrazić swojego zdania. Jak wskazują dane, odpowiedzi uzyskane w korpusie osobowym oficerów starszych i młodszych są względnie zbieżne (patrz tabela Załącznik nr 1.4.). Analizy statystyczne z uwagi na poszczególne stanowiska służbowe okazują się być bardzo interesujące. Wyniki dowodzą, że osoby zajmujące stanowiska naukowe i dydaktyczne częściej są zwolennikami poglądu że sztuka przemówień w środowisku wojskowym znacznie różni się od tej w środowisku cywilnym (patrz tabela Zał. 4a.). Najstarsi respondenci wskazywali podobną tendencję co obrazują informacje zawarte w tabeli Zał. nr 4b.

Tabela Załącznik nr 1.4. Sztuka przemówień publicznych a środowisko wojskowe lub cywilne

Czy Pana(i) zdaniem sztuka przemówień publicznych w wojsku różni się od sztuki przemówień publicznych w środowisku cywilnym?			
	Oficerowie młodszy	Oficerowie starsi	ogółem
różni się zasadniczo	22%	32%	28%
różni się tylko w niewielkim stopniu	53%	42%	47%
nie różni się wcale	23%	22%	22%
trudno mi powiedzieć	1%	3%	2%
braki danych	1%	1%	1%
ogółem	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

450 Proszę wybrać jedną odpowiedź i wpisać jej numer w prostokąt znajdujący się poniżej

Tabela Zał. nr 1.4a. Pytanie 4. a zajmowane stanowisko

Czy Pana(i) zdaniem sztuka przemówień publicznych w wojsku różni się od sztuki przemówień publicznych w środowisku cywilnym?	Stanowisko służbowe					
	dowódcze	sztabowe	dydaktyczne, naukowe	administracyjne	inne	ogółem
różni się zasadniczo	21%	29%	54%	34%	17%	28%
różni się tylko w niewielkim stopniu	54%	47%	33%	43%	28%	47%
nie różni się wcale	22%	21%	13%	23%	44%	22%
trudno mi powiedzieć	2%	2%			11%	2%
braki danych	1%	1%				1%
ogółem	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Zał. nr 1.4b. Pytanie 4. a wiek respondenta

Czy Pana(i) zdaniem sztuka przemówień publicznych w wojsku różni się od sztuki przemówień publicznych w środowisku cywilnym?	Wiek respondenta				
	do 26 lat	od 27 do 35 lat	od 36 do 45 lat	powyżej 46 lat	ogółem
różni się zasadniczo	26%	22%	29%	36%	28%
różni się tylko w niewielkim stopniu	48%	53%	47%	38%	47%
nie różni się wcale	26%	23%	21%	21%	22%
trudno mi powiedzieć		2%	2%	3%	2%
braki danych			1%	2%	1%
ogółem	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

5. Czego według Pana(i) dotyczą ewentualne różnice przemówień w środowisku wojskowym i cywilnym?⁴⁵¹

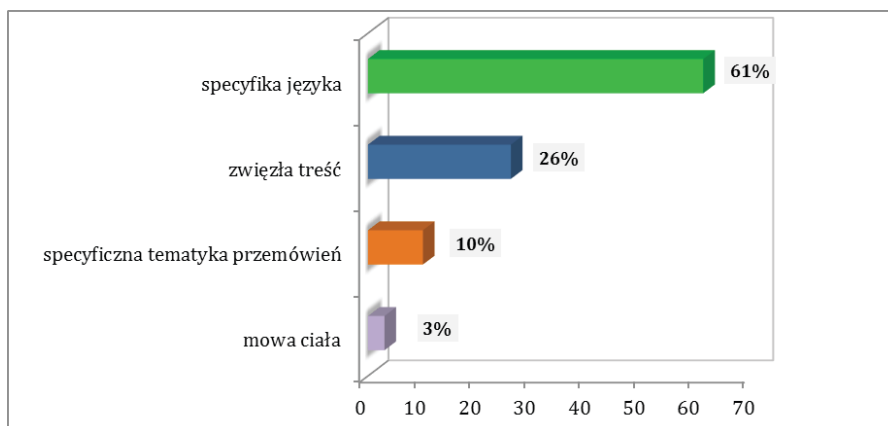
Respondenci, zaangażowani w odpowiedź na powyższe pytanie otwarte, wyraźnie obrali *język* jako dyferencyjną cechę przemówień w środowiskach wojskowym i cywilnym. Jego odrębność była najczęściej wskazywaną cechą (61%). Kolejnymi wariacjami były *zwięzła treść* (26%) i *specyficzna tematyka przemówień* (10%). Zachowania niewerbalne, jako odmiennosc środowiskowych prelekcji, wskazało 3% respondentów. Powyższe dane obrazują tabela Załącznik nr 1.5. i wykres Zał. nr 1.5. Najbardziej typowe odpowiedzi respondentów w podziale na wskazane kategorie zostały ujęte w tabeli Zał. nr 1.5a.

⁴⁵¹ Pytanie otwarte

Tabela Załącznik nr 1.5. Charakterystyka przemówień a korpus osobowy

Czego według Pana(i) dotyczą ewentualne różnice przemówień w środowisku wojskowym i cywilnym?			
	Oficerowie młodszy	Oficerowie starszy	Ogółem
specyfika języka	61%	61%	61%
zwięzła treść	29%	22%	26%
specyficzna tematyka przemówień	10%	11%	10%
mowa ciała		6%	3%
ogółem	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

**Wykres Zał. nr 1.5.** Charakterystyka przemówień w środowisku wojskowym

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Zał. nr 1.5a. Najbardziej typowe odpowiedzi na pytanie otwarte nr 5

Kategoria: specyfika języka
<p>„Charakterystyczne słownictwo i ekspresja”.</p> <p>„Wystąpienia w wojsku są sformalizowane, pełne różnych sformułowań, które występują tylko w środowisku wojskowym. W niektórych sytuacjach poprzedzone specyficznym sygnałem „ Słuchajcie wszyscy!”</p> <p>„Sposób przekazywania lakonicznych tematów w sposób nienaukowy”.</p> <p>„Skróty myślowe, czasem wulgaryzmy”</p> <p>„W środowisku wojskowym spotkałem się z uboższym zakresem słownictwa. Upraszcza się język niemiłosiernie, dodając niekiedy wulgaryzmy. Stosuje się skróty myślowe i slogany. Piękna polszczyzna wydaje się nie być w modzie. Prof. Bralczyk i Miodek nie byłiby zadowoleni”</p> <p>„Język (zwroty wojskowe) często są sztuczne i specyficzne. Często stosowany jest język potoczny, często ma charakter moralizatorski i pouczający: np. nie biegnij po schodach, bo możesz złamać nogę”</p> <p>„Konieczność przestrzegania regulaminów i zasad wojskowych w wypowiedziach”</p>



<p>„Przemówienia w wojsku i wystąpienia przedstawicieli wojska zwykle są przedstawione według ściśle określonego planu, schematu. Są one zwykle suche, tj. pozbawione emocji, podające fakty, wyliczenia z małą ilością dygresji”</p> <p>„Nadużywanie trybu rozkazującego”</p> <p>„Zakrzyczany sposób wypowiedzi”</p> <p>„W sporej części wypowiedzi stosowany jest tryb rozkazujący”</p> <p>„Sposób przekazywania informacji (dawanie zadań)”</p> <p>„Niska dykcja, niska kultura języka”</p> <p>„Niskie czytanie”</p>
<p>Kategoria: zwięzła treść</p>
<p>„Ton przemówienia, nie owijanie w bawełnę, same konkrety”</p> <p>„Zwięzłe komunikaty”</p> <p>„Mowy w wojsku są bardzo stanowcze, ale stanowcze i konkretne”</p> <p>„W wojsku należy informacje przekazywać konkretnie, nawet jeśli jest to przemowa”.</p> <p>„Uchwycenie istoty sprawy popartej logicznym, krótkim i słusznym uzasadnieniem bądź wyjaśnieniem”.</p> <p>„Zwięzłe formułowanie myśli. Wystąpienia wg wyuczonego lub doktrynalnego układu”</p> <p>„Sztuka przemawiania publicznego w wojsku powinna opierać się na stanowczym wyrażaniu myśli”</p> <p>„Środowisko wojskowe- wiedza, doświadczenie, sedno sprawy, precyzja przygotowania; Środowisko cywilne- emocje, manipulacja, ukrywanie prawdy”.</p> <p>„Konkretnie na temat, a nie jak w cywilu”</p>
<p>Kategoria: specyficzna tematyka przemówień</p>
<p>„Dowódca powinien posługiwać się anegdotami wojskowymi”</p> <p>„Przemówienia w wojsku mają charakter bardziej uroczysty i poważny”</p> <p>„Treści często patriotyczne”</p> <p>„Specyficzna tematyka spowodowana jest specyfiką obszaru zainteresowania jakim jest wojsko”</p>
<p>Kategoria: mowa ciała</p>
<p>„Żołnierz nie powinien w dużym stopniu w trakcie przemówienia wykorzystywać grupy mięśni ruchomych”</p> <p>„Postawa – narzucona regulaminem”</p>

Źródło: opracowanie własne.

6. W Pana(i) opinii sztuka przemówień publicznych to⁴⁵²:

Wyniki przeprowadzonych analiz dowodzą, że trzy czwarte (75%) żołnierzy uważa że sztuka przemówień publicznych to zarówno manipulacja i socjotechnika, jak i wiedza i nauka. Można wskazać, że oficerowie starsi wykazali nieznaczną tendencję do postrzegania zagadnienia w kategoriach manipulacyjnych (patrz tabela Załącznik nr 1.6.).

Rozważając zależności danych zawartych w tabeli Zał. nr 1.6a. nie dostrzeżono, aby zajmowane stanowisko służbowe w zdecydowany sposób różnicowało odpowiedź. Inaczej rzecz się ma w kategorii ze względu na wiek żołnierza. W najstarszej kohorcie wiekowej najczęściej wyrażany był pogląd, że sztuka przemówień

452 Proszę wybrać jedną odpowiedź i wpisać jej numer w prostokąt znajdujący się poniżej



wień to głównie manipulacja i socjotechnika. Powyższe zależności wskazują dane umieszczone w tabeli Zał. nr 1.6b.

Tabela Załącznik nr 1.6. Sztuka przemówień w opinii respondentów

W Pana(i) opinii sztuka przemówień publicznych to:			
	Oficerowie młodzi	Oficerowie starsi	ogółem
głównie manipulacja, socjotechnika	10%	18%	13%
głównie wiedza i nauka	10%	10%	11%
oba powyższe warianty	80%	71%	75%
brak danych		1%	1%
ogółem	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Zał. nr 1.6a. Pytanie 6. a zajmowane stanowisko

W Pana(i) opinii sztuka przemówień publicznych to:	Stanowisko służbowe					ogółem
	dowódcze	sztabowe	dydaktyczne, naukowe	administracyjne	inne	
głównie manipulacja, socjotechnika	14%	14%	13%	12%	6%	13%
głównie wiedza i nauka	11%	10%	7%	12%	22%	11%
oba powyższe warianty	75%	75%	80%	74%	72%	75%
brak danych		1%		2%		1%
ogółem	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Zał. nr 1.6b. Pytanie 6. a wiek respondenta

W Pana(i) opinii sztuka przemówień publicznych to:	Wiek respondenta				ogółem
	do 26 lat	od 27 do 35 lat	od 36 do 45 lat	powyżej 46 lat	
głównie manipulacja, socjotechnika	9%	9%	15%	20%	13%
głównie wiedza i nauka	9%	12%	10%	11%	11%
oba powyższe warianty	82%	79%	74%	67%	75%
brak danych			1%	2%	1%
ogółem	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

7. Czy lubi Pan(i) przemawiać publicznie?⁴⁵³

Odpowiedzi na powyższe pytanie są podzielone. Blisko połowa żołnierzy (44%) lubi przemawiać publicznie. Dla przeciwwagi 50% respondentów deklaruje, że nie lubi zabierać głosu na forum, a niewielki 6% odsetek respondentów wybrał

⁴⁵³ Proszę wybrać jedną odpowiedź i wpisać jej numer w prostokąt znajdujący się poniżej

odpowiedź „trudno powiedzieć” (patrz tabela Załącznik nr 1.7.). Najbardziej pozytywne nastawienie do działania oratorskiego wydają się mieć osoby zajmujące stanowiska dowódcze. Wyniki świadczą, że czują się one pewnie w przemówieniach publicznych. Dla kontrastu można przywołać odpowiedzi ankietowanych zajmujących stanowiska administracyjne. Zdecydowana większość z nich nie lubi przemawiać. W grupie żołnierzy zajmujących stanowiska dydaktyczne zastanawiać może, że co piąty (20%) oficer zaznaczył odpowiedź „trudno powiedzieć” (patrz tabela Zał. nr 1.7a.). Ogólnie rzecz biorąc zamiłowanie do przemówień publicznych wydaje się być kwestią zróżnicowaną i indywidualną. Zastanawiać może bardzo wysoki odsetek (30%) „niezdecydowanych” respondentów w najmłodszej grupie wiekowej, co wykazały dane zawarte w tabeli Zał. nr 1.7b. Może to sugerować brak pewności siebie.

Tabela Załącznik nr 1.7. Nastawienie oficerów do przemówień publicznych

Czy lubi Pan(i) przemawiać publicznie?			
	Oficerowie młodszy	Oficerowie starsi	Ogółem
zdecydowanie tak	7%	2%	4%
raczej tak	42%	39%	40%
raczej nie	37%	45%	42%
zdecydowanie nie	8%	8%	8%
trudno mi powiedzieć	6%	6%	6%
ogółem	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Zał. nr 1.7a. Pytanie 7. a zajmowane stanowisko

Czy lubi Pan(i) przemawiać publicznie?	Stanowisko służbowe					ogółem
	dowódcze	sztabowe	dydaktyczne, naukowe	administracyjne	inne	
zdecydowanie tak	6%	5%	7%			4%
raczej tak	48%	40%	40%	23%	39%	40%
raczej nie	36%	41%	33%	69%	39%	42%
zdecydowanie nie	5%	10%		6%	11%	8%
trudno mi powiedzieć	5%	4%	20%	2%	11%	6%
ogółem	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Zał. nr 1.7b. Pytanie 7. a wiek respondenta

Czy lubi Pan(i) przemawiać publicznie?	Wiek respondenta				
	do 26 lat	od 27 do 35 lat	od 36 do 45 lat	powyżej 46 lat	ogółem
zdecydowanie tak	9%	9%	2%	5%	4%
raczej tak	27%	46%	40%	38%	40%
raczej nie	17%	37%	47%	41%	42%
zdecydowanie nie	17%	5%	7%	10%	8%
trudno mi powiedzieć	30%	3%	4%	6%	6%
ogółem	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

8. Czy Pana(i) zdaniem jest Pan(i) mówcą?⁴⁵⁴

Jak wskazują dane zawarte w tabeli Załącznik nr 1.8. połowa badanych żołnierzy (51%) uważa się za przeciętnych mówców. Co dziesiąty z respondentów (10%) deklaruje brak umiejętności przemawiania, zaś ponad jedna trzecia (39%) ankietowanych sądzi, że jest dobrym lub bardzo dobrym mówcą.

Przyglądając się danym zawartym w tabeli Zał. nr 1.8a. Można wnioskować, że korzystną samoocenę prezentują osoby zajmujące stanowiska naukowe i dydaktyczne. Wśród tej grupy żaden z ankietowanych nie określił nisko swoich zdolności oratorskich. Stosunkowo najslabiej w tej kategorii wypadają żołnierze zajmujący stanowiska administracyjne i sztabowe. Wskazani żołnierze krytycznie oceniają swoje umiejętności.

Ze znaczną ostrożnością można stwierdzić, że osoby w drugiej i czwartej grupie wiekowej nieco częściej pozytywnie oceniają siebie w roli mówcy. Natomiast żołnierze w wieku od 36 do 46 lat wypadają stosunkowo najslabiej na tle wszystkich odpowiadających (patrz tabela Zał. nr 1.8b.).

Tabela Załącznik nr 1.8. Samoocena mówców

	Czy Pana(i) zdaniem jest Pan(i) mówcą?		
	Oficerowie młodszy	Oficerowie starszy	ogółem
bardzo dobrym	1%	4%	3%
dobrym	40%	34%	36%
przeciętnym	49%	52%	51%
slabym	9%	8%	9%
bardzo slabym	1%	2%	1%
ogółem	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

454 Proszę wybrać jedną odpowiedź i wpisać jej numer w prostokąt znajdujący się poniżej

Tabela Zał. nr 1.8a. Pytanie 8. a zajmowane stanowisko

Czy Pana(i) zdaniem jest Pan(i) mówcą?	Stanowisko służbowe					
	dowódcze	sztabowe	dydaktyczne, naukowe	administracyjne	inne	ogółem
bardzo dobrym	2%	4%	6%			3%
dobrym	37%	36%	47%	23%	56%	36%
przeciętnym	54%	48%	47%	63%	33%	51%
słabym	6%	10%		14%	11%	9%
bardzo słabym	1%	2%				1%
ogółem	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Zał. nr 1.8b. Pytanie 8. a wiek respondenta

Czy Pana(i) zdaniem jest Pan(i) mówcą?	Wiek respondenta				
	do 26 lat	od 27 do 35 lat	od 36 do 45 lat	powyżej 46 lat	ogółem
bardzo dobrym		2%	3%	5%	3%
dobrym	35%	46%	30%	39%	36%
przeciętnym	56%	44%	55%	46%	51%
słabym	9%	8%	9%	10%	9%
bardzo słabym			3%		1%
ogółem	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

9. Co Pana(i) zdaniem jest najważniejsze w wystąpieniu publicznym?⁴⁵⁵

Respondenci za najważniejszy aspekt przemówień uznają *treść*, na co wskazują tabela Załącznik nr 1.9. oraz wykres Zał. nr 1.9. Interesujące są dane wskazujące na niską zgodność udzielanych odpowiedzi zgodnie z teorią Mehrabiana, prezentowaną poprzez sekwencję odpowiedzi 3, 1, 2. Jak wykazano w tabeli Zał. nr 1.9a. tylko 3% badanych (to jest 13 osób) odpowiedziało zgodnie ze wskazaną konfiguracją.

455 Każdy z aspektów proszę ocenić wg skali ważności, gdzie:

- 1 – najważniejszy z podanych wariantów
- 2 – ważny wśród podanych wariantów
- 3 – najmniej ważny z podanych wariantów

Tabela Załącznik nr 1.9. Ocena podstawowych elementów przemówień publicznych

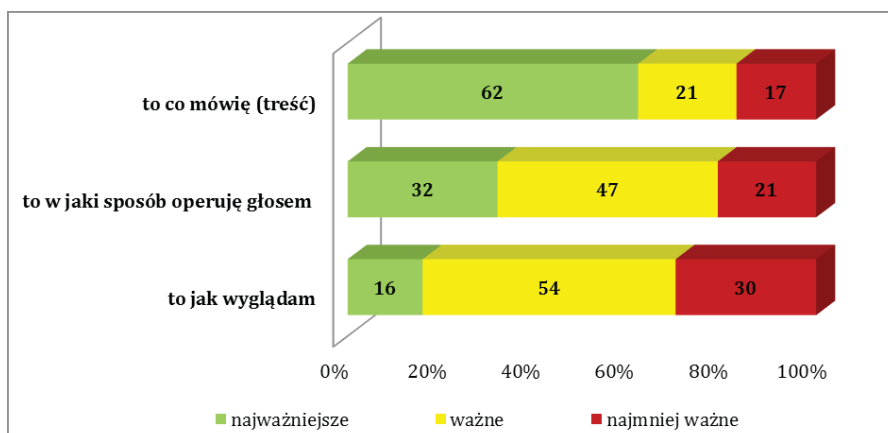
Co Pana(i) zdaniem jest najważniejsze w wystąpieniu publicznym?	Najważniejszy z podanych wariantów	Ważny z podanych wariantów	Najmniej ważny z podanych wariantów	Suma wyborów
To, co mówię (treść)	62%	21%	17%	100%
To, jak wyglądam	16%	54%	30%	100%
To, w jaki sposób operuję głosem (natężenie głosu: cicho/głośno, barwa, modulowanie, pauzy, wykrzykniki itp.)	32%	47%	21%	100%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Zał. nr 1.9a. Ocena podstawowych elementów przemówień publicznych a teoria Mehrabiana

Co Pana(i) zdaniem jest najważniejsze w wystąpieniu publicznym?	Częstość	Procent
odpowiedzi zgodne z teorią Mehrabiana	383	97%
inne odpowiedzi	13	3%
ogółem	396	100%

Źródło: opracowanie własne.

**Wykres Zał. nr 1.9a.** Ocena podstawowych elementów przemówień publicznych

Źródło: opracowanie własne.

10. Jaka jest Pana(i) opinia na temat wystąpień publicznych kobiet oficerów?⁴⁵⁶

Wedle danych ukazanych w tabeli Załącznik nr 1.10. połowa ankietowanych (52%) nie różnicuje jakości przemówień zależnie od płci. Więcej niż co trzeci

456 Proszę wybrać jedną odpowiedź i wpisać jej numer w prostokąt znajdujący się poniżej

ankietowany (37%) bardziej ceni sobie przemówienia mężczyzn. Zdecydowanie najniższy odsetek badanych (4%) uważa, że wystąpienia publiczne kobiet oficerów są bardziej wyraziste, lepsze i mocniejsze w przekazie. Analizy statystyczne dowodzą, że żołnierze zajmujący stanowiska naukowe, dydaktyczne są najmniej krytyczni w stosunku do wystąpień publicznych kobiet oficerów. Natomiast najczęściej niskie noty omawianym prelekcjom wystawiają ankietowani służący na stanowiskach dowódczych i sztabowych, co zostało ukazane w tabeli Zał. nr 1.10a. Wysoki odsetek respondentów (18%) z najstarszej grupy wiekowej unikał odpowiedzi na poruszone zagadnienie. Ogólnie rzecz biorąc nie widać zdecydowanych różnic w odpowiedziach ankietowanych w rozróżnieniu na wiek (patrz Zał. nr 1.10b.).

Tabela Załącznik nr 1.10. Wystąpienia publiczne kobiet oficerów w opinii badanych

Jaka jest Pana(i) opinia na temat wystąpień publicznych kobiet oficerów?			
	Oficerowie młodszy	Oficerowie starsi	ogółem
przemówienia kobiet oficerów są ogólnie rzecz biorąc bardziej wyraziste , są lepsze, mocniejsze w przekazie niż przemówienia mężczyzn oficerów	3%	5%	3%
kobiety przemawiają na równym poziomie z mężczyznami	52%	52%	52%
przemówienia kobiet oficerów są ogólnie rzecz biorąc mniej wyraziste , są słabsze w przekazie niż przemówienia mężczyzn oficerów	41%	31%	37%
braki danych	4%	12%	8%
ogółem	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Zał. nr 1.10a. Pytanie 10. a zajmowane stanowisko

Jaka jest Pana(i) opinia na temat wystąpień publicznych kobiet oficerów?	Stanowisko służbowe					ogółem
	dowódcze	sztabowe	dydaktyczne, naukowe	administracyjne	inne	
przemówienia kobiet oficerów są ogólnie rzecz biorąc bardziej wyraziste , są lepsze, mocniejsze w przekazie niż przemówienia mężczyzn oficerów	3%	3%	7%	9%		3%
kobiety przemawiają na równym poziomie z mężczyznami	53%	48%	73%	51%	72%	52%

przemówienia kobiet oficerów są ogólnie rzecz biorąc mniej wyraziste , są słabsze w przekazie niż przemówienia mężczyzn oficerów	37%	41%	7%	29%	22%	37%
braki danych	7%	8%	13%	11%	6%	8%
ogółem	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Zał. nr 1.10b. Pytanie 10. a wiek respondenta

Jaka jest Pana(i) opinia na temat wystąpień publicznych kobiet oficerów?	Wiek respondenta				ogółem
	do 26 lat	od 27 do 35 lat	od 36 do 45 lat	powyżej 46 lat	
przemówienia kobiet dowódców są ogólnie rzecz biorąc bardziej wyraziste , są lepsze, mocniejsze w przekazie niż przemówienia mężczyzn dowódców.	4%	4%	3%	5%	3%
kobiety przemawiają na równym poziomie z mężczyznami.	53%	58%	49%	47%	52%
przemówienia kobiet dowódców są ogólnie rzecz biorąc mniej wyraziste , są słabsze w przekazie niż przemówienia mężczyzn dowódców.	39%	35%	39%	30%	37%
braki danych	4%	3%	9%	18%	8%
ogółem	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

11. Jak często słyszy Pan(i) wystąpienie publiczne kobiety oficera?⁴⁵⁷

Ponad jedna trzecia żołnierzy (41%) spotyka się z wystąpieniami prezentowanymi przez oficera płci żeńskiej raz na pół roku lub raz na rok. Blisko 11% respondentów słyszy je raz w miesiącu, a co dziesiąty z żołnierzy (9%) deklaruje, że słyszy wystąpienia publiczne kobiety oficera co najmniej raz w tygodniu lub częściej. Co czwarty ankietowany (23%) deklaruje, że nie słyszał takiego przemówienia (patrz tabela Załącznik nr 1.11.).

Kolejne analizy wskazują, że stosunkowo najczęściej wystąpienia publiczne kobiet słyszą żołnierze zajmujący stanowiska dowódcze i sztabowe, aż 40% oficerów piastujących stanowiska naukowe i dydaktyczne wskazuje, że nie słyszało takiego wystąpienia (patrz tabela Zał. nr 1.11a.). Na podstawie danych umieszczonych w tabeli Zał. nr 1.11b. można konkludować, iż w zasadzie, najstarsi

⁴⁵⁷ Proszę wybrać jedną odpowiedź i wpisać jej numer w prostokąt znajdujący się poniżej

respondenci powyżej 46 lat najrzadziej słyszą wypowiedzi publiczne kobiety oficera.

Tabela Załącznik nr 1.11. Częstotliwość wystąpień publicznych kobiet oficerów

Jak często słyszy Pan(i) wystąpienie publiczne kobiety oficera?			
	Oficerowie młodszy	Oficerowie starsi	ogółem
raz w tygodniu i częściej	11%	9%	9%
raz w miesiącu	11%	9%	11%
raz na kwartał	17%	13%	15%
raz na pół roku	14%	15%	14%
raz na rok	26%	26%	27%
jeszcze nie słyszałem(łam)	20%	27%	23%
braki danych	1%	1%	1%
ogółem	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Zał. nr 1. 11a. Pytanie 11. a zajmowane stanowisko

Jak często słyszy Pan(i) wystąpienie publiczne kobiety oficera?	Stanowisko służbowe					ogółem
	dowódcze	sztabowe	dydaktyczne, naukowe	administracyjne	inne	
raz w tygodniu i częściej	10%	10%	7%	6%	6%	9%
raz w miesiącu	12%	10%		11%	6%	11%
raz na kwartał	19%	15%	13%	11%	11%	15%
raz na pół roku	10%	14%	13%	20%	22%	14%
raz na rok	26%	26%	27%	23%	33%	27%
jeszcze nie słyszałem(łam)	21%	24%	40%	29%	22%	23%
braki danych	2%	1%				1%
ogółem	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Zał. nr 1.11b. Pytanie 11. a wiek respondenta

Jak często słyszy Pan(i) wystąpienie publiczne kobiety oficera?	Wiek respondenta				ogółem
	do 26 lat	od 27 do 35 lat	od 36 do 45 lat	powyżej 46 lat	
raz w tygodniu i częściej	4%	10%	11%	5%	9%
raz w miesiącu	13%	12%	10%	8%	11%
raz na kwartał	22%	17%	14%	13%	15%
raz na pół roku	9%	13%	14%	20%	14%
raz na rok	26%	29%	26%	21%	27%

jeszcze nie słyszałem(łam)	22%	17%	24%	33%	23%
braki danych	4%	2%	1%		1%
ogółem	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

12. Czy uważa się Pan(i) za osobę towarzyską?⁴⁵⁸

Jak wskazuje analiza danych zdecydowana większość (84%) respondentów uważa się za osoby towarzyskie. Mniejsza grupa ankietowanych (13%) odpowiedziała negatywnie na pytanie stanowiące przedmiot rozważań. Niewielki odsetek badanych 2% wybrał odpowiedź „trudno powiedzieć”. Jak wskazują dane zawarte w tabeli Załącznik nr 1.12. za bardziej towarzyskich wydają się uważać oficerowie młodszy. Powściągliwi w wydawaniu podobnej samooceny są żołnierze na stanowiskach naukowych i dydaktycznych (patrz tabela Zał. nr 1.12a.). Największą pewność, co do swego społecznego funkcjonowania, deklarują badani w przedziale 27-35 lat, co wykazano w tabeli Zał. nr 1.12a.

Tabela Załącznik nr 1.12. Kategoria „towarzyskość” w samoocenie badanych

Czy uważa się Pan(i) za osobę towarzyską?			
	Oficerowie młodszy	Oficerowie starsi	ogółem
zdecydowanie tak	22%	14%	18%
raczej tak	65%	65%	66%
raczej nie	9%	18%	13%
zdecydowanie nie	1%	1%	1%
trudno mi powiedzieć	3%	2%	2%
ogółem	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Zał. nr 1.12a. Pytanie 12. a zajmowane stanowisko

Czy uważa się Pan(i) za osobę towarzyską?	Stanowisko służbowe					ogółem
	dowódcze	sztabowe	dydaktyczne, naukowe	administracyjne	inne	
zdecydowanie tak	25%	15%	26%	9%	22%	18%
raczej tak	61%	68%	40%	71%	67%	66%
raczej nie	10%	14%	27%	17%	11%	13%
zdecydowanie nie	2%	1%				1%
trudno mi powiedzieć	2%	2%	7%	3%		2%
ogółem	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

458 Proszę wybrać jedną odpowiedź i wpisać jej numer w prostokąt znajdujący się poniżej

Tabela Zał. nr 1.12b. Pytanie 12. a wiek respondenta

Czy uważa się Pan(i) za osobę towarzyską?	Wiek respondenta				
	do 26 lat	od 27 do 35 lat	od 36 do 45 lat	powyżej 46 lat	ogółem
zdecydowanie tak	22%	30%	11%	18%	18%
raczej tak	57%	59%	72%	61%	66%
raczej nie	9%	9%	14%	21%	13%
zdecydowanie nie	4%		1%		1%
trudno mi powiedzieć	8%	2%	2%		2%
ogółem	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

13. Co jest Pana(i) głównym celem podczas przemawiania?⁴⁵⁹

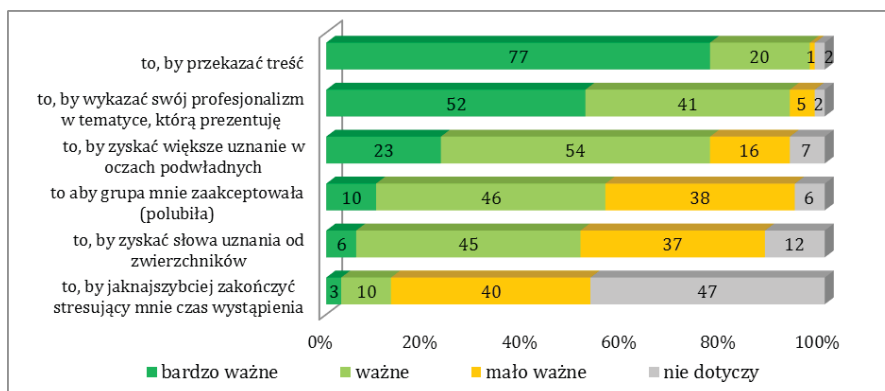
Żołnierze przemawiając w obliczu danej okoliczności za najistotniejsze uznają *przekazanie treści*, zatem spełnienie funkcji informacyjnej przemówienia (97%). Znaczną wagę przywiązują także do tego, by *wykazać swój profesjonalizm* w tematyce, którą prezentują (93%). Jak wskazuje tabela Zał. nr 1.13 respondenci, jako znaczące określili *zyskanie uznania w oczach podwładnych* (77%) przy jednoczesnym podkreśleniu istoty zdobycia *akceptacji grupy*, do której kierują komunikat (56%). Nieznacznie ponad połowa oficerów (51%) za co najmniej ważne uznała zyskanie poprzez wystąpienie *aprobaty ze strony przełożonych*. Za najmniej istotną kategorię podano *chęć jak najszybszego zakończenia stresującego czasu wystąpienia* (40%). Graficzne uszczegółowienie wyników zobrazowano na wykresie Zał. nr 1.13.

Tabela Zał. nr 1.13. Główne cele przemawiania podczas prelekcji badanych

Co jest Pana(i) głównym celem podczas przemawiania?	to, by zyskać większe uznanie w oczach podwładnych	to, by zyskać słowa uznania od przełożonych	to, by jak najszybciej zakończyć stresujący mnie czas wystąpienia	to, by wykazać swój profesjonalizm w tematyce, którą prezentuję	to, by grupa mnie zaakceptowała (polubiła)	to, by przekazać treść
bardzo ważne	23%	6%	3%	52%	10%	77%
ważne	54%	45%	10%	41%	46%	20%
mało ważne	16%	37%	40%	5%	38%	1%
nie dotyczy	7%	12%	47%	2%	6%	2%
ogółem	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

459 Każdy z aspektów proszę ocenić wg skali od 5 do 2, gdzie:
5 – bardzo ważne
4 – ważne
3 – mało ważne
2 – nie dotyczy



Wykres Zał. nr 1.13. Główne cele przemawiania podczas prelekcji badanych

Źródło: opracowanie własne.

14. Jak ogólnie rzecz biorąc, oceniliby(łaby) Pan(i) swoje wystąpienia okolicznościowe?⁴⁶⁰

Analiza danych zawartych w tabeli Załącznik nr 1.14. pozwala wnioskować, że zdecydowana większość badanych ocenia swoje wystąpienia okolicznościowe w stopniu zadowalającym, ale z niewielkimi brakami (66%). Co dziesiąty z żołnierzy (11%) jest w pełni usatysfakcjonowany ze swoich przemówień. Znikomy odsetek badanych (1%) uważa je za niezadowalające, a 6% ankietowanych waha się przy wyborze odpowiedzi. Dalsze zestawienie danych statystycznych wskazuje, że oficerowie starsi lepiej niż oficerowie młodszy oceniają swoje wystąpienia publiczne przed podwładnymi.

Trudno jednoznacznie zinterpretować liczby zawarte w tabeli Zał. nr 1.14a. Można wnioskować, że żołnierze zajmujący stanowiska naukowe i dydaktyczne prezentują się najkorzystniej jeśli chodzi o samozadowolenie podczas wystąpień publicznych. Z drugiej jednak strony respondenci zajmujący te stanowiska wraz z badanymi ze stanowisk administracyjnych i innych posiadają dość duży odsetek odpowiedzi „trudno powiedzieć”. Tylko niewielki procent (2%) respondentów zajmujących stanowiska sztabowe ocenia swoje przemowy w sposób niezadowalający.

Jak wskazano w tabeli Zał. nr 1.14a. znaczną pewność siebie w sztuce przemówień publicznych prezentują najstarsi respondenci. Co piąty z nich (20%) ocenia swoje wystąpienia w pełni zadowalająco. Przeciwny obraz rysuje się u najmłodszych żołnierzy. Wśród nich występuje największy odsetek osób niezdecydowanych (9%) i oceniających swoje wystąpienia zadowalająco, ale w stopniu minimalnym (13%).

460 Proszę wybrać jedną odpowiedź i wpisać jej numer w prostokąt znajdujący się poniżej

Tabela Załącznik nr 1.14. Ocena własnych wystąpień okolicznościowych

Jak ogólnie rzecz biorąc oceniliby(łaby) Pan(i) swoje wystąpienia okolicznościowe?			
	Oficerowie młodszy	Oficerowie starsi	Ogółem
w pełni zadowolająco	8%	15%	11%
zadowolająco, ale z niewielkimi brakami	66%	65%	66%
zadowolająco, ale z dużymi brakami	15%	13%	13%
zadowolająco, ale w stopniu minimalnym	4%	2%	3%
niezadowolająco	1%	1%	1%
trudno powiedzieć	6%	4%	6%
ogółem	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Zał. nr 1.14a. Pytanie 14. a zajmowane stanowisko

Jak ogólnie rzecz biorąc oceniliby(łaby) Pan(i) swoje wystąpienia okolicznościowe?	Stanowisko służbowe					
	dowódcze	sztabowe	dydaktyczne, naukowe	administracyjne	inne	ogółem
w pełni zadowolająco	6%	14%	13%	14%	6%	11%
zadowolająco, ale z niewielkimi brakami	75%	64%	67%	54%	55%	66%
zadowolająco, ale z dużymi brakami	13%	13%	7%	14%	11%	13%
zadowolająco, ale w stopniu minimalnym	2%	4%		7%	11%	4%
niezadowolająco		1%				1%
trudno powiedzieć	4%	4%	13%	11%	17%	5%
ogółem	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Zał. nr 1.14b. Pytanie 14. a wiek respondenta

Jak ogólnie rzecz biorąc oceniliby(łaby) Pan(i) swoje wystąpienia okolicznościowe?	Wiek respondenta				ogółem
	do 26 lat	od 27 do 35 lat	od 36 do 45 lat	powyżej 46 lat	
w pełni zadowolająco	9%	4%	12%	20%	11%
zadowolająco, ale z niewielkimi brakami	48%	74%	65%	62%	66%
zadowolająco, ale z dużymi brakami	21%	14%	13%	10%	13%
zadowolająco, ale w stopniu minimalnym	13%	3%	3%	3%	4%
niezadowolająco		1%	1%		1%

trudno powiedzieć	9%	4%	6%	5%	5%
ogółem	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

15. Czy podczas wystąpienia publicznego preferuje Pan(i)⁴⁶¹:

W czasie działania na forum grupy największy odsetek badanych (65%) preferuje posiłkować się tylko głównymi tezami wystąpienia. Co piąty (20%) z ankietowanych woli wygłaszać przemówienie z pamięci, a podpowiedź pisemną mieć tylko podczas wymieniania tytułów, nazwisk. Blisko co dziesiąty (9%) z żołnierzy skłania się do odczytania treści całego przemówienia. Najmniejszy 6% odsetek badanych najlepiej się czuje wygłaszając mowę bez podpowiedzi pisemnych. Generalnie oficerowie starsi w podobnym stopniu co oficerowie młodszy skłaniają się do wygłaszania przemówienia z pamięci (patrz tabela Załącznik nr 1.15.).

Jak wynika z przytoczonych danych zawartych w tabeli Zał. nr 1.15a. największymi zwolennikami wygłaszania przemówień z pamięci są żołnierze zajmujący stanowiska naukowe i dydaktyczne. Stosunkowo znaczny (13%) odsetek badanych w najstarszej grupie wiekowej preferuje odczytywać wystąpienie z kartki. W przedziale od 27 do 35 lat występuje podobny odsetek 12% badanych będących zwolennikami czytania, na co wskazują informacje liczbowe uwzględnione w tabeli Zał. nr 1.15b.

Tabela Załącznik nr 1.15. Preferencje respondentów odnośnie do korzystania z notatek podczas wystąpienia okolicznościowego

Czy podczas wystąpienia publicznego preferuje Pan(i):			
	Oficerowie młodszy	Oficerowie starszy	ogółem
odczytać całą treść przygotowanego wystąpienia	9%	8%	9%
posiłkować się tylko głównymi tezami wystąpienia (treść wystąpienia w punktach)	62%	72%	65%
treść wygłaszać z pamięci, a podpowiedź pisemną mieć tylko podczas wymieniania tytułów/nazwisk przybyłych gości, np. podczas ich witania	23%	14%	20%
całe przemówienie wygłaszać bez podpowiedzi pisemnych	6%	6%	6%
ogółem	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

461 Proszę wybrać jedną odpowiedź i wpisać jej numer w prostokąt znajdujący się poniżej

Tabela Zał. nr 1.15a. Pytanie 15. a zajmowane stanowisko

Czy podczas wystąpienia publicznego preferuje Pan(i):	Stanowisko służbowe					
	dowódcze	sztabowe	dydaktyczne, naukowe	administracyjne	inne	ogółem
odczytać całą treść przygotowanego wystąpienia	6%	10%		9%	11%	9%
posiłkować się tylko głównymi тезami wystąpienia (treść wystąpienia w punktach)	65%	65%	60%	74%	66%	65%
treść wygłaszać z pamięci, a odpowiedź pisemną mieć tylko podczas wymieniania tytułów/ nazwisk przybyłych gości, np. podczas ich witania	21%	21%	20%	11%	17%	20%
całe przemówienie wygłaszać bez odpowiedzi pisemnych	8%	4%	20%	6%	6%	6%
ogółem	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Zał. nr 1.15b. Pytanie 15. a wiek respondenta

Czy podczas wystąpienia publicznego preferuje Pan(i):	Wiek respondenta				
	do 26 lat	od 27 do 35 lat	od 36 do 45 lat	powyżej 46 lat	ogółem
odczytać całą treść przygotowanego wystąpienia		12%	6%	13%	9%
posiłkować się tylko głównymi тезami wystąpienia (treść wystąpienia w punktach)	52%	61%	71%	64%	65%
treść wygłaszać z pamięci, a odpowiedź pisemną mieć tylko podczas wymieniania tytułów/ nazwisk przybyłych gości, np. podczas ich witania	44%	23%	14%	21%	20%
całe przemówienie wygłaszać bez odpowiedzi pisemnych	4%	4%	9%	2%	6%
ogółem	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

16. Czy występując publicznie zdarzyło się Panu(i) nie mieć przygotowanej na piśmie treści przemówienia, co zmusiło Pana(ą) do improwizacji?⁴⁶²

Dane zawarte w tabeli Załącznik nr 1.16. wskazują, że zdecydowana większość badanych przyznaje się do improwizacji podczas przemawiania. W tym połowa żołnierzy deklaruje, że zdarzyło się to kilka razy, natomiast co czwarty z re-

⁴⁶² Proszę wybrać jedną odpowiedź i wpisać jej numer w prostokąt znajdujący się poniżej

spondentów (25%) przyznaje, że więcej niż kilka razy. Najmniej respondentów (6%) miało do czynienia z taką sytuacją tylko raz, natomiast blisko co piąty badany (18%) nie był zmuszony do improwizacji. Zarówno oficerowie młodszy jak i starsi mieli w trakcie swojej służby choć raz okazję zmierzyć się z sytuacją, która zmusiła ich do improwizacji podczas przemówienia.

Warto zwrócić uwagę, że najczęściej brak improwizowanych przemówień publicznych zgłaszali żołnierze służący na stanowiskach administracyjnych i innych (patrz tabela Zał. nr 1.16a.).

Rozpatrywanie zgromadzonego materiału badawczego dowodzi, że wiek nie różnicuje w jakiś szczególny sposób odpowiedzi respondentów. Analizując zawartość tabeli Zał. nr 1.16b., można zauważyć, że najstarszym respondentom improwizowane przemówienia zdarzają się nieco rzadziej niż ich młodszym kolegom.

Tabela Załącznik nr 1.16. Częstotliwość przemówień improwizowanych w skutek nieprzygotowania

Czy występując publicznie zdarzyło się Panu(i) nie mieć przygotowanej na piśmie treści przemówienia, co zmusiło Pana(a) do improwizacji?			
	Oficerowie młodszy	Oficerowie starsi	ogółem
zdarzyło się więcej niż kilka razy	25%	24%	25%
zdarzyło się kilka razy	53%	50%	51%
zdarzyło się raz	4%	8%	6%
nie zdarzyło się	18%	18%	18%
ogółem	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Zał. nr 1.16a. Pytanie 16. a zajmowane stanowisko

Czy występując publicznie zdarzyło się Panu(i) nie mieć przygotowanej na piśmie treści przemówienia, co zmusiło Pana(a) do improwizacji?	Stanowisko służbowe					ogółem
	dowódcze	sztabowe	dydaktyczne, naukowe	administracyjne	inne	
zdarzyło się więcej niż kilka razy	31%	22%	33%	23%	22%	25%
zdarzyło się kilka razy	52%	53%	54%	34%	45%	51%
zdarzyło się raz	5%	7%		12%		6%
nie zdarzyło się	12%	18%	13%	31%	33%	18%
ogółem	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Zał. nr 1.16b. Pytanie 16. a wiek respondenta

Czy występując publicznie zdarzyło się Panu(i) nie mieć przygotowanej na piśmie treści przemówienia, co zmusiło Pana(ą) do improwizacji?	Wiek respondenta				
	do 26 lat	od 27 do 35 lat	od 36 do 45 lat	powyżej 46 lat	ogółem
zdarzyło się więcej niż kilka razy	26%	28%	26%	18%	25%
zdarzyło się kilka razy	52%	51%	50%	51%	51%
zdarzyło się raz		3%	8%	8%	6%
nie zdarzyło się	22%	18%	16%	23%	18%
ogółem	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

17. Jak się Pan(i) czuł(a) podczas improwizowanego przemówienia?⁴⁶³

Zdania w kwestii samopoczucia podczas improwizowanego przemówienia są podzielone. Blisko połowa żołnierzy (46%) czuje się niekomfortowo podczas takiej aktywności, natomiast 40% oficerów potrafi zaradzić takiej sytuacji. Nie przemawiało improwizując 13% ankietowanych. Dane statystyczne wskazują, że bardziej komfortowo podczas improwizowanego przemówienia czują się oficerowie młodszy niż starsi (patrz tabela Załącznik nr 1.17.)

Najlepsze samopoczucie podczas omawianej aktywności deklarują żołnierze na stanowiskach naukowym, dydaktycznym oraz dowódczym. Jak wskazują informacje zawarte w tabeli Zał. nr 1.17a. stosunkowo słabo z taką sytuacją radzą sobie żołnierze służący w administracji wojskowej. Co trzeci (33%) z badanych zajmujących stanowisko „inne” nie przemawiał improwizując.

Bazując na dokonanych pomiarach zawartych w tabeli Zał. nr 1.17a. można zauważyć, że im starszy respondent, tym wyższy odsetek odpowiedzi bardziej zdecydowanych. Najmłodszy żołnierze, odpowiadając na pytanie, zaznaczali warianty „raczej komfortowo” lub „raczej niekomfortowo”. U najstarszych odpowiadających widać wyraźny wzrost skrajnych odpowiedzi „zdecydowanie komfortowo” lub „zdecydowanie niekomfortowo”.

Tabela Załącznik nr 1.17. Przemówienie improwizowane a samopoczucie badanych

Jak się Pan(i) czuł(a) podczas realizacji przemówienia improwizowanego?	Oficerowie młodszy	Oficerowie starsi	Ogółem
zdecydowanie komfortowo	4%	5%	5%
raczej komfortowo	40%	30%	35%
raczej niekomfortowo	37%	40%	38%

463 Proszę wybrać jedną odpowiedź i wpisać jej numer w prostokąt znajdujący się poniżej

zdecydowanie niekomfortowo	7%	8%	8%
nie przemawiałem(łam) improwizując	12%	16%	13%
braki danych		1%	1%
ogółem	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Zał. nr 1.17a. Pytanie 17. a zajmowane stanowisko

Jak się Pan(i) czuł(a) podczas realizacji przemówienia improwizowanego?	Stanowisko służbowe					ogółem
	dowódcze	sztabowe	dydaktyczne, naukowe	administracyjne	inne	
zdecydowanie komfortowo	4%	5%	7%	6%		5%
raczej komfortowo	40%	34%	47%	26%	33%	35%
raczej niekomfortowo	42%	41%	33%	23%	28%	38%
zdecydowanie niekomfortowo	6%	7%		20%	6%	8%
nie przemawiałem(łam) improwizując	7%	13%	13%	22%	33%	13%
braki danych	1%			3%		1%
ogółem	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Zał. nr 1.17b. Pytanie 17. a wiek respondenta

Jak się Pan(i) czuł(a) podczas realizacji przemówienia improwizowanego?	Wiek respondenta				ogółem
	do 26 lat	od 27 do 35 lat	od 36 do 45 lat	powyżej 46 lat	
zdecydowanie komfortowo	4%	4%	4%	8%	5%
raczej komfortowo	49%	37%	35%	28%	35%
raczej niekomfortowo	30%	40%	39%	35%	38%
zdecydowanie niekomfortowo		7%	8%	11%	8%
nie przemawiałem(łam) improwizując	17%	12%	13%	16%	13%
braki danych			1%	2%	1%
ogółem	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

18. Czy chciałby Pan(i), by szkolenia wojskowe z zakresu komunikacji oferowały zajęcia z praktycznych umiejętności wystąpień publicznych?⁴⁶⁴

Dane zawarte w tabeli Załącznik nr 1.18. wskazują, że zdecydowana większość respondentów jest zainteresowana zajęciami z praktycznych umiejętności wystąpień publicznych. Odmienną tendencję deklaruje niewielka część ankietowanych.

⁴⁶⁴ Proszę wybrać jedną odpowiedź i wpisać jej numer w prostokąt znajdujący się poniżej

wanych (8%). Znikomy odsetek żołnierzy (3%) nie potrafił wyrazić własnego zdania.

Analiza ze względu na zajmowane stanowisko wykazała, że znaczna grupa (86%) badanych zajmujących stanowiska dowódcze jest zwolennikiem zajęć z wystąpień publicznych, podobnie jak żołnierze na stanowiskach innych (89%). Umiarkowany sceptycyzm i niezdecydowanie wydają się przejawiać żołnierze na stanowiskach administracyjnych (patrz tabela Zał. nr 1.18a.).

Największy sceptycyzm co do potrzeby zajęć z wystąpień publicznych prezentują najmłodszy respondenci do 26 roku życia, co wskazano w tabeli Zał. nr 1.18b.

Tabela Załącznik nr 1.18. Potrzeba szkoleń z zakresu umiejętności wystąpień publicznych

Czy chciałby Pan(i), by szkolenia wojskowe z zakresu komunikacji oferowały zajęcia z praktycznych umiejętności wystąpień publicznych?			
	Oficerowie młodszy	Oficerowie starsi	Ogółem
zdecydowanie tak	54%	52%	53%
raczej tak	34%	37%	36%
raczej nie	6%	7%	6%
zdecydowanie nie	3%	1%	2%
trudno mi powiedzieć	3%	3%	3%
ogółem	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Zał. nr 1.18a. Pytanie 18. a zajmowane stanowisko

Czy chciałby Pan(i), by szkolenia wojskowe z zakresu komunikacji oferowały zajęcia z praktycznych umiejętności wystąpień publicznych?	Stanowisko służbowe					
	dowódcze	sztabowe	dydaktyczne, naukowe	administracyjne	inne	ogółem
zdecydowanie tak	25%	15%	26%	9%	22%	18%
raczej tak	61%	68%	40%	71%	67%	66%
raczej nie	10%	14%	27%	17%	11%	13%
zdecydowanie nie	2%	1%				1%
trudno mi powiedzieć	2%	2%	7%	3%		2%
ogółem	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Zał. nr 1.18b. Pytanie 18. a wiek respondenta

Czy chciałby Pan(i), by szkolenia wojskowe z zakresu komunikacji oferowały zajęcia z praktycznych umiejętności wystąpień publicznych?	Wiek respondenta				
	do 26 lat	od 27 do 35 lat	od 36 do 45 lat	powyżej 46 lat	ogółem
zdecydowanie tak	48%	58%	53%	43%	53%
raczej tak	30%	30%	37%	44%	36%
raczej nie	13%	6%	5%	8%	6%
zdecydowanie nie	9%	3%	2%		2%
trudno mi powiedzieć		3%	3%	5%	3%
ogółem	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

19. Co Pana(i) zdaniem decyduje o tym, że przemówienie jest dobre?⁴⁶⁵

Odpowiadając na pytanie respondenci wskazali, że najważniejszymi elementami mającymi bardzo duży wpływ na dobre przemówienie są przede wszystkim odpowiednie przygotowanie (67%), charyzma przemawiającego (45%), operowanie głosem i poprawna dykcja (31%). Kolejnymi w rankingu są dobry tekst prelekcji (29%) i mowa ciała (16%). Szczegółowy rozkład odpowiedzi zawarto w tabeli Załącznik nr 1.19. oraz zobrazowano na wykresie

Zał. nr 1.19a.

Generalnie im wyższy stopień posiadają respondenci tym większy sceptycyzm wykazują jeśli chodzi o mowę ciała. Widać to wyraźnie na przykładzie oficerów starszych gdzie blisko co trzeci z nich (29% u majorów i 33% u podpułkowników oraz 31% u pułkowników) odpowiada, że ten aspekt jest mało ważny (patrz tabele Zał. nr 1.19b. i 1.19.a). W zasadzie największą wagę do mowy ciała przywiązują żołnierze pełniący służbę na stanowiskach naukowych, dydaktycznych i innych. Respondenci na stanowiskach dowódczych, sztabowych i administracyjnych rzadziej są przekonani o ważności tego aspektu w przemówieniu, co potwierdzają wielkości zaprezentowane w tabeli Zał. nr 1.19c.

W pierwszej grupie wiekowej ponad jedna trzecia (35%) żołnierzy uważa, że mowa ciała jest mało ważna. W drugiej grupie wiekowej od 27 do 35 lat mamy stosunkowo największą liczbę osób przekonanych o dużym znaczeniu tego aspektu, po czym w kolejnych dwóch najstarszych grupach wiekowych liczy-

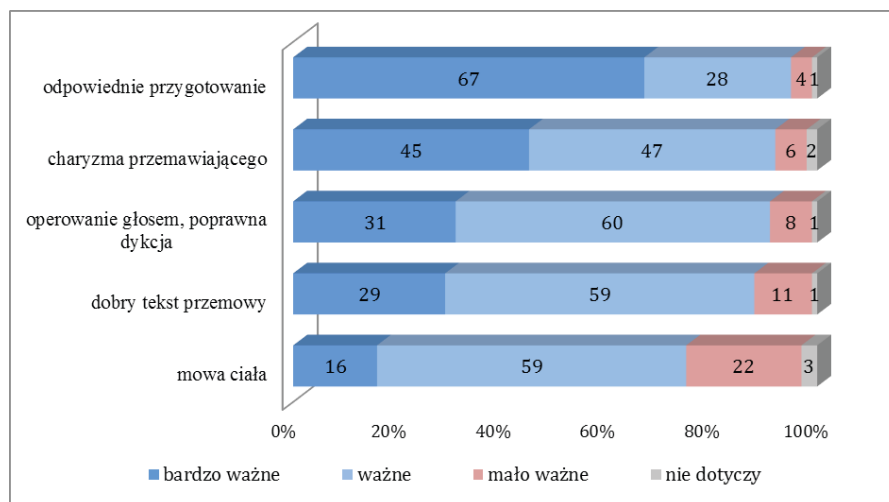
⁴⁶⁵ Każdy z aspektów proszę ocenić wg skali ważności od 5 do 2, gdzie:
5 – bardzo ważne
4 – ważne
3 – mało ważne
2 – nie dotyczy

ba takich osób zaczyna procentowo spadać. Wskazania zależności badanego aspektu od zmiennej wiek dokumentuje tabela Zał. nr 1.19d.

Tabela Załącznik nr 1.19. Determinanty dobrego przemówienia

Co Pana(i) zdaniem decyduje o tym, że przemówienie jest dobre?					
	mowa ciała	dobry tekst przemowy	operowanie głosem, artykulacja	charyzma przemawiającego	odpowiednie przygotowanie
bardzo ważne	16%	29%	31%	45%	67%
ważne	59%	59%	60%	47%	28%
mało ważne	22%	11%	8%	6%	4%
nie dotyczy	3%	1%	1%	2%	1%
ogółem	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.



Wykres Zał. nr 1.19a. Determinanty dobrego przemówienia

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Zał. nr 1.19a. Pytanie 19. (mowa ciała) wśród oficerów młodszych

Co Pana(i) zdaniem decyduje o tym, że przemówienie jest dobre? (Mowa ciała)	Oficerowie młodszy			
	podporucznik	porucznik	kapitan	ogółem
bardzo ważne	20%	19%	15%	18%
ważne	65%	70%	60%	64%
mało ważne	15%	9%	21%	15%
nie dotyczy		2%	3%	2%
braki danych			1%	1%
ogółem	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Zał. nr 1.19b. Pytanie 19. (mowa ciała) wśród oficerów starszych

Co Pana(i) zdaniem decyduje o tym, że przemówienie jest dobre? (Mowa ciała)	Oficerowie starsi			
	major	podpułkownik	pułkownik	ogółem
bardzo ważne	14%	17%		13%
ważne	53%	50%	69%	54%
mało ważne	29%	33%	31%	30%
nie dotyczy	3%			2%
braki danych	1%			1%
ogółem	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Zał. nr 1.19c. Pytanie 19. (mowa ciała) a zajmowane stanowisko

Co Pana(i) zdaniem decyduje o tym, że przemówienie jest dobre? (Mowa ciała)	Stanowisko służbowe					ogółem
	dowódcze	sztabowe	dydaktyczne, naukowe	administracyjne	inne	
bardzo ważne	13%	16%	33%	9%	33%	16%
ważne	63%	59%	54%	66%	50%	59%
mało ważne	22%	23%	13%	14%	17%	22%
nie dotyczy	1%	2%		5%		2%
braki danych	1%			6%		1%
ogółem	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Zał. nr 1.19d. Pytanie 19. (mowa ciała) a wiek respondenta

Co Pana(i) zdaniem decyduje o tym, że przemówienie jest dobre? (Mowa ciała)	Wiek respondenta				ogółem
	do 26 lat	od 27 do 35 lat	od 36 do 45 lat	powyżej 46 lat	
bardzo ważne	22%	20%	12%	18%	16%
ważne	43%	65%	62%	47%	59%
mało ważne	35%	14%	21%	31%	22%
nie dotyczy		1%	3%	2%	2%
braki danych			2%	2%	1%
ogółem	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

**20. Jak ocenia Pan(i) swoje umiejętności wystąpień publicznych w poniższych kategoriach?**⁴⁶⁶

Analiza danych zawartych w tabeli Załącznik nr 1.20. pokazuje, że respondenci wysoko oceniają m.in. *własne przygotowanie do wystąpień publicznych*. Tylko co dziesiąty z badanych ocenia je dostatecznie, a znikomy 1% źle. Wartość zaznaczenia jest, że żaden respondent nie notuje bardzo źle swojego przygotowania.

Żołnierze, całkiem dobrze oceniają umiejętność *posługiwania się polszczyzną*. Analizy statystyczne dowodzą, że ponad trzy czwarte (82%) respondentów ocenia ją dobrze i bardzo dobrze. Ponadto, większość (67%) respondentów poprawnie ocenia swoją *dykcję*. Jedna trzecia badanych (33%) ma do niej zastrzeżenia, oceniając ją dostatecznie (29%) i źle (4%).

Blisko trzy czwarte badanych (74%) deklaruje właściwe *nawiązywanie kontaktu wzrokowego ze słuchaczami*. Co piąty oficer (22%) ocenia ten aspekt dostatecznie, a tylko znikomy odsetek (3%) negatywnie.

pozytywne mniemanie o właściwym *radzeniu sobie z nieprzewidzianymi sytuacjami podczas wystąpienia* zadeklarowało 67% respondentów, w tym co dziesiąty uważa, że bardzo dobrze wychodzi z opresji autoprezentacyjnych. Blisko co trzeci z badanych (30%) przyznaje, że ma problemy z takimi sytuacjami, zaś 3% uważa, że źle sobie z nimi radzi.

Ponad połowa (61%) respondentów ocenia, że dobrze i bardzo dobrze radzi sobie z *obsługą mikrofonu*. Jedna trzecia (33%) badanych żołnierzy ocenia tę umiejętność dostatecznie, a pozostałe 5% przyznaje, że ma z tym problem.

Podobnie, ponad połowa (64%) odpowiadających ocenia, że dobrze i bardzo dobrze potrafi *modulować głosem*.

Aspektem, który skupia wokół siebie ok. 60% odpowiedzi badanych jest dobre radzenie sobie z *tremą*, w tym co dziesiąty badany (11%) przyznaje, że potrafi ją opanować w sposób bardzo dobry, zaś co trzeci z badanych 33% odpowiada, że ma z nią problem. Najmniejszy odsetek badanych (7%) odczuwa duży dyskomfort związany z zakłopotaniem publicznym.

Odczytując dane z tabeli Załącznik nr 1.20. widać, że żołnierze oceniali własną *charyzmę* w kategoriach odpowiedzi dobrze lub dostatecznie – to dwie dominujące kategorie. Blisko co dziesiąty (9%) respondent ocenia siebie jako chary-

466 Każdy z aspektów proszę ocenić wg skali ważności od 5 do 1, gdzie:
5 – bardzo dobrze
4 – dobrze
3 – dostatecznie
2 – źle
1 – bardzo źle



zmatycznego mówcę. Niewielki odsetek badanych (4%) krytycznie notuje ten aspekt.

Ponad połowa badanych (63%) wysoko ocenia *dynamikę ruchu i postawę własnego ciała*. Co trzeci z badanych (33%) aspekty te ocenia dostatecznie.

Respondenci dość krytycznie oceniają umiejętności własnej *gestykulacji*. Znaczny odsetek badanych (40%) ocenia je tylko dostatecznie, a 5% respondentów źle i bardzo źle.

Jedną z najgorzej ocenianych kategorii jest *spontanicznie wypowiedziany dowcip*. Z danych wynika, że jest to przysłowiowa pięta achillesowa dla części wojskowych. Ponad jedna trzecia (39%) respondentów dostatecznie ocenia swój spontanicznie wypowiedziany dowcip. Grupa 15% badanych przyznaje, że umiejętność ta jest ich słabą stroną.

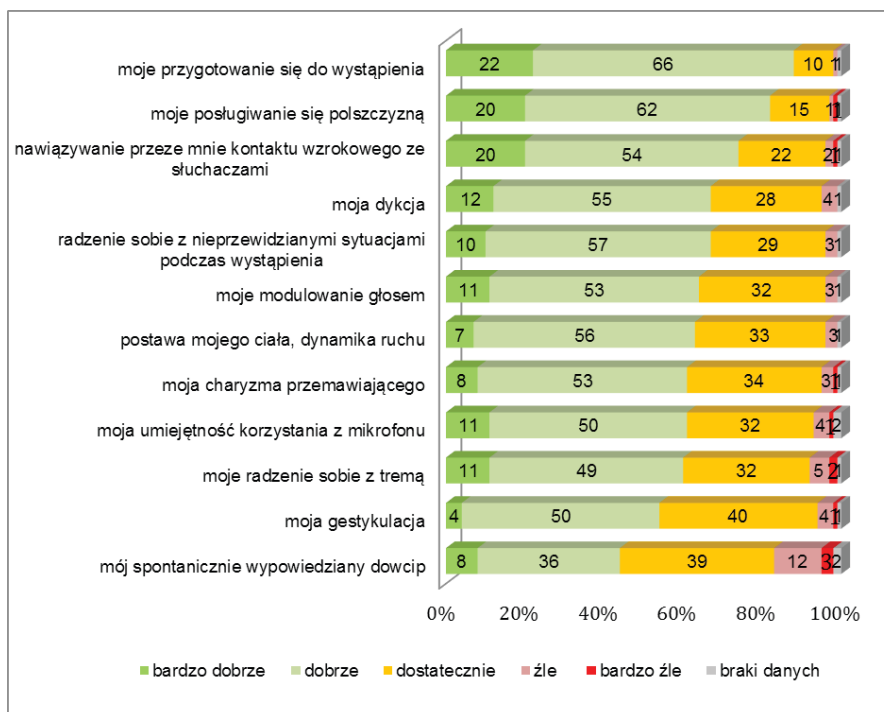
Zestawienie zbiorcze odpowiedzi respondentów przedstawia wykres Zał. nr 1.20.

Tabela Załącznik nr 1.20. Rozkład częstości odpowiedzi na pytanie nr 20

Jak ocenia Pan(i) swoje umiejętności wystąpień publicznych w poniższych kategoriach?	Ocena respondentów						
	bardzo dobrze	dobrze	dostatecznie	źle	bardzo źle	brak danych	ogółem
mój spontanicznie wypowiedziany dowcip	8%	36%	39%	12%	3%	2%	100%
moja gestykulacja	4%	50%	40%	4%	1%	1%	100%
moje radzenie sobie z tremą	11%	49%	32%	5%	2%	1%	100%
moja umiejętność korzystania z mikrofonu	11%	50%	32%	4%	1%	2%	100%
moja charyzma przemawiającego	8%	53%	34%	3%	1%	1%	100%
postawa mojego ciała, dynamika ruchu	7%	56%	33%	3%		1%	100%
moje modulowanie głosem	11%	53%	32%	3%		1%	100%
radzenie sobie z nieprzewidzianymi sytuacjami podczas wystąpienia	10%	57%	29%	3%		1%	100%
moja dykcja	12%	55%	28%	4%		1%	100%
nawiązywanie przeze mnie kontaktu wzrokowego ze słuchaczami	20%	54%	22%	2%	1%	1%	100%
moje posługiwanie się polszczyzną	20%	62%	15%	1%	1%	1%	100%

Jak ocenia Pan(i) swoje umiejętności wystąpień publicznych w poniższych kategoriach?	Ocena respondentów						
	bardzo dobrze	dobrze	dostatecznie	źle	bardzo źle	brak danych	ogółem
moje przygotowanie się do wystąpienia	22%	66%	10%	1%		1%	100%

Źródło: opracowanie własne



Wykres Zał. nr 1.20. Ocena posiadanych umiejętności występowania publicznego

Źródło: opracowanie własne.

21. Czego się Pan(i) obawia podczas wystąpienia przed publicznością?⁴⁶⁷

Oficerom zadano pytanie o obawy podczas wystąpienia na forum grupy. Pytanie było sporządzane metodą 0-1, czyli respondent zaznaczył X lub pozostawił pustą kratkę. Badanie wykazało, że ankietowani przyznają że mają problemy z treścią podczas wystąpienia. Zdanie to wyraziła ponad połowa ogółu badanych (52%). Znaczny odsetek, bo aż 39% ankietowanych, obawia się oceny ze strony słuchaczy dotyczącej poziomu wiedzy mówcy. Co trzeciego z ankietowanych żołnierzy (34%) niepokoi potencjalna możliwość popełnienia błędu językowego

⁴⁶⁷ Proszę wybrać właściwą dla Pana(i) liczbę odpowiedzi wpisując X w tabelę poniżej

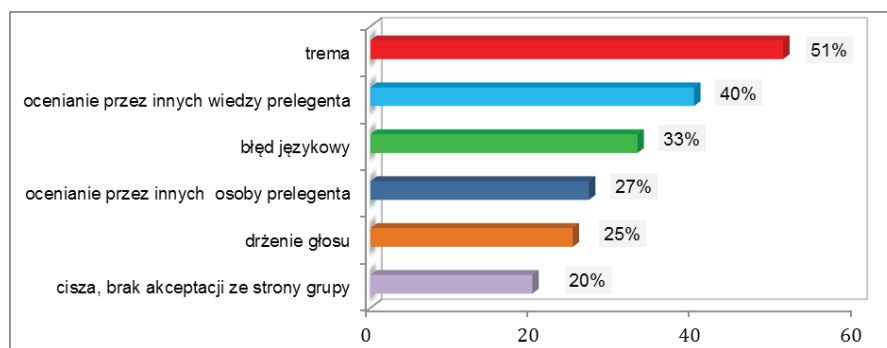
podczas wystąpienia publicznego, a co czwarty badany (27%) obawia się negatywnej oceny swojej osoby.

Informacje zawarte w tabeli Załącznik nr 1.21. wskazują, że jedna czwarta żołnierzy (26%) wyraziła bojaźliwość w odniesieniu do drżenia głosu w sytuacji publicznej. Co piąty z badanych (20%) odczuwa lęk z powodu ewentualnego braku akceptacji ze strony słuchaczy. Powyższe dane zilustrowano na wykresie Zał. nr 1.21.

Tabela Załącznik nr 1.21. Rozkład częstości odpowiedzi na pytanie nr 21

Czego się Pan(i) obawia podczas wystąpienia przed publicznością?	Proszę wybrać właściwą dla Pana(i) liczbę odpowiedzi wpisując X w tabelę poniżej		
	zaznaczone odpowiedzi	niezaznaczone odpowiedzi	ogółem
drżenia mojego głosu	25%	75%	100%
tremy	51%	49%	100%
ciszy, poczucia braku akceptacji ze strony grupy	21%	79%	100%
błędu językowego, który mogę popełnić	33%	67%	100%
oceny przez innych mojej osoby	27%	73%	100%
oceny przez innych mojej wiedzy	40%	60%	100%

Źródło: opracowanie własne.



Wykres Zał. nr 1.21. Obawy badanych dotyczące występowania publicznego

Źródło: opracowanie własne.

22. Proszę przyporządkować do każdej odpowiedzi z poprzedniego pytania (nr 21) ocenę od 5 do 2⁴⁶⁸

Jak wskazują dane zawarte w tabeli Załącznik nr 1.22. aspekt *tremy* jest dla respondentów ważniejszy i bardziej dotkliwy niż np. obawa o głos. W tym punkcie, co dziesiąty nie udzielił odpowiedzi (11%). Dla ponad połowy ankietowanych była to ważna właściwość (64%).

Większość żołnierzy zawodowych (59%) obawia się *oceniania przez słuchaczy ich wiedzy*. Dla 18% badanych jest to mało ważny aspekt. Aż 20% stanowią braki danych, czyli co piąty respondent nie zaznaczył odpowiedzi.

Dla blisko połowy badanych (47%), którzy wskazali na kategorię *drżenie głosu*, jest to bardzo ważna lub ważna obawa.

Wrażliwą na *ocenę prelegenta* ze strony osób postronnych podczas przemówienia wydaje się być blisko połowa oficerów (43%). Dla ok. jednej trzeciej żołnierzy (31%) jest to mało ważna kwestia. Co piąty ankietowany (18%) nie udzielił odpowiedzi. Niespełna 1 na 10 odpowiadających (9%) zaznaczył odpowiedź „nie dotyczy”.

Ewentualnego *błędu językowego* obawia się znacznie mniejsza liczba żołnierzy niż np. *tremy*. Blisko co trzeci (29%) oficer uważa wskazaną kategorię za mało ważną, zaś 18% żołnierzy pominęło odpowiedź, natomiast 13% respondentów zaznaczyło „nie dotyczy”.

Co trzeci z żołnierzy (10% i 26%) obawia się *ciszy, jako wyrazu braku akceptacji ze strony audytorium*. Dla 28% respondentów jest to mało ważny aspekt, a co piąty z żołnierzy (22%) nie udzielił odpowiedzi na pytanie.

Powyższe dane zobrazowano na wykresie Zał. nr 1.22.

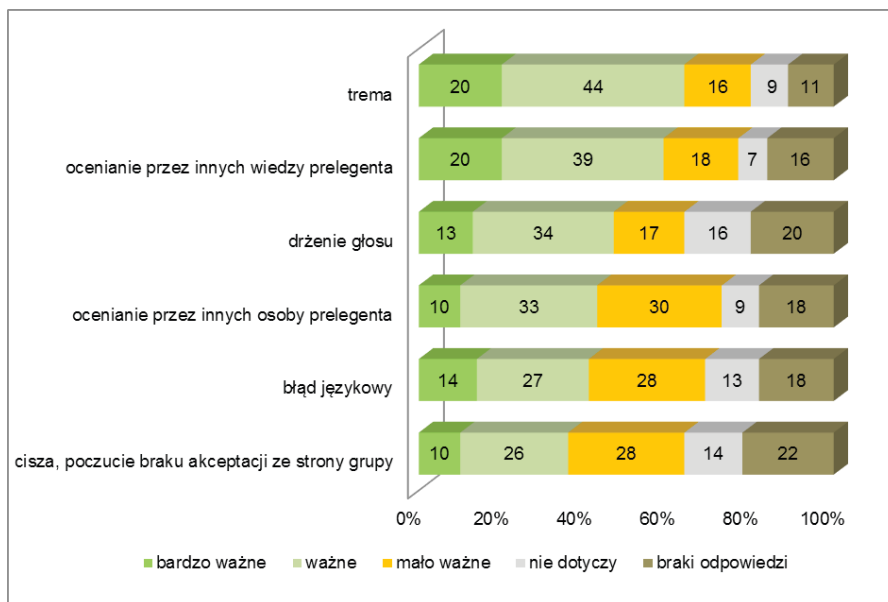
Tabela Załącznik nr 1.22. Tabela rozkładu częstości odpowiedzi na pytanie nr 22

Proszę przyporządkować do każdej odpowiedzi z poprzedniego pytania (nr 21) ocenę	Ocena respondentów					ogółem
	bardzo ważne	ważne	mało ważne	nie dotyczy	brak odpowiedzi	
drżenia głosu	13%	34%	17%	16%	20%	100%
trema	20%	44%	16%	9%	11%	100%
cisza, poczucie braku akceptacji ze strony grupy	10%	26%	28%	14%	22%	100%

468 wg skali ważności, gdzie:
5 – bardzo ważne
4 – ważne
3 – mało ważne
2 – nie dotyczy

błąd językowy	14%	27%	28%	13%	18%	100%
oceny przez innych osoby prelegenta	10%	33%	30%	9%	18%	100%
oceny przez innych wiedzy prelegenta	20%	39%	18%	7%	16%	100%

Źródło: opracowanie własne.



Wykres Zał. nr 1.22. Obawy dotyczące występowania publicznego w ocenie badanych

Źródło: opracowanie własne.

23. Czy odczuwa Pan(i) treść podczas przemówień publicznych?⁴⁶⁹

Większość uczestników badania (w sumie 66%) przyznaje, że odczuwa treść podczas wystąpień publicznych. Blisko co trzeci z badanych (31%) nie ma z nią problemu. Tylko nieznaczny 2% odsetek badanych wahał się przy wyborze odpowiedzi. Według danych, zawartych w tabeli Załącznik nr 1.23., większe niedogodności związane z treścią odczuwają oficerowie starsi.

Najlepiej z treścią radzą sobie żołnierze na stanowiskach naukowych i dydaktycznych. Wśród tej podgrupy żaden z ankietowanych nie zaznaczył odpowiedzi źle lub bardzo źle. Okazuje się, że pracownicy administracyjni i sztabowi odczuwają największe niedogodności związane z zakłopotaniem publicznym (patrz Tabela Zał. nr 1.23a.).

⁴⁶⁹ Proszę wybrać jedną odpowiedź i jej numer wpisać w prostokąt znajdujący się poniżej

Analizując informacje zaprezentowane w tabeli Zał. nr 1.23b. wyraźnie widać, że starsi wiekiem żołnierze zdecydowanie lepiej potrafią zapanować nad tremą. Bardziej podatni na nią okazują się być żołnierze z najmłodszej kohorty wiekowej.

Tabela Załącznik nr 1.23. Odczucie tremy podczas przemówień publicznych

Czy odczuwa Pan(i) tremę podczas przemówień publicznych?			
	Oficerowie młodszy	Oficerowie starsi	ogółem
zdecydowanie tak	16%	15%	15%
raczej tak	47%	58%	51%
raczej nie	29%	19%	26%
zdecydowanie nie	5%	5%	5%
trudno mi powiedzieć	2%	2%	2%
braki danych	1%	1%	1%
ogółem	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Zał. nr 1.23a. Pytanie 23. a zajmowane stanowisko

Czy odczuwa Pan(i) tremę podczas przemówień publicznych?	Stanowisko służbowe					
	dowódcze	sztabowe	dydaktyczne, naukowe	administracyjne	inne	ogółem
zdecydowanie tak	10%	19%	13%	14%	11%	15%
raczej tak	56%	47%	47%	63%	44%	51%
raczej nie	28%	26%	20%	17%	33%	26%
zdecydowanie nie	4%	5%	13%	6%	6%	5%
trudno mi powiedzieć	1%	2%	7%		6%	2%
braki danych	1%	1%				1%
ogółem	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Zał. nr 1.23b. Pytanie 23. a wiek respondenta

Czy odczuwa Pan(i) tremę podczas przemówień publicznych?	Wiek respondenta				ogółem
	do 26 lat	od 27 do 35 lat	od 36 do 45 lat	powyżej 46 lat	
zdecydowanie tak	9%	15%	14%	20%	15%
raczej tak	61%	49%	56%	41%	52%
raczej nie	13%	28%	25%	30%	25%
zdecydowanie nie	13%	5%	4%	5%	5%
trudno mi powiedzieć	4%	2%	1%	3%	2%
braki danych		1%		1%	1%
ogółem	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

24. Z jakich sposobów korzysta Pan(i), by opanować treść, która pojawia się tuż przed lub w trakcie wystąpienia przed audytorium?⁴⁷⁰

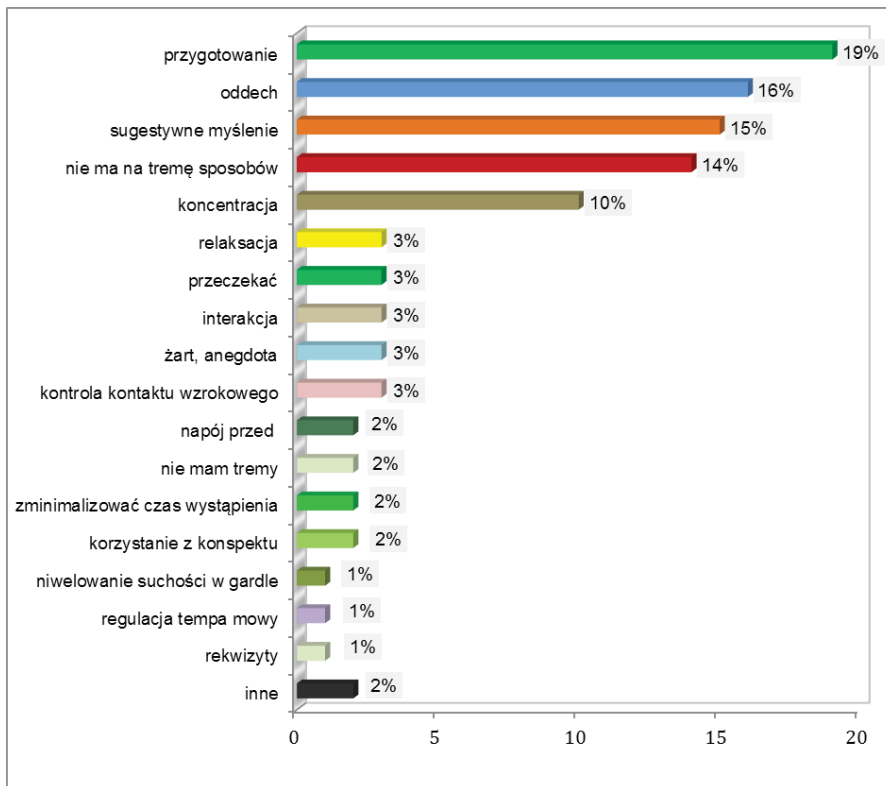
Wśród osób, które zechciały odpowiedzieć na pytanie otwarte nr 24, dominowała tendencja do priorytetowego traktowania rozmaitych form *przygotowania się* do wystąpienia, co ma według badanych zminimalizować odczuwanie stresu podczas prezentacji. Doceniono również *ćwiczenia oddechowe*, jako formę relaksacji i *pozytywne nastawienie* do aktu mowy. Wśród odpowiadających znaczna część prezentuje pogląd, że na treść tak naprawdę nie ma żadnego sposobu. Zindywidualizowane poglądy radzenia sobie z obawami dotyczącymi wystąpień publicznych oscylowały wokół kategorii: *koncentracja, relaksacja, przeczekanie, interakcja, żartowanie, kontakt wzrokowy, zminimalizowanie czasu wystąpienia, wspomaganie się rekwizytami, niwelowanie suchości w gardle itd.* Uszczegółowienie wskazanych typów zawarto w tabeli Załącznik nr 1.24. oraz na wykresie Zał. nr 1.24. Prezentacja najbardziej typowych opinii respondentów w sposób wybiórczy została przedstawiona w tabeli Załącznik nr 1.24a.

Tabela Załącznik nr 1.24. Sposoby opanowania tremy podczas przemówień publicznych

Kategorie wyszczególnione przez badanych	częstość	procent
przygotowanie	49	19%
oddech	40	16%
sugestywne myślenie	39	15%
nie ma na treść sposobów	36	14%
koncentracja	25	10%
relaksacja	9	3%
przeczekać	8	3%
interakcja	8	3%
żart, anegdota	7	3%
kontrola kontaktu wzrokowego	7	3%
napój przed	6	2%
nie mam tremy	5	2%
zminimalizować czas wystąpienia	5	2%
korzystanie z konspektu	4	2%
niwelowanie suchości w gardle	2	1%
regulacja tempa mowy	2	1%
rekwizyty	1	1%
inne	5	2%
ogółem	258	100%

470 Pytanie otwarte

Źródło: opracowanie własne.



Wykres Zał. nr 1.24. Sposoby opanowania tremy podczas przemówień publicznych

Źródło: opracowanie własne

Tabela Załącznik nr 1.24a. Najbardziej typowe odpowiedzi na pytanie otwarte o sposoby opanowania tremy podczas przemówień publicznych

Kategoria: przygotowanie
„Mam przekonanie, że jestem bardzo dobrze przygotowany, uświadomienie tego faktu powoduje, że jestem dalej spokojny”
„Poczucie bezpieczeństwa, podparte indywidualnym przygotowaniem”
„Osoba przygotowana, znająca swoją wartość i mająca odpowiednią wiedzę nie ma powodu do obaw”
„Umieć przemówienie to najlepszy sposób na tremę”
Kategoria: sugestywne myślenie
„Przepelnia mnie spokój, pogoda ducha i wiara w siebie”
„Kieruję myśli na rzeczy bardzo przyjemne, wspomnienia przyjemnych chwil np. tego jak wczoraj bawiłem się wieczorem z dzieckiem, staram się myśleć pozytywnie”
„Powtarzam sobie, że to co sobie inni o mnie pomyślą mam gdzieś”
„Jeszcze raz powtarzam sobie, że mam wyje... na to co inni sobie pomyślą o mnie”

<p>„Kotwiczenie”</p> <p>„Myślę o czymś innym niż przemówienie, odcinam się od niego”</p> <p>„Tłumaczę sobie, że nikt nie zauważy przypadkowej pomyłki lub błędu”</p> <p>„Myślę, że i tak nie wszystko rozumieją. Ponad to człowiek ma tendencje do wyłączania się więc jest duża szansa że nie słuchają”</p> <p>„Zawsze przed wystąpieniem mówię sobie: z kuli ziemskiej nikt mnie przecież nie zepchnie :-)”</p> <p>„Wyciszenie wewnętrzne i samomotywacja: dam radę, bo jestem przygotowany”</p> <p>„Wyciszam się w modlitwie, staram się myśleć o czymś innym. Pokrzepiam się myśląc w myśli – będzie dobrze”</p> <p>„Ucieczka myślowa do spraw znacznie ważniejszych, które zdecydowanie przysługują wagę wystąpienia”</p>
Kategoria: Interakcja
<p>„Rozmawiam z kimś przed wystąpieniem”</p> <p>„Rozmawiam z osobami, które będą wysłuchiwały wystąpienia, taka luźna pogadanka”</p>
Kategoria: napój przed
<p>„Piję kawę”</p> <p>„Napar ziołowy i do przodu”</p> <p>„50 gr. wódki” 3x(drink),</p> <p>„Drink”</p>
Kategoria: relaksacja
<p>„Wyciszenie na uboczu”</p> <p>„Techniki relaksacyjne”</p> <p>„Słucham muzyki 369”</p> <p>„Staram się usiąść i uspokoić, jeżeli mogę to posłuchać muzyki. Zdarza się, że liczę od 1 do 10”</p>
Kategoria: rekwizyty
<p>„Obracam długopis w dłoniach, długopis lub wskaźnik laserowy”</p>
Kategoria: inne
<p>„Nauczyłem się, że jak bym siedział z drugiej strony to bym nie zwracał uwagi na błędy mówiącego”</p> <p>„Zebranie myśli, skupienie się na rzeczy mało istotnej, chociażby poprawa wyglądu zewnętrznego”</p> <p>„Telefon do żony”</p> <p>„Palę”</p>

Źródło: opracowanie własne.

25. Czy w codziennych sytuacjach (rozmowa towarzyska, telefoniczna, w sklepie itp.) zdarzyło się, że ktoś prosił o powtórzenie Pana(i) wypowiedzi, bo jej nie zrozumiał?⁴⁷¹

W tabeli Załącznik nr 1.25. można znaleźć informację, że połowa badanych (51%) przyznaje że została poproszona w codziennych sytuacjach społecznych o powtórzenie wypowiedzi kilka razy w życiu, a co piąty badany nigdy nie spotkał się z taką sytuacją (20%). Mniejszej 22% grupie żołnierzy zdarzyło się to

471 Proszę wybrać jedną odpowiedź i jej numer wpisać w prostokąt znajdujący się poniżej

kilka razy w miesiącu, a niewielkiemu procentowi badanych – *kilka razy w tygodniu* (3%) lub *codziennie* (1%).

Uwagę przykuwają odpowiedzi osób na stanowiskach naukowych i dydaktycznych z racji na porównywalnie wysoki 13% odsetek zaznaczeń w kategorii *tak, kilka razy w tygodniu* (patrz tabela Zał. nr 1.25a.).

Wyniki w zestawieniu ze względu na wiek badanych prezentują podobieństwo opinii pierwszych dwóch kategorii odpowiedzi tj. *tak, kilka razy w życiu* i *kilka razy w miesiącu*, które są niemal identyczne. Różnice można dostrzec w trzech ostatnich typach odpowiedzi. Wśród najmłodszych respondentów jest niski, 9% odsetek zaznaczeń wariantu *nie spotkałem się z taką prośbą*, ale za to dosyć znaczny (13%) odsetek odpowiedzi *tak kilka razy w tygodniu*. W najstarszych grupach wiekowych rzecz ma się zgoła odmiennie, co wskazano w tabeli Zał. nr 1.25b.

Tabela Załącznik nr 1.25. Wyrazistość dykcyjna w codziennych sytuacjach

Czy w codziennych sytuacjach (rozmowa towarzyska, telefoniczna, w sklepie itp.) zdarzyło się, że ktoś prosił o powtórzenie Pana(i) wypowiedzi, bo jej nie zrozumiał?			
	Oficerowie młodszy	Oficerowie starszy	ogółem
tak, kilka razy w życiu	54%	45%	51%
tak, kilka razy w miesiącu	22%	23%	22%
tak, kilka razy w tygodniu	4%	4%	3%
tak, słyszę te uwagi codziennie	1%	1%	1%
nie, nie spotkałem się z taką prośbą	18%	24%	21%
braki danych	1%	3%	2%
ogółem	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Zał. nr 1.25a. Pytanie 25. a zajmowane stanowisko

Czy w codziennych sytuacjach (rozmowa towarzyska, telefoniczna, w sklepie itp.) zdarzyło się, że ktoś prosił o powtórzenie Pana(i) wypowiedzi, bo jej nie zrozumiał?	Stanowisko służbowe					
	dowódcze	sztabowe	dydaktyczne, naukowe	administracyjne	inne	ogółem
tak, kilka razy w życiu	50%	51%	53%	57%	50%	51%
tak, kilka razy w miesiącu	22%	20%	20%	23%	39%	22%
tak, kilka razy w tygodniu	5%	2%	13%	3%		3%
tak, słyszę te uwagi codziennie		2%				1%
nie, nie spotkałem się z taką prośbą	21%	23%	7%	14%	11%	21%
braki danych	2%	2%	7%	3%		2%
ogółem	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Zał. nr 1.25b. Pytanie 25. a wiek respondenta

Czy w codziennych sytuacjach (rozmowa towarzyska, telefoniczna, w sklepie itp.) zdarzyło się, że ktoś prosił o powtórzenie Pana(i) wypowiedzi, bo jej nie zrozumiał?	Wiek respondenta				
	do 26 lat	od 27 do 35 lat	od 36 do 45 lat	powyżej 46 lat	ogółem
tak, kilka razy w życiu	52%	51%	52%	51%	51%
tak, kilka razy w miesiącu	26%	23%	20%	21%	22%
tak, kilka razy w tygodniu	13%	1%	4%	2%	3%
tak, słyszę te uwagi codziennie			1%	3%	1%
nie, nie spotkałem się z taką prośbą	9%	24%	21%	18%	21%
braki danych		1%	2%	5%	2%
ogółem	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

26. Z jakich źródeł zewnętrznych korzystał(a) Pan(i), by pogłębić swoje umiejętności z zakresu przemówień publicznych (mowa i zachowanie)?⁴⁷²

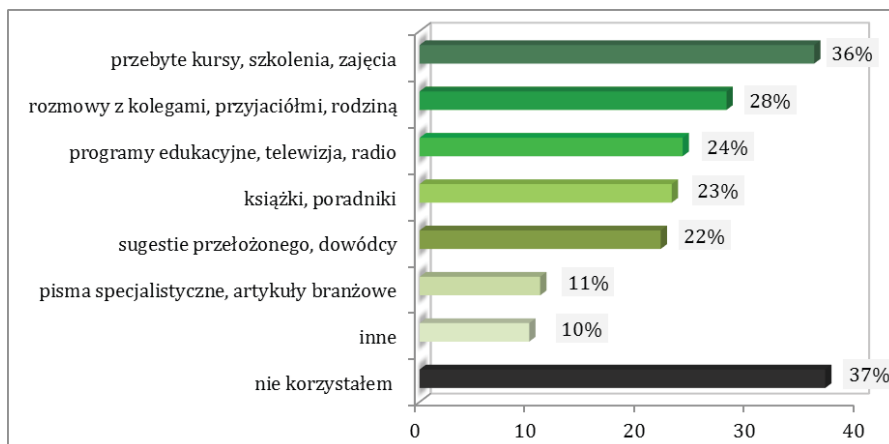
Żołnierzom zadano pytanie czy korzystają z zewnętrznych źródeł, aby pogłębić własne walory z zakresu przemówień publicznych. Pytanie było sporządzone metodą 0-1, czyli respondent zaznaczył X lub pozostawił pustą kratkę. W tabeli Załącznik nr 1.26. widać, że 37% oficerów wybrało odpowiedź że w ogóle nie korzystała z tego typu pomocy. Pozostały 63% odsetek odpowiedzi to osoby, które mogły zaznaczyć różne aspekty pomocne w sztuce przemówień. Ponad jedna trzecia z żołnierzy (36%) podkreśliła w ankiecie, że korzystała z *kursów i szkoleń*, aby rozwinąć umiejętności w zakresie przemówień publicznych. *Pisma branżowe* są wskazówką tylko dla co dziewiątego (11%) żołnierza, który oświadczył, że korzystał z tego typu pomocy. Blisko co czwarty (23%) z ankietowanych czytał *książki i poradniki* z omawianej tematyki w celu pogłębienia wiedzy. Cytowana tabela oraz wykres Zał. nr 1.26., zawierają dane wskazujące, że co piąty (22%) z żołnierzy korzystał z *sugestii przełożonego*, a co czwarty (24%) badany oglądał *programy edukacyjne lub słuchał radia*, aby wzbogacić własne umiejętności. Nieco ponad jedna czwarta (28%) żołnierzy preferuje rozmowy z *kolegami, przyjaciółmi i rodziną*. Co dziesiąty respondent (10%) wskazał na *inne źródło*, które pomogło mu pogłębić wyżej wspomniane umiejętności.

⁴⁷² Proszę wybrać właściwą dla Pana(i) liczbę odpowiedzi wpisując X w tabelę poniżej

Tabela Załącznik nr 1.26. Tabela rozkładu częstości odpowiedzi na pytanie nr 26

Z jakich źródeł zewnętrznych korzystał(a) Pan(i), by pogłębić swoje umiejętności z zakresu przemówień publicznych (mowa i zachowanie)?	Proszę wybrać właściwą dla Pana(i) liczbę odpowiedzi wpisując X w tabelę poniżej		
	zaznaczone odpowiedzi	niezaznaczone odpowiedzi	ogółem
nie korzystałem	37%	63%	100%
przebyte szkolenia, kursy, zajęcia	36%	64%	100%
pisma specjalistyczne, artykuły branżowe dotyczące przemówień	11%	89%	100%
książki, poradniki	23%	77%	100%
sugestie przełożonego, dowódcy	22%	78%	100%
programy edukacyjne, telewizja, radio	24%	76%	100%
rozmowy z kolegami, przyjaciółmi, rodziną	28%	72%	100%
inne	10%	90%	100%

Źródło: opracowanie własne.



Wykres Zał. nr 1.26. Źródła pogłębiania wiedzy z zakresu przemówień publicznych

Źródło: opracowanie własne.

27. Jak ogólnie ocenia Pan(i) stan swojej mowy, dykcji?⁴⁷³

Większość badanych ocenia stan swojej mowy w stopniu zadowalającym, ale z niewielkimi brakami (62%). Co dziesiąty z żołnierzy (12%) jest w pełni usatysfakcjonowany ze stanu prezentowanej wymowy i tylko nieznaczny odsetek badanych (3%) ocenia go niezadowalająco, a 3% ankietowanych waha się przy wyborze odpowiedzi (patrz tabela Załącznik nr 1.27.) Można wnioskować, że

⁴⁷³ Proszę wybrać jedną odpowiedź i jej numer wpisać w prostokąt znajdujący się poniżej

respondenci w korpusie oficerów starszych przejawiają większe zadowolenie i pewność siebie w aspekcie wymowy i dykcji niż oficerowie młodszy.

Analizując materiał badawczy zaprezentowany w tabeli Zał. nr 1.27a. trudno jednoznacznie zinterpretować dane. Ze znaczną ostrożnością można stwierdzić, że żołnierze zajmujący stanowiska naukowe i dydaktyczne prezentują się najkorzystniej, jeśli chodzi o stan wymowy, a najgorzej ci, zajmujący stanowiska administracyjne.

Dosyć dużą pewność siebie w zakresie dykcji wykazują respondenci w średnim wieku do 35 lat i najstarsi, gdzie 15% z nich ocenia swą wymowę w pełni zadowalająco. Przeciwnie dzieje się u najmłodszych żołnierzy. Wśród nich występuje największy odsetek osób niezdecydowanych (9%) i oceniających swoją dykcję zadowalająco, ale w stopniu minimalnym (22%), co pokazano w tabeli Zał. nr 1.27b.

Tabela Załącznik nr 1.27. Autoocena dykcji

Jak ogólnie ocenia Pan(i) stan swojej mowy, dykcji?			
	Oficerowie młodszy	Oficerowie starszy	ogółem
w pełni zadowalająco	12%	11%	12%
zadowalająco, ale z niewielkimi brakami	65%	60%	63%
zadowalająco, ale z dużymi brakami	11%	19%	14%
zadowalająco, ale w stopniu minimalnym	3%	6%	4%
niezadowalająco	4%	2%	3%
trudno powiedzieć	4%	2%	3%
brak danych	1%		1%
ogółem	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Zał. nr 1.27a. Pytanie 27. a zajmowane stanowisko

Jak ogólnie ocenia Pan(i) stan swojej mowy, dykcji?	Stanowisko służbowe					ogółem
	dowódcze	sztabowe	dydaktyczne, naukowe	administracyjne	inne	
w pełni zadowalająco	11%	10%	26%	17%	22%	12%
zadowalająco, ale z niewielkimi brakami	68%	66%	47%	43%	39%	63%
zadowalająco, ale z dużymi brakami	12%	15%	13%	20%	22%	14%
zadowalająco, ale w stopniu minimalnym	2%	5%	7%	8%	6%	4%
niezadowalająco	4%	2%		6%		3%
trudno powiedzieć	3%	1%	7%	6%	11%	3%

Jak ogólnie ocenia Pan(i) stan swojej mowy, dykcji?	Stanowisko służbowe					ogółem
	dowódcze	sztabowe	dydaktyczne, naukowe	administracyjne	inne	
brak danych		1%				1%
ogółem	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Zał. nr 1.27b. Pytanie 27. a wiek respondenta

Jak ogólnie ocenia Pan(i) stan swojej mowy, dykcji?	Wiek respondenta				ogółem
	do 26 lat	od 27 do 35 lat	od 36 do 45 lat	powyżej 46 lat	
w pełni zadowolająco	9%	10%	13%	15%	12%
zadowolająco, ale z niewielkimi brakami	52%	70%	63%	54%	63%
zadowolająco, ale z dużymi brakami	22%	9%	16%	18%	14%
zadowolająco, ale w stopniu minimalnym	4%	4%	4%	5%	4%
niezadowolająco	4%	3%	2%	5%	3%
trudno powiedzieć	9%	3%	2%	3%	3%
braki danych		1%			1%
ogółem	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

28. Czy miał(a) Pan(i) w dorosłym życiu (powyżej 18 roku życia) zdiagnozowany stan wymowy/dykcji?⁴⁷⁴

Zdecydowana większość wojskowych (93%) nie miała zdiagnozowanego w dorosłym życiu stanu wymowy. Tylko 6% ankietowanych odpowiedziało na to pytanie twierdząco. Ogółem więcej (o 5%) oficerów starszych niż oficerów młodszych zadeklarowało profesjonalne zaopiniowanie poprawności funkcjonowania aparatu artykulacyjnego i fonetykę wypowiedzi (patrz tabela Załącznik nr 1.28.). Materiał badawczy dowodzi (patrz tabela Zał. nr 1.28a.), że najczęściej osób na stanowiskach administracyjnych (11%) oraz naukowych (13%) przeszło wywiad logopedyczny. Oficerowie powyżej 46 roku życia (13%) zadeklarowali taką diagnozę, lecz żaden z respondentów do 26 roku życia nie zazna-
czył pozytywnej odpowiedzi, co pokazano w tabeli Zał. nr 1.28.

⁴⁷⁴ Proszę wybrać jedną odpowiedź i jej numer wpisać w prostokąt znajdujący się poniżej

Tabela Załącznik nr 1.28. Diagnoza logopedyczna w dorosłym życiu

Czy miał(a) Pan(i) w dorosłym życiu (powyżej 18 roku życia) zdiagnozowany stan wymowy/dykcji?			
	Oficerowie młodszy	Oficerowie starszy	ogółem
tak	3%	8%	6%
nie	97%	91%	93%
braki danych		1%	1%
ogółem	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Zał. nr 1.28a. Pytanie 28. a zajmowane stanowisko

Czy miał(a) Pan(i) w dorosłym życiu (powyżej 18 roku życia) zdiagnozowany stan wymowy, dykcji?	Stanowisko służbowe					
	dowódcze	sztabowe	dydaktyczne, naukowe	administracyjne	inne	ogółem
tak	6%	4%	13%	11%		5%
nie	94%	95%	87%	89%		94%
braki danych		1%			100%	1%
ogółem	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Zał. nr 1.28b. Pytanie 28. a wiek respondenta

Czy miał(a) Pan(i) w dorosłym życiu (powyżej 18 roku życia) zdiagnozowany stan wymowy, dykcji?	Wiek respondenta				
	do 26 lat	od 27 do 35 lat	od 36 do 45 lat	powyżej 46 lat	ogółem
tak		3%	5%	13%	5%
nie		97%	95%	85%	94%
braki danych	100%			2%	1%
ogółem	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

29. Czy kiedykolwiek doskonalili(a) Pan(i) w dorosłym życiu (powyżej 18 roku życia) poprawność wymowy z logopedą lub innym specjalistą?⁴⁷⁵

Tylko znikomy odsetek badanych (2%) przyznaje, że uczestniczył w terapii logopedycznej. Do pracy z innym specjalistą przyznaje się 5% badanych. Oficerowie starszy częściej niż oficerowie młodszy korzystali z pomocy specjalisty, na co wskazują dane zawarte w tabeli Załącznik nr 1.29. Ze wskazówek specjalisty, podobnie jak w przypadku logopedy wynika, że na pierwszym miejscu należy umieścić aktywność żołnierzy służących na stanowiskach administracyjnych (patrz tabela Zał. nr 1.29a.). Wydaje się, że im starszy wiek tym częstsza de-

475 Jeśli miało to miejsce proszę wstawić znak X w prostokąt znajdujący się poniżej

klaracja jeśli chodzi o czerpanie z wiedzy logopedy czy innego specjalisty. Co dziesiąty (10%) z żołnierzy powyżej 46 lat zaznaczył taką odpowiedź a żaden z najmłodszych odpowiadających (patrz tabela Zał. nr 1.29b.).

Tabela Załącznik nr 1.29. Doskonalenie poprawności wymowy w dorosłym życiu

Czy kiedykolwiek doskonalili(a) Pan(i) w dorosłym życiu (powyżej 18 roku życia) poprawność wymowy z logopedą	Jeśli miało to miejsce proszę wstawić znak X w prostokąt znajdujący się poniżej		
	zaznaczone odpowiedzi	niezaznaczone odpowiedzi	ogółem
oficerowie młodszy	1%	99%	100%
oficerowie starsi	3%	97%	100%
ogólnie	2%	98%	100%
...lub innym specjalistą			
oficerowie młodszy	2%	98%	100%
oficerowie starsi	9%	91%	100%
ogólnie	5%	95%	100%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Zał. nr 1.29a. Pytanie 29. a zajmowane stanowisko

Czy kiedykolwiek doskonalili(a) Pan(i) w dorosłym życiu (powyżej 18 roku życia) poprawność wymowy z logopedą	Stanowisko służbowe					
	dowódcze	sztabowe	dydaktyczne, naukowe	administracyjne	inne	ogółem
respondent zostawił pustą kratkę	97%	99%	100%	94%	100%	98%
respondent zaznaczył x	3%	1%		6%		2%
ogółem	100%	100%	100%	100%	100%	100%
...lub innym specjalistą						
respondent zostawił pustą kratkę	98%	94%	93%	89%	94%	95%
respondent zaznaczył x	2%	6%	7%	11%	6%	5%
ogółem	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Zał. nr 1.29b. Pytanie 29. a wiek respondenta

Czy kiedykolwiek doskonalili(a) Pan(i) w dorosłym życiu (powyżej 18 roku życia) poprawność wymowy z logopedą	Wiek respondenta				
	do 26 lat	od 27 do 35 lat	od 36 do 45 lat	powyżej 46 lat	ogółem
respondent zostawił pustą kratkę	100%	99%	98%	97%	98%
respondent zaznaczył x		1%	2%	3%	2%
ogółem	100%	100%	100%	100%	100%
...lub innym specjalistą					
respondent zostawił pustą kratkę	100%	97%	95%	90%	95%

respondent zaznaczył x		3%	5%	10%	5%
respondent ogółem	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

30. Gdyby mógł Pan(i) pracować z trenerem głosu, co chciałby(ałaby) Pan(i) u siebie poprawić?⁴⁷⁶

Dla ponad połowy badanych (59%) *poprawne używanie polszczyzny* jest ważne, podobnie jak *opanowanie tremy* (58%). W opinii badanych (47%) istotna jest również *wyraźna wymowa*. Jest ona bardzo ważna dla 17% badanych i ważna dla 30% respondentów. Jednocześnie dla 16% ankietowanych *czytelność wymowy* okazuje się być mało istotną kwestią. Ten aspekt nie dotyczy jednej czwartej (25%) badanych.

Dla największego odsetka odpowiadających *barwa głosu* jest ważna (25%) i bardzo ważna (14%). Dla blisko jednej czwartej *żołnierzy* (23%) jest to mało znaczący aspekt, podobnie jedna czwarta respondentów (25%) zaznaczyła odpowiedź „nie dotyczy”.

Blisko jedna trzecia badanych *zdolność mówienia bardziej doniosłym głosem* uznaje za ważną (25%) i bardzo ważną (7%) sprawność. Dla co piątego (20%) badanego ta umiejętność jest mniej istotna. Natomiast 35% ankietowanych nie dotyczy ten aspekt.

Przytoczone informacje w formie skumulowanej zostały umieszczone w tabeli Załącznik nr 1.30. oraz na wykresie Zał. nr 1.30.

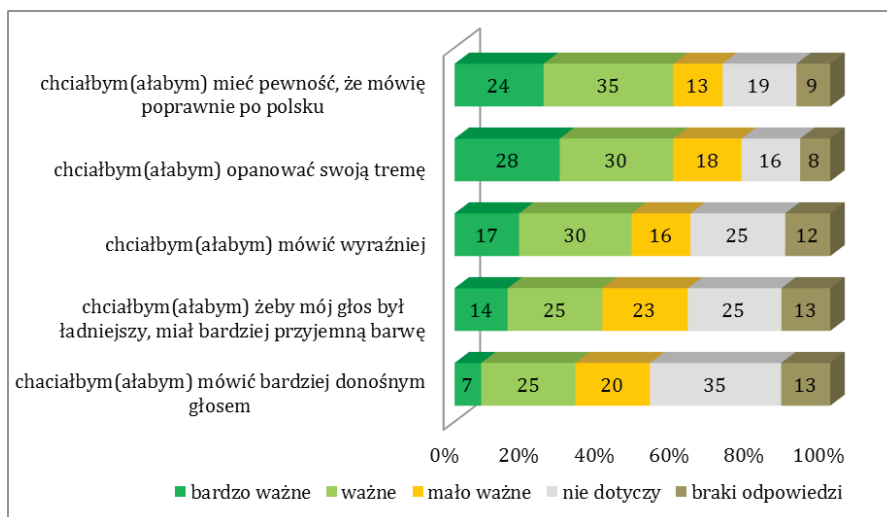
Tabela Załącznik nr 1.30. Tabela rozkładu częstości odpowiedzi na pytanie nr 30

Gdyby mógł Pan(i) pracować z trenerem głosu, co chciałby(ałaby) Pan(i) u siebie poprawić?	Ocena respondentów					ogółem
	bardzo ważne	ważne	mało ważne	nie dotyczy	brak odpowiedzi	
chciałbym(ałabym) mówić bardziej donośnym głosem	7%	25%	20%	35%	13%	100%
chciałbym(ałabym) żeby mój głos był ładniejszy, miał bardziej przyjemną barwę	14%	25%	23%	25%	13%	100%
chciałbym(ałabym) mówić wyraźniej	17%	30%	16%	25%	12%	100%
chciałbym(ałabym) opanować swoją tremę	28%	30%	18%	16%	8%	100%

476 Każdy z aspektów proszę ocenić wg skali od 5 do 2, gdzie:
5 – bardzo ważne
4 – ważne
3 – mało ważne
2 – nie dotyczy

Gdyby mógł Pan(i) pracować z trenerem głosu, co chciałby(ałaby) Pan(i) u siebie poprawić?	Ocena respondentów					ogółem
	bardzo ważne	ważne	mało ważne	nie dotyczy	brak odpowiedzi	
chciałbym(ałabym) mieć pewność, że mówię poprawnie po polsku	24%	35%	13%	19%	9%	100%

Źródło: opracowanie własne



Wykres Zał. nr 1.30. Obszary wskazane jako wymagające korekty pod opieką trenera głosu

Źródło: opracowanie własne.

31. Czy gdyby oferowano Panu(i) w ramach szkolenia zawodowego indywidualną konsultację logopedyczną z trenerem głosu, skorzystałby(ałaby) Pan(i) z takowej?⁴⁷⁷

Jak pokazują dane zawarte w tabeli Załącznik nr 1.31. trzy czwarte żołnierzy (76%) skorzystałaby z możliwości zasięgnięcia konsultacji logopedycznej. Co piąty badany (22%) nie widzi takiej potrzeby, a znikomy odsetek badanych (2%) nie udzielił odpowiedzi. Więcej chętnych do zdiagnozowania logopedycznego można znaleźć w grupie oficerów młodszych.

Tabela Zał. nr 1.31a. zawiera informacje, które nie akcentują zdecydowanych różnic pomiędzy stanowiskami służbowymi. Najbardziej zainteresowani konsultacją z logopedą byłiby żołnierze na stanowiskach dowódczych i innych.

Jeśli chodzi o wiek, to w oparciu o dane z tabeli Zał. nr 1.31a. można wnioskować, że najbardziej zainteresowani konsultacją z logopedą byłiby żołnierze

⁴⁷⁷ Proszę wybrać jedną odpowiedź i jej numer wpisać w prostokąt znajdujący się poniżej

w przedziale od 27 do 35 lat. Najmniejsze zainteresowanie opisują najmłodszy ankietowani.

Tabela Załącznik nr 1.31. Potrzeba indywidualnej konsultacji z trenerem głosu w ramach szkolenia zawodowego

Czy gdyby oferowano Panu(i) w ramach szkolenia zawodowego indywidualną konsultację logopedyczną z trenerem głosu, skorzystałby(ałaby) Pan(i) z takowej?			
	Oficerowie młodszy	Oficerowie starszy	ogółem
tak	77%	74%	76%
nie	23%	25%	22%
brak danych		1%	2%
ogółem	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Zał. nr 1.31a. Pytanie 31. a zajmowane stanowisko

Czy gdyby oferowano Panu(i) w ramach szkolenia zawodowego indywidualną konsultację logopedyczną z trenerem głosu, skorzystałby(ałaby) Pan(i) z takowej?	Stanowisko służbowe					ogółem
	dowódcze	sztabowe	dydaktyczne, naukowe	administracyjne	inne	
tak	79%	76%	73%	71%	78%	76%
nie	21%	22%	27%	26%	22%	22%
braki danych		2%				2%
ogółem	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Zał. nr 1.31b. Pytanie 31. a wiek respondenta

Czy gdyby oferowano Panu(i) w ramach szkolenia zawodowego indywidualną konsultację logopedyczną z trenerem głosu, skorzystałby(ałaby) Pan(i) z takowej?	Wiek respondenta				ogółem
	do 26 lat	od 27 do 35 lat	od 36 do 45 lat	powyżej 46 lat	
tak	61%	87%	72%	76%	76%
nie	39%	12%	27%	21%	22%
braki danych		1%	1%	3%	2%
ogółem	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

32. W jakich kursach (szkoleniach, zajęciach) przemówień publicznych Pan(i) uczestniczył(a) w przeszłości?⁴⁷⁸

Dane zawarte w tabeli Załącznik nr 1.32. prezentują, że blisko co trzeci z respondentów (30%) zaznaczył że uczestniczył w kursach na temat przemówień publicznych na studiach cywilnych I stopnia. Mniej niż połowa (44%) badanych zaznaczyła, że miała styczność z kursami/zajęciami na temat przemówień publicznych w czasie studiów magisterskich odbytych poza resortem obrony narodowej. Tylko znikomy procent (3%) ankietowanych żołnierzy uczestniczył w szkoleniach na temat przemówień publicznych na studiach doktoranckich. Studia w WSO, WAT, AMW, AON (ASG), czyli w instytucjach resortu obrony narodowej pozwoliły zgłębić wiedzę z zakresu przemówień publicznych u 40% respondentów. Co trzeci z żołnierzy (35%) zaznaczył, że nie uczestniczył w przeszłości w kursach z omawianej tematyki, co przedstawiono na wykresie zał. nr 1.32.

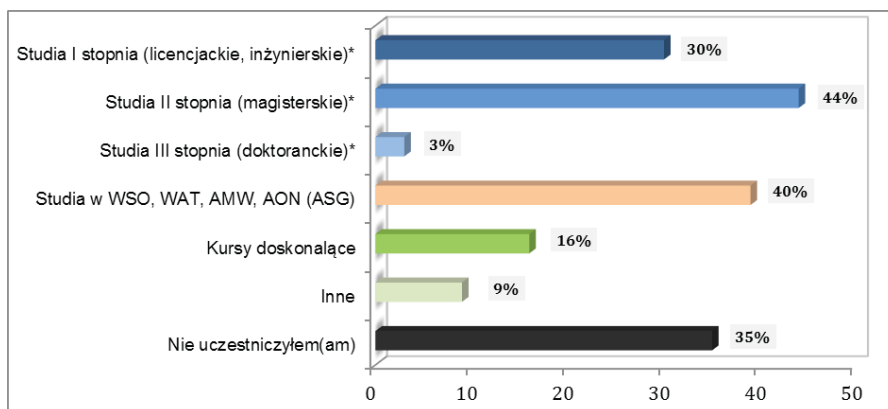
Tabela Załącznik nr 1.32. Odbyte przez respondentów kursy, szkolenia z tematyki przemówień publicznych

W jakich kursach (szkoleniach, zajęciach) przemówień publicznych Pan(i) uczestniczył(a) w przeszłości?	Proszę wybrać właściwą dla Pana(i) liczbę odpowiedzi wpisując X w tabelę poniżej		
	zaznaczone odpowiedzi	niezaznaczone odpowiedzi	ogółem
studia I stopnia (licencjackie, inżynierskie)*	30%	70%	100%
studia II stopnia (magisterskie)*	44%	56%	100%
studia III stopnia (doktoranckie)*	3%	97%	100%
studia w WSO, WAT, AMW, AON (ASG)	40%	60%	100%
kursy doskonalące	9%	91%	100%
inne	16%	84%	100%
nie uczestniczyłem(łam) w kursach tego typu	35%	65%	100%

*szkolenia poza resortem obrony narodowej

Źródło: opracowanie własne.

478 Proszę wybrać właściwą dla Pana(i) liczbę odpowiedzi wpisując X w tabelę poniżej



Wykres Zał. nr 1.32. Odbyte przez respondentów kursy, szkolenia z tematyki przemówień publicznych

Źródło: opracowanie własne.

33. Czy po przebytych kursach, szkoleniach nabył(a) Pan(i) umiejętność pracy głosem w obszarze: dykcji, siły i barwy głosu, intonacji itp.?⁴⁷⁹

Dane zawarte w tabeli Załącznik nr 1.33. pokazują, że 36% respondentów uznaje że szkolenia i kursy choć przyczyniły się do nabycia umiejętności w obszarze pracy głosem zostały oceniona w sposób niewystarczający. Zadowolenie w tej kwestii wyraziło 34% badanych. Jedna trzecia odpowiadających nie ustosunkowała się do zagadnienia. Bardziej krytycznie do instytucjonalnych form kształcenia odnosili się oficerowie młodszy. Pozytywne opinie prezentują oficerowie zajmujący stanowiska inne (50%), dydaktyczne (40%) i dowódcze (39%) respondentów (patrz tabela Zał. nr 1.33a.).

Zadowolenie lub jego brak nie wydają się łączyć w ścisły sposób z wiekiem, jest to raczej sprawa jednostkowych odczuć. Tabela Zał. nr 1.33b. zawiera dane wskazujące, że najmłodszy respondenci są najbardziej zadowoleni (48%) z umiejętności pracy głosem w obszarze dykcji, siły i barwy głosu, zaś niedosyt wskazują oficerowie w przedziale wiekowym 27 do 35 lat.

⁴⁷⁹ Proszę wybrać jedną odpowiedź i wpisać jej numer w prostokąt znajdujący się poniżej

Tabela Załącznik nr 1.33. Efektywność kursów, szkoleń przemówień publicznych w zakresie pracy głosem

Czy po przebytych kursach, szkoleniach nabył(a) Pan(i) umiejętność pracy głosem w obszarze: dykcji, siły i barwy głosu, intonacji itp.?	Oficerowie młodsi			Oficerowie starsi			ogółem		
tak, w stopniu zadowolającym i zdecydowanie zadowolającym		32%		37%		34%			
tak, choć w stopniu niezadowolającym oraz nie nabyłem		40%		35%		36%			
brak danych		28%		28%		30%			
ogółem		100%		100%		100%			

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Zał. nr 1.33a. Tabela krzyżowa, pytanie 33. a zajmowane stanowisko

Czy po przebytych kursach, szkoleniach nabył(a) Pan(i) umiejętność pracy głosem w obszarze: dykcji, siły i barwy głosu, intonacji itp.?	Stanowisko służbowe					
	dowódcze	sztabowe	dydaktyczne, naukowe	administracyjne	inne	ogółem
tak, w stopniu zadowolającym i zdecydowanie zadowolającym	39%	32%	40%	23%	50%	34%
tak, choć w stopniu niezadowolającym oraz nie nabyłem	36%	38%	27%	40%	28%	36%
brak danych	25%	30%	33%	37%	22%	30%
ogółem	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Zał. nr 1.33b. Tabela krzyżowa, pytanie 33. a wiek respondenta

Czy po przebytych kursach, szkoleniach nabył(a) Pan(i) umiejętność pracy głosem w obszarze: dykcji, siły i barwy głosu, intonacji itp.?	Wiek respondenta				ogółem
	do 26 lat	od 27 do 35 lat	od 36 do 45 lat	powyżej 46 lat	
tak, w stopniu zadowolającym i zdecydowanie zadowolającym	48%	32%	34%	36%	34%
tak, choć w stopniu niezadowolającym oraz nie nabyłem	26%	40%	36%	36%	36%
brak danych	26%	28%	30%	28%	30%
ogółem	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

34. Czy po przebytych kursach (szkoleniach itp.) nabył(a) Pan(i) umiejętność w zakresie mowy ciała tzn. mimiki, gestów właściwych prezentacjom publicznym itp.?⁴⁸⁰

Dane zaprezentowane w tabeli Załącznik nr 1.34. świadczą, że 39% respondentów uznaje że szkolenia i kursy choć przyczyniły się do nabycia umiejętności w obszarze mowy ciała pogłębiły sprawność w stopniu niewystarczającym. Zadowolone w tej kwestii wyraziło 30% badanych. Jedna trzecia odpowiadających nie ustosunkowała się do zagadnienia.

Bez wątpienia, najbardziej negatywnie umiejętności pracy w zakresie mimiki i mowy ciała ocenili żołnierze na stanowiskach administracyjnych (patrz tabela Zał. nr 1.34a.).

Częściej pozytywne noty po przebytych kursach wystawiali najstarsi respondenci powyżej 46 lat, natomiast słabsze oceny częściej skłonni byli wyrażać najmłodsi respondenci do 26 roku życia, co wyrażono w tabeli Zał. nr 1.34b.

Tabela Załącznik nr 1.34. Efektywność kursów, szkoleń przemówień publicznych w zakresie mowy ciała

Czy po przebytych kursach, szkoleniach nabył(a) Pan(i) umiejętność pracy głosem w zakresie mowy ciała tzn. mimiki, gestów właściwych prezentacjom publicznym itp.?			
	Oficerowie młodszy	Oficerowie starsi	ogółem
tak, w stopniu zadowalającym i zdecydowanie zadowalającym	29%	33%	30%
tak, choć w stopniu niezadowalającym oraz nie nabyłem	43%	37%	39%
brak danych	28%	30%	31%
ogółem	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Zał. nr 1.34a. Pytanie 34. a zajmowane stanowisko

Czy po przebytych kursach, szkoleniach nabył(a) Pan(i) umiejętność w zakresie mowy ciała tzn. mimiki, gestów właściwych prezentacjom publicznym itp.?	Stanowisko służbowe					
	dowódcze	sztabowe	dydaktyczne, naukowe	administracyjne	inne	ogółem
tak, w stopniu zadowalającym i zdecydowanie zadowalającym	34%	29%	34%	12%	50%	30%
tak, choć w stopniu niezadowalającym oraz nie nabyłem	41%	38%	33%	51%	28%	39%
brak danych	25%	33%	33%	37%	22%	31%

⁴⁸⁰ Proszę wybrać jedną odpowiedź i wpisać jej numer w prostokąt znajdujący się poniżej

Czy po przebytych kursach, szkoleniach nabył(a) Pan(i) umiejętność w zakresie mowy ciała tzn. mimiki, gestów właściwych prezentacjom publicznym itp.?	Stanowisko służbowe					
	dowódcze	sztabowe	dydaktyczne, naukowe	administracyjne	inne	ogółem
ogółem	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Zał. nr 1.34b. Pytanie 34. a wiek respondenta

Czy po przebytych kursach, szkoleniach nabył(a) Pan(i) umiejętność w zakresie mowy ciała tzn. mimiki, gestów właściwych prezentacjom itp.?	Wiek respondenta				
	do 26 lat	od 27 do 35 lat	od 36 do 45 lat	powyżej 46 lat	ogółem
tak, w stopniu zadowalającym i zdecydowanie zadowalającym	26%	34%	27%	36%	30%
tak, choć w stopniu niezadowalającym oraz nie nabyłem	38%	38%	42%	33%	39%
brak danych	26%	28%	31%	31%	31%
ogółem	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

35. Czy szkolenie z zakresu wystąpień publicznych, w którym Pan(i) uczestniczył(a) w przeszłości, ułatwiło Panu(i) odnalezienie się w roli mówcy?⁴⁸¹

Zgodnie z danymi ujętymi w tabeli Załącznik nr 1.35. kursy i szkolenia przemówień publicznych ułatwiły odnalezienie się w roli mówcy 46% badanych, w tym 28% odpowiadających określiła tę zasługę jako niewielką. Zdecydowanie sceptycznych było 6% respondentów, zaś trudno było zająć stanowisko 15% oficerów. Odpowiedzi oficerów starszych i młodszych plasowały się na podobnym poziomie.

Szkolenia i kursy ułatwiły zdobycie sprawności mówcy w znacznym stopniu głównie żołnierzom na stanowiskach dydaktycznych i naukowych (20%). Ogólną ich przydatność docenili dowódcy (52%). Znacząca krytyka wypłynęła od środowiska kadry administracyjnej (12%), co obrazuje tabela Zał. nr 1.35a.

Najwyżej kursy i szkolenia oceniają najstarsi badani powyżej 46 lat, zaś najbardziej krytyczni są młodzi oficerowie do 26 roku życia (patrz tabela Zał. nr 1.35b.).

⁴⁸¹ Proszę wybrać jedną odpowiedź i wpisać jej numer w prostokąt znajdujący się poniżej

Tabela Załącznik nr 1.35. Kursy i szkolenia przemówień publicznych a odnalezienie się w roli mówcy

Czy szkolenie z zakresu wystąpień publicznych, w którym Pan(i) uczestniczył(a) w przeszłości, ułatwiło Panu(i) odnalezienie się w roli mówcy?			
	Oficerowie młodszy	Oficerowie starsi	ogółem
ułatwiło w dużym stopniu	18%	19%	18%
ułatwiło w niewielkim stopniu	29%	28%	28%
w ogóle nie ułatwiło	6%	6%	6%
trudno mi powiedzieć	15%	14%	15%
brak danych	32%	33%	33%
ogółem	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Zał. nr 1.35a. Pytanie 35. a zajmowane stanowisko

Czy szkolenie z zakresu wystąpień publicznych, w którym Pan(i) uczestniczył(a) w przeszłości, ułatwiło Panu(i) odnalezienie się w roli mówcy?	Stanowisko służbowe					
	dowódcze	sztabowe	dydaktyczne, naukowe	administracyjne	inne	ogółem
ułatwiło w dużym stopniu	21%	17%	20%	14%	17%	18%
ułatwiło w niewielkim stopniu	31%	28%	27%	20%	28%	28%
w ogóle nie ułatwiło	7%	5%	7%	12%	5%	6%
trudno mi powiedzieć	13%	14%	6%	20%	33%	15%
brak danych	28%	36%	40%	34%	17%	33%
ogółem	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Zał. nr 1.35b. Pytanie 35. a wiek respondenta

Czy szkolenie z zakresu wystąpień publicznych, w którym Pan(i) uczestniczył(a) w przeszłości, ułatwiło Panu(i) odnalezienie się w roli mówcy?	Wiek respondenta				
	do 26 lat	od 27 do 35 lat	od 36 do 45 lat	powyżej 46 lat	ogółem
ułatwiło w dużym stopniu	9%	20%	15%	26%	18%
ułatwiło w niewielkim stopniu	22%	31%	30%	20%	28%
w ogóle nie ułatwiło	13%	7%	5%	6%	6%
trudno mi powiedzieć	30%	11%	15%	15%	15%
brak danych	26%	31%	35%	33%	33%
ogółem	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

36. Kto ukierunkowywał Pana(i) wiedzę i umiejętności dotyczące wystąpień publicznych lub komunikacji społecznej podczas przebytych kursów, szkoleń?⁴⁸²

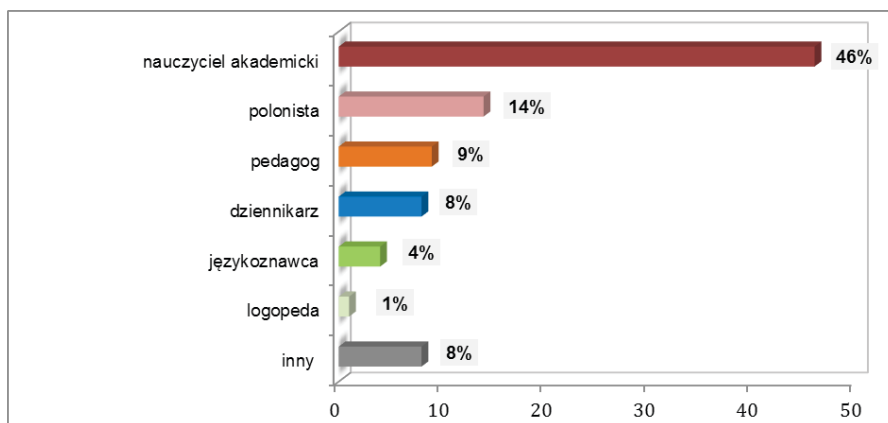
Kadra kształtująca mówców w wojsku według wskazań umieszczonych w tabeli Załącznik nr 1.36. składa się głównie z szeroko ujmowanej kategorii „nauczycieli akademickich” (około 46% wskazań). Był to najczęściej wybierany typ wśród innych profesji. Drugą co do częstości wskazań była kategoria „polonista”. Taką osobę zaznaczyło 14% oficerów. Blisko co dziesiąty z żołnierzy (9%) korzystał z pomocy pedagoga. Wśród badanych 8% żołnierzy wskazało na dziennikarza jako osobę pomocną w ukierunkowywaniu wiedzy dotyczącej wystąpień publicznych. Taką samą częstość wskazań zyskała kategoria „Inny”. Jest to względnie wysoki odsetek odpowiedzi porównując go z innymi specjalistami. Tylko 4% żołnierzy korzystało z pomocy językoznawcy. Nieznaczny, zaledwie 1% odsetek ankietowanych, pogłębiał umiejętności wystąpień publicznych we współpracy z logopedą. Proporcje udzielonych odpowiedzi zobrazowano na wykresie Zał. nr 1.36.

Tabela Załącznik nr 1.36. Kadra kształtująca mówców

Kto ukierunkowywał Pana(i) wiedzę i umiejętności dotyczące wystąpień publicznych lub komunikacji społecznej podczas przebytych kursów, szkoleń?	Proszę wybrać właściwą dla Pana(i) liczbę odpowiedzi wpisując X w tabelę poniżej		
	zaznaczone odpowiedzi	niezaznaczone odpowiedzi	ogółem
nauczyciel akademicki	46%	54%	100%
polonista	14%	64%	100%
pedagog	9%	91%	100%
dziennikarz	8%	92%	100%
językoznawca	4%	96%	100%
logopeda	1%	99%	100%
inny	8%	92%	100%

Źródło: opracowanie własne.

⁴⁸² Proszę wybrać właściwą dla Pana(i) liczbę odpowiedzi wpisując X w tabelę poniżej



Wykres Zał. nr 1.36. Kadra kształtująca mówców

Źródło: opracowanie własne.

37. Jak oceniłby(łaby) Pan(i) korzyści płynące z umiejętności stosowania zasad przemówień publicznych?⁴⁸³

Dane zawarte w tabeli Załącznik nr 1.37. pozwalają na sformułowanie pewnych prawidłowości. Dla ponad trzech czwartych (81%) badanych *opanowanie tremy* jest ważną umiejętnością wynikającą ze znajomości zasad przemówień publicznych (w tym dla ponad jednej czwartej 28% ankietowanych bardzo ważną). Dla 7% ankietowanych jest to mało istotny aspekt i taki sam odsetek badanych waha się przy wyborze odpowiedzi. Zdecydowana większość (81%) żołnierzy uważa, że umiejętności stosowania zasad przemówień publicznych buduje *pozytywny wizerunek* mówcy, zaś co dziesiąty żołnierz (10%) nie zgadza się z tym twierdzeniem. Dla większości badanych jedną z korzyści płynących ze stosowania przemówień publicznych jest *wzmocnienie poczucia wartości*. Takie zdanie wyraziło blisko trzy czwarte badanych. Z kolei dla 15% żołnierzy jest to mało ważne. Przyginiatająca większość (85%) żołnierzy uważa, że umiejętności stosowania zasad przemówień publicznych zwiększa *pewność siebie* mówcy w kontakcie z audytorium. Tylko nieliczni (5%) żołnierze sądzą, że jest to mało ważna korzyść. Dla większości ankietowanych *zwiększanie uznania w oczach podwładnych* jest bardzo ważnym (15%) i ważnym (48%) argumentem. Dla co piątego (21%) badanego okazuje się to być mało istotne. *Bycie osobą bardziej towarzyską* jest aspektem, który wypada najsłabiej w porównaniu z dotychczas przedstawionymi. Dla ponad połowy (52%) oficerów umiejętność przemawiania pozwala na bycie bardziej towarzyskim, zaś dla jednej trzeciej (32%) badanych

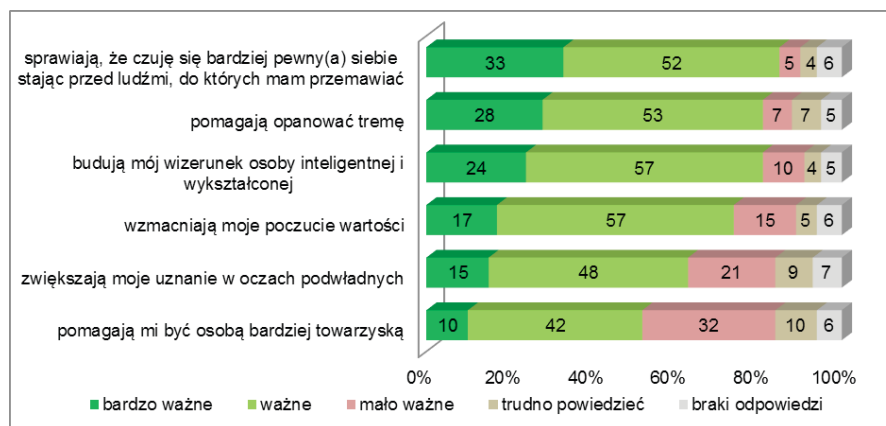
483 Każdy z aspektów proszę ocenić wg skali ważności od 5 do 2, gdzie:
 5 – bardzo ważne
 4 – ważne
 3 – mało ważne
 2 – trudno powiedzieć

jest to mało wiążąca zależność. Czytelną ocenę wskazanych kategorii przedstawiono na wykresie Zał. nr 1.37.

Tabela Załącznik nr 1.37. Ocena korzyści płynących z zastosowania zasad sztuki przemawiania

Jak oceniłby(ły) Pan(i) korzyści płynące z umiejętności stosowania zasad przemówień publicznych?	Ocena respondentów					ogółem
	bardzo ważne	ważne	mało ważne	trudno powiedzieć	brak odpowiedzi	
pomagają mi być osobą bardziej towarzyską	10%	42%	32%	10%	6%	100%
zwiększają moje uznanie w oczach podwładnych	15%	48%	21%	9%	7%	100%
wzmacniają moje poczucie wartości	17%	57%	15%	5%	6%	100%
budują mój wizerunek osoby inteligentnej i wykształconej	24%	57%	10%	4%	5%	100%
pomagają opanować treść	28%	53%	7%	7%	5%	100%
sprawiają, że czuję się bardziej pewny(a) siebie stając przed ludźmi, do których mam przemawiać	33%	52%	5%	4%	6%	100%

Źródło: opracowanie własne



Wykres Zał. nr 1.37. Ocena korzyści płynących z zastosowania zasad sztuki przemawiania

Źródło: opracowanie własne.

38. Co chciałby(ałaby) Pan(i) udoskonalić w swoich wystąpieniach publicznych?⁴⁸⁴

Odpowiedzi respondentów na omawiane pytanie otwarte pozwoliło na skategoryzowanie danych w punkty uwypuklone w tabeli Załącznik nr 1.38. Naj-

484 Pytanie otwarte

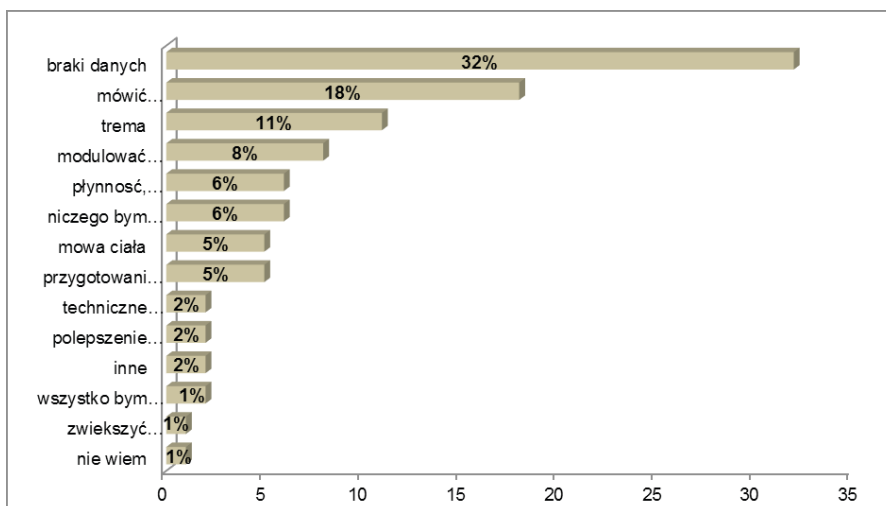
większej korekty według badanych wymaga aspekt poprawnego wypowiedzania się pod względem językowym i dykcyjnym (18% wskazań). Oficerowie chcieliby ujarzmić tremę (11% odpowiedzi) oraz uzyskać sprawność panowania nad głosem (8% zaznaczeń). Udoskonalenia wymaga również niewystarczająca płynność i swoboda wypowiedzi, podobnie jak mowa ciała. Mniejszy odsetek badanych skupił się na technicznych aspektach wypowiedzi, przygotowaniu merytorycznym, polepszeniu interakcji i ogólnej praktyki przemawiania.

Obrazowe przedstawienie wyników badania umieszczono na wykresie Zał. nr 1.38, zaś najbardziej typowe odpowiedzi respondentów w podziale na wskazane kategorie zostały ujęte w tabeli nr 1.38a.

Tabela Załącznik nr 1.38. Wskazane potrzeby udoskonalień własnych wystąpień

Co chciałby(ałaby) Pan(i) udoskonalić w swoich wystąpieniach publicznych?		
Kategorie wskazane przez badanych	Częstotliwość odpowiedzi	Procent odpowiedzi
mówić poprawnie dykcyjnie i językowo	69	18%
trema	42	11%
modulować głosem	30	8%
płynność, swoboda wypowiedzi	25	6%
niczego bym nie udoskonaliał	23	6%
mowa ciała	19	5%
przygotowanie merytoryczne	20	5%
techniczne aspekty przemówienia	9	2%
polepszenie interakcji	7	2%
inne	6	2%
wszystko bym zmienił	9	1%
zwiększyć praktykę	3	1%
nie wiem	5	1%
braki danych	126	32%
ogółem	393	100%

Źródło: opracowanie własne.



Wykres Zał. nr 1.38. Wskazane potrzeby udoskonalenia własnych wystąpień

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Załącznik nr 1.38a. Najbardziej typowe odpowiedzi na wybrane kategorie wskazane w pytaniu otwartym nr 38

Kategoria: Mówić poprawnie
„Umiejętność pracy głosem, akcentowanie” „Wyrazistość mowy” „Dobór słów” „Poprawność mowy, dykcję” „Precyzję wypowiedzi” „Wymowa trudnych słów”
Kategoria: Trema
„Radzenie sobie ze stresem” „W kształceniu oficerów brak jest przedmiotowej tematyki. Chciałbym udoskonalic umiejętność panowania nad emocjami”. „Zyskać pewność siebie, skuteczniej eliminować niepewność i treść, oraz budować wizerunek osoby elokwentnej i inteligentnej”
Kategoria: Modulować głosem
„Mieć bardziej wyrazisty głos” „Chciałbym mówić głośno bez zmęczenia” „Ton wymowy” „Opanowanie drżenia głosu” „Pozbyć się tremy, mieć pewniejszy głos”
Kategoria: Mowa ciała
„Większe opanowanie w gestykulacji” „Wygląd zewnętrzny”

Kategoria: Płynność, swoboda wypowiedzi
„Łatwość mówienia, sposób mówienia, swoboda wypowiedzi” „Bardziej składna wypowiedź, np. nie zacinanie się, eliminacja YYYYYY” „Zmienić punktowość i odwrócić uwagę” „Zwolnienie tempa mowy” „Sterowanie szybkością wypowiedzi” „Opanować tempo i szybkość swojej wypowiedzi do poziomu zrozumiałego dla wszystkich słuchaczy, kontrolować tempo mowy” „Moja trema przejawia się tym, że za szybko mówię, na szczęście moje wystąpienia ograniczają się do odczytania, jest to dla mnie ułatwienie, ale i tak muszę ćwiczyć, żeby nie za szybko odczytywać tekst, a żeby zapadł on na długo w głowach słuchaczy”
Kategoria: Niczego bym nie udoskonił
„Nie mogę ocenić sam siebie. Jeden odbiorca odbierze coś dobrze, drugi nie” „Po 23 latach pracy w Wojsku nie czuje potrzeby udoskonić swojego doświadczenia” „Zaakceptowałem już siebie, nie chcę się zmieniać”
Kategoria: Zwiększyć praktykę
„Trudno powiedzieć, zdecydowanie po prostu praktyka czyni mistrza” „Każde szkolenie pozwala się doskonalić dlatego każde szkolenie jest przydatne” „Mieliśmy z przemówień tylko wykłady, bez ćwiczeń” „Potrzebne są ćwiczenia”

Źródło: opracowanie własne.

39. Czy jest Pan(i) obecnie słuchaczem kursu, w którym występuje przedmiot: komunikacja społeczna, przemówienia publiczne, medialne, autoprezentacja, komunikacja werbalna itp.?⁴⁸⁵

Zgodnie z interpretacją danych zawartych w tabeli Załącznik nr 1.39. co czwarty z ankietowanych (24%) był w momencie realizacji badania słuchaczem kursu, w którym występuje przedmiot komunikacja społeczna, przemówienia publiczne, medialne, autoprezentacja lub komunikacja werbalna. Nieznaczny odsetek badanych (2%) nie udzielił odpowiedzi na to pytanie.

Porównując dane statystyczne ze względu na stanowiska służbowe widać, że w momencie realizacji badania najczęściej słuchaczami kursów byli żołnierze służący na stanowisku innym (28%) oraz sztabowym (27%). Wszystkie wskazania pozytywne oscylują wokół wartości 20-28% badanych (patrz tabela Zał. nr 1.39a.).

Rozpatrując dane przez pryzmat wieku badanych można dostrzec, że bezwzględnie najrzadsze uczestnictwo w kursach komunikacyjnych deklarują najmłodsi respondenci do 26 roku życia. W kategorii wiekowej 27-35 lat jest to piąty badany (22%). Natomiast w starszych kohortach jest to blisko co trzeci badany, (27%) i (26%) w najstarszej kategorii wiekowej (patrz tabela Zał. nr 1.39b.).

485 Proszę wybrać jedną odpowiedź i wpisać jej numer w prostokąt znajdujący się poniżej

Tabela Załącznik nr 1.39. Uczestnictwo w kursie komunikacji w czasie badania

Czy jest Pan(i) obecnie słuchaczem kursu, w którym występuje przedmiot: komunikacja społeczna, przemówienia publiczne, medialne, autoprezentacja, komunikacja werbalna itp.?			
	Oficerowie młodszy	Oficerowie starsi	ogółem
tak	28%	20%	24%
nie	71%	79%	74%
braki danych	1%	1%	2%
ogółem	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Zał. nr 1.39a. Pytanie 39. a zajmowane stanowisko

Czy jest Pan(i) obecnie słuchaczem kursu, w którym występuje przedmiot: komunikacja społeczna, przemówienia publiczne, medialne, autoprezentacja, komunikacja werbalna itp.?	Stanowisko służbowe					
	dowódcze	sztabowe	dydaktyczne, naukowe	administracyjne	inne	ogółem
tak	21%	27%	20%	20%	28%	24%
nie	77%	73%	80%	80%	67%	75%
braki danych	2%	1%			5%	1%
ogółem	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Zał. nr 1.39b. Pytanie 39. a wiek respondenta

Czy jest Pan(i) obecnie słuchaczem kursu, w którym występuje przedmiot: komunikacja społeczna, przemówienia publiczne, medialne, autoprezentacja, komunikacja werbalna itp.?	Wiek respondenta				ogółem
	do 26 lat	od 27 do 35 lat	od 36 do 45 lat	powyżej 46 lat	
tak	4%	21%	27%	26%	24%
nie	96%	77%	72%	74%	75%
braki danych	100%	2%	1%		1%
ogółem	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

40. Czy Pana(i) zdaniem w szkoleniu, w którym Pan(i) obecnie uczestniczy, liczba godzin przeznaczona na naukę kultury języka, poprawnej dykcji, operowania głosem itp.) jest wystarczająca?⁴⁸⁶

Blisko co czwarty z ankietowanych (23%) uważa, że liczba godzin szkolenia przeznaczona na zagadnienia komunikacyjne jest zbyt mała. Biorąc pod uwagę fakt, że 43% ankietowanych nie zaznaczyło żadnej odpowiedzi, to wyżej wspomniany odsetek jest znaczny. Tylko co ósmy (12%) ankietowany sądzi, że proponowana liczba godzin jest wystarczająca, a co piąty badany (21%) nie ma zdania na ten temat. Ogólnie rzecz ujmując, więcej oficerów starszych niż młodszych uważa, że ilość czasu na działalność edukacyjną w zakresie komunikacji językowej i parajęzykowej jest zbyt mała. Również bardziej liczna grupa oficerów starszych (27%) niż młodszych (18%) nie jest w stanie wyrazić jednoznacznej opinii na ten temat (patrz tabela Załącznik nr 1.40.).

Analizy danych dowodzą, że najwięcej (27%) oficerów na stanowiskach naukowych uważa że liczba godzin jest wystarczająca. Wszystkie odpowiedzi badanych będących odmiennego zdania oscylują wokół wartości 20-25% badanych (patrz tabela Zał. nr 1.40a.)

Kolejne analizy wskazują, że w kategorii wiekowej 36-46 lat znajduje się największy 31% odsetek badanych przekonanych o tym że liczba godzin przeznaczonych na naukę kultury języka, poprawnej dykcji, operowania głosem jest zbyt mała. Poza tym w dwóch pierwszych kategoriach wiekowych odsetek osób nie biorących udziału w kursach przekracza połowę, co wskazują dane umieszczone w tabeli Zał. nr 1.40b.

Tabela Załącznik nr 1.40. Opinia badanych dotycząca liczby godzin zajęć z kultury języka, poprawnej dykcji, operowania głosem itp.

Czy Pana(i) zdaniem w szkoleniu, w którym Pan(i) obecnie uczestniczy, liczba godzin przeznaczona na naukę kultury języka, poprawnej dykcji, operowania głosem itp. jest wystarczająca?			
	Oficerowie młodszy	Oficerowie starsi	ogółem
jest zbyt mała	20%	28%	23%
jest wystarczająca	12%	13%	12%
jest zbyt duża	1%	1%	1%
trudno mi powiedzieć	17%	27%	21%
brak danych	50%	31%	43%
ogółem	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

⁴⁸⁶ Proszę wybrać jedną odpowiedź i wpisać jej numer w prostokąt znajdujący się poniżej. Jeśli w poprzednim pytaniu udzielił(a) Pan(i) odpowiedzi NIE, proszę przejść do pytania nr 42.

Tabela Zał. nr 1.40a. Pytanie 40. a zajmowane stanowisko

Czy Pana(i) zdaniem w szkoleniu, w którym Pan(i) obecnie uczestniczy, liczba godzin przeznaczona na naukę kultury języka, poprawnej dykcji, operowania głosem itp. jest wystarczająca?	Stanowisko służbowe					
	dowódcze	sztabowe	dydaktyczne, naukowe	administracyjne	inne	ogółem
jest zbyt mała	21%	25%	20%	23%	22%	23%
jest wystarczająca	9%	15%	27%	6%	6%	12%
jest zbyt duża	2%	1%			5%	1%
trudno mi powiedzieć	18%	22%	27%	29%	17%	21%
brak danych	50%	37%	26%	42%	50%	43%
ogółem	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Zał. nr 1.40b. Pytanie 40. a wiek respondenta

Czy Pana(i) zdaniem w szkoleniu, w którym Pan(i) obecnie uczestniczy, liczba godzin przeznaczona na naukę języka, poprawnej dykcji, operowania głosem itp. jest wystarczająca?	Wiek respondenta				
	do 26 lat	od 27 do 35 lat	od 36 do 45 lat	powyżej 46 lat	ogółem
jest zbyt mała	17%	16%	31%	18%	23%
jest wystarczająca	17%	10%	11%	18%	12%
jest zbyt duża		1%	1%	2%	1%
trudno mi powiedzieć	5%	17%	21%	34%	21%
brak danych	61%	56%	36%	28%	43%
ogółem	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

41. Czy Pana(i) zdaniem w szkoleniu, w którym Pan(i) obecnie uczestniczy, liczba godzin przeznaczona na naukę tzw. mowy ciała jest wystarczająca?⁴⁸⁷

Informacje skumulowane w tabeli Załącznik nr 1.41. wskazują, że co trzeci z żołnierzy (35%) uważa że liczba godzin przeznaczona na naukę prezentacji publicznych, mowy ciała jest niewystarczająca. Mniejsza część żołnierzy (21%) jest przeciwnego zdania. Znaczny odsetek (43%) badanych nie odpowiedział na to pytanie. Jednocześnie należy zaznaczyć, że mniejszy odsetek spośród oficerów młodszych uczestniczył w czasie realizacji badania w kursie komunikacyjnym (stosunek 49% do 32% braków danych). Oficerowie starsi częściej niż oficerowie

487 Proszę wybrać jedną odpowiedź i wpisać jej numer w prostokąt znajdujący się poniżej

młodszy wyrażali zdecydowaną aprobatę, ale też i częściej podkreślali zdecydowane niezadowolenie co do czasu przeznaczanego na zgłębianie umiejętności porozumiewania się pozajęzykowego.

Odpowiedzi żołnierzy na stanowiskach naukowych są najbardziej skrajne, gdyż 13% z nich odpowiada „zdecydowanie tak” i 27% „zdecydowanie nie”. Dostyc wysoki sceptycyzm, jeśli chodzi o liczbę godzin przeznaczoną m.in. na naukę prezentacji publicznych, wyrażają żołnierze na stanowiskach sztabowych i administracyjnych (patrz tabela Zał. nr 1.41a.).

W przypadku wieku widać różnicę w wypowiedziach najmłodszych respondentów do 26 roku życia. Częściej zaznaczali oni odpowiedź „zdecydowanie tak” i rzadziej niż inni respondenci wybierali wariant „raczej nie” i „zdecydowanie nie”. Należy także zwrócić uwagę, że dwie pierwsze kohorty wiekowe ankietowanych mają ponad połowę braków danych. Z kolei najstarsi respondenci najczęściej zauważają, że liczba godzin przeznaczona na naukę prezentacji publicznych, mowy ciała jest niewystarczająca (patrz tabela Zał. nr 1.41b.).

Tabela Załącznik nr 1.41. Opinia dotycząca liczby godzin zajęć z komunikacji pozajęzykowej

Czy Pana(i) zdaniem w szkoleniu, w którym Pan(i) obecnie uczestniczy, liczba godzin przeznaczona na naukę tzw. mowy ciała jest wystarczająca?			
	Oficerowie młodszy	Oficerowie starszy	ogółem
zdecydowanie tak	5%	8%	6%
raczej tak	15%	17%	15%
raczej nie	17%	21%	18%
zdecydowanie nie	15%	22%	17%
brak danych	48%	32%	44%
ogółem	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Zał. nr 1.41a. Pytanie 41. a zajmowane stanowisko

Czy Pana(i) zdaniem w szkoleniu, w którym Pan(i) obecnie uczestniczy, liczba godzin przeznaczona na naukę tzw. mowy ciała jest wystarczająca?	Stanowisko służbowe					ogółem
	dowódcze	sztabowe	dydaktyczne, naukowe	administracyjne	inne	
zdecydowanie tak	7%	6%	13%	3%	6%	6%
raczej tak	16%	16%	20%	14%	17%	15%
raczej nie	13%	21%	7%	20%	22%	18%
zdecydowanie nie	13%	20%	27%	20%	11%	17%
brak danych	51%	37%	33%	43%	44%	44%
ogółem	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Zał. nr 1.41b. Pytanie 41. a wiek respondenta

Czy Pana(i) zdaniem w szkoleniu, w którym Pan(i) obecnie uczestniczy, liczba godzin przeznaczona na naukę tzw. mowy ciała jest wystarczająca?	Wiek respondenta				
	do 26 lat	od 27 do 35 lat	od 36 do 45 lat	powyżej 46 lat	ogółem
zdecydowanie tak	9%	6%	6%	8%	6%
raczej tak	17%	15%	15%	18%	15%
raczej nie	4%	10%	22%	26%	18%
zdecydowanie nie	13%	15%	19%	20%	17%
brak danych	57%	54%	38%	28%	44%
ogółem	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

42. Jak zaakcentowałby(ałaby) Pan(i) podczas oficjalnego wystąpienia zapisany w tabeli wyraz/zwrot?⁴⁸⁸

Badani rozwiązując test poprawności akcentowania (patrz tabela Załącznik nr 1.42.) udzielili około połowy poprawnych i niepoprawnych odpowiedzi. Problem sprawiało właściwe, tzn. zgodne z wzorcową normą użycia języka, intonacyjne realizowanie wyrazów: oficer, nauka, biblioteka, analiza, autorytet. Pozytywnie zaznaczono akcentowanie wyrazów: Rzeczpospolita, polityka, pedagogika, zauważyliście, żebyśmy, prezydent (patrz tabela Załącznik nr 1.42a.).

Tabela Załącznik nr 1.42. Test poprawności akcentowania

forma gramatyczna	brzmienie akcent	brzmienie akcent	nie wiem
Rzeczpospolita	Rzeczpospolita	Rzeczpospolita	X
polityka	polityka	polityka	X
pedagogika	pedagogika	pedagogika	X
to nauka...	to nauka...	to nauka...	X
wzmocnić autorytet	wzmocnić autorytet	wzmocnić autorytet	X
zauważyliście to	zauważyliście to	zauważyliście to	X
analizy badań	analizy badań	analizy badań	X
biblioteka	biblioteka	biblioteka	X
żebyśmy	żebyśmy	żebyśmy	X
prezydent	prezydent	prezydent	X
oficer	oficer	oficer	X

Źródło: opracowanie własne.

⁴⁸⁸ Proszę zakreślić kółkiem poprawną wg Pana(i) wersję

Tabela Zał. nr 1.42a. Zestawienie odpowiedzi w teście poprawności akcentowania

Forma gramatyczna	Akcent poprawny	Akcent niepoprawny	Nie wiem	Brak danych	Ogółem
Rzeczpospolita	63%	20%	3%	14%	100%
polityka	57%	28%	3%	12%	100%
pedagogika	67%	20%	3%	10%	100%
to nauka ...	24%	63%	2%	11%	100%
wzmocnić autorytet	37%	47%	4%	12%	100%
zauważyliście to	48%	33%	5%	14%	100%
analizy badań	35%	46%	4%	15%	100%
biblioteka	29%	55%	4%	12%	100%
żebyśmy	44%	40%	4%	12%	100%
prezydent	47%	39%	4%	10%	100%
oficer	35%	51%	3%	11%	100%

Źródło: opracowanie własne.

43. Jak podczas oficjalnego wystąpienia wypowiedziałby(ałaby) Pan(i) zapisany w tabeli wyraz/zwrot?⁴⁸⁹

Odnosząc się do testu poprawności językowej poproszono badanych o wskazanie pożądaných form brzmienia kilkunastu wyrazów (patrz tabela Załącznik nr 1.43.). Analiza uzyskanych odpowiedzi pokazuje, że ogólnie rzecz biorąc respondenci udzielili więcej zgodnych z normą wzorcową odpowiedzi. Problematyczna okazała się poprawność deklinacyjna wyrazów *wat* i *wolt*. Zdecydowanie więcej wątpliwości badani mieli z fonetyczną analizą wyrazów. Na ów wniosek wskazuje znaczna liczba zaznaczeń niepoprawnych brzmieniowo form, co zobrazowano w tabeli Zał. nr 1.43a.

Tabela Załącznik nr 1.43. Test poprawności wymowy

forma gramatyczna	brzmienie	brzmienie	nie wiem
15	piętnaście	pietnaście	X
600	szejset	sześset	X
Witam Państwa	Witam Państwa	Witam Pajstwa	X
tęcza	tencza	tęcza	X
szczęśliwego powrotu	szczęśliwego powrotu	szcześliwego powrotu	X
Mazurek Dąbrowskiego	Mazurek Dombrowskiego	Mazurek Dąbrowskiego	X
strzała	szcząła	stsząła	X
mówiłem to 2,5 raz...	2,5 razy	2,5 raza	X

489 Proszę zakreślić kółkiem poprawną wg Pana(i) wersję

forma gramatyczna	brzmienie	brzmienie	nie wiem
19	dziwienności	dziwienności	X
od 2,5... czekam	od 2,5 roku czekam	od 2,5 lat czekam...	X
włączam prąd	włączam pront	włonzam pront	X
wygramy ... wojnę	wygramy tą wojnę	wygramy tę wojnę	X
bezpieczeństwo	bespieczeństfo	bespieczeństfo	X
kąt spojrzenia	kąt spojrzenia	kont spojrzenia	X
rok 2014	dwa tysiące cztertnasty	dwutysięczny cztertnasty	X
napięcie 220 V	napięcie 220 woltów	napięcie 220 wolt	X
żarówka o mocy 60 W	o mocy 60 wat	o mocy 60 watów	X

Tabela Zał. nr 1.43a. Zestawienie odpowiedzi w teście poprawności wymowy

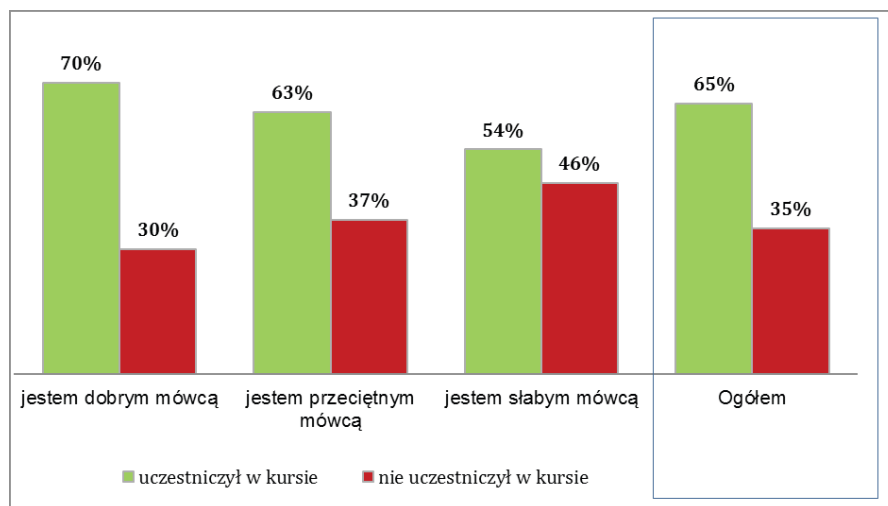
Forma gramatyczna	Wymowa poprawna	Wymowa niepoprawna	Nie wiem	Brak danych	Ogółem
wskaźniki deklinacyjne					
mówiłem to 2,5 raz...	42%	41%	5%	12%	100%
od 2,5 ... czekam	69%	19%	2%	10%	100%
wygramy ... wojnę	61%	25%	2%	12%	100%
rok 2014	47%	38%	2%	13%	100%
napięcie 220 V	14%	73%	2%	11%	100%
żarówka o mocy 60 W	32%	55%	2%	11%	100%
wskaźniki fonetyczne					
15	16%	73%	1%	10%	100%
600	72%	15%	3%	10%	100%
Witam Państwa	2%	86%	2%	10%	100%
tęcza	8%	80%	1%	11%	100%
szczęśliwego powrotu	1%	86%	2%	11%	100%
Mazurek Dąbrowskiego	13%	72%	2%	13%	100%
strzała	75%	4%	4%	17%	100%
19	15%	72%	2%	11%	100%
włączam prąd	53%	19%	9%	19%	100%
bezpieczeństwo	4%	72%	5%	19%	100%
kąt spojrzenia	16%	69%	2%	13%	100%

Źródło: opracowanie własne.

ANALIZY STATYSTYCZNE

**ZESTAWIENIE UCZESTNICTWA ŻOŁNIERZY W KURSACH, SZKOLENIACH
A OCENA UMIEJĘTNOŚCI ORATORSKICH**

Wyniki analiz statystycznych wskazują, że im mniejsza aktywność żołnierzy w kursach (szkoleniach, zajęciach) przemówień publicznych, tym niższa samoocena ich własnych umiejętności oratorskich. Zdecydowana większość (70%) respondentów uczestniczących w szkoleniach uważa się za dobrych mówców, podczas gdy tylko 30% ankietowanych – nie biorących w nich udziału – wystawia wysoką ocenę własnych umiejętności. Warto także dodać, że większość (65%) przebadanych respondentów uczestniczyła w zajęciach, kursach pogłębiających sztukę przemówień publicznych. Szczegółową analizę danych przedstawia wykres Zał. nr 1.44. oraz tabela Zał. nr 1.44.



*Na wykresie połączono kategorie odpowiedzi „bardzo dobrym” i „dobrym” mówcą w jedną kategorię i analogicznie postąpiono z kategoriami „bardzo słabym” oraz „słabym”.

Wykres Zał. nr 1.44. Zestawienie uczestnictwa żołnierzy w kursach, szkoleniach a ocena umiejętności oratorskich*

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Zał. nr 1.44. Zestawienie uczestnictwa żołnierzy w kursach, szkoleniach a ocena umiejętności oratorskich

Tabela krzyżowa						
			Pytanie nr 8			Ogółem
			Dobry mówca	Przeciętny mówca	Słaby mówca	
Pytanie nr 32 uczestnictwo w kursie	nie uczestniczył w kursie	n	108	127	22	257
		%	70,1%	63,2%	53,7%	64,9%
	uczestniczył w kursie 1	n	46	74	19	139
		%	29,9%	36,8%	46,3%	35,1%
Ogółem		n	154	201	41	396
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$p=0,112$; $df=2$; $C=0,105$

Źródło: opracowanie własne.

Zestawienie uczestnictwa żołnierzy w kursach a deklarowany poziom zadowolenia ze swoich wystąpień okolicznościowych

Analiza porównawcza uczestnictwa żołnierzy w kursach w zestawieniu z deklarowanym poziomem zadowolenia z wystąpień publicznych pokazuje, że wyniki pomiędzy grupami są do siebie zbliżone.

Wedle obrazu na wykresie Zał. nr 1.45. uczestnictwo w kursach w nieznacznym tylko stopniu pozwala żołnierzom formułować wyższy poziom zadowolenia ze swoich wystąpień publicznych. W pełni zadowolająco wystąpienia ocenia co ósmy (12%) respondent biorący udział w kursach i co dziesiąty (9%) nie biorący udziału w takim przedsięwzięciu. Całkowicie niezadowolający poziom wystąpień manifestuje 2% badanych w grupie nieuczestniczącej.



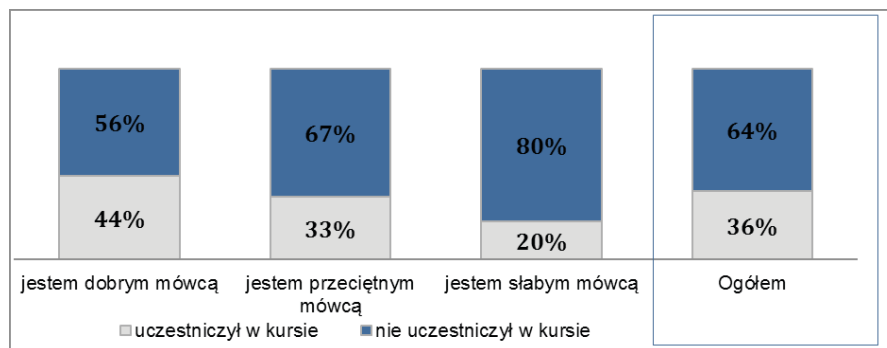
Wykres Zał. nr 1.45. Zestawienie uczestnictwa żołnierzy w kursach a deklarowany poziom zadowolenia ze swoich wystąpień okolicznościowych

Źródło: opracowanie własne.

Zestawienie uczestnictwa żołnierzy w kursach ocena umiejętności oratorskich*

Co trzeci z żołnierzy (36%) odparł, że uczestniczył w kursach doskonalących umiejętności przemówień publicznych. Co ważne – osoby korzystające z wyżej wymienionego szkoleń zdecydowanie lepiej oceniły swoje umiejętności przemawiania⁴⁹⁰.

Wyniki analiz statystycznych jednoznacznie wskazują, że w samej grupie żołnierzy oceniających własne umiejętności jako „słabe”, aż cztery piąte z nich nie uczestniczyło w tego typu szkoleniach. Co więcej 67% respondentów nie korzystających z takiej pomocy ocenia się w roli mówcy „przeciętnie”. Szczegółową analizę danych przedstawia wykres Zał. nr 1.46. oraz tabela oraz tabela Zał. nr 1.45.



*Na wykresie połączono kategorie odpowiedzi „bardzo dobrym” i „dobrym” mówcą w jedną kategorię i analogicznie postąpiono z kategoriami „bardzo słabym” oraz „słabym”

Wykres Zał. nr 1.46. Zestawienie uczestnictwa żołnierzy w kursach a ocena umiejętności oratorskich*

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Zał. nr 1.45. Zestawienie uczestnictwa żołnierzy w kursach a ocena umiejętności oratorskich⁴⁹¹

Tabela krzyżowa						
		Pytanie nr 8			Ogółem	
		Dobry mówca	Przeciętny mówca	Słaby mówca		
Pytanie nr 26 Przebyte szkolenia/ kursy/zajęcia	nie uczestniczył w kursie	n	86	134	33	253
		%	55,8%	66,7%	80,5%	63,9%
	uczestniczył w kursie	n	68	67	8	143
		%	44,2%	33,3%	19,5%	36,1%

490 Zależność jest istotna statystycznie wartość chi-kwadrat 0,156; p=0,007.

491 Dla potrzeb analizy połączono kategorie odpowiedzi „bardzo dobrym” i „dobrym” mówcą w jedną kategorię i analogicznie postąpiono z kategoriami „bardzo słabym” oraz „słabym”.

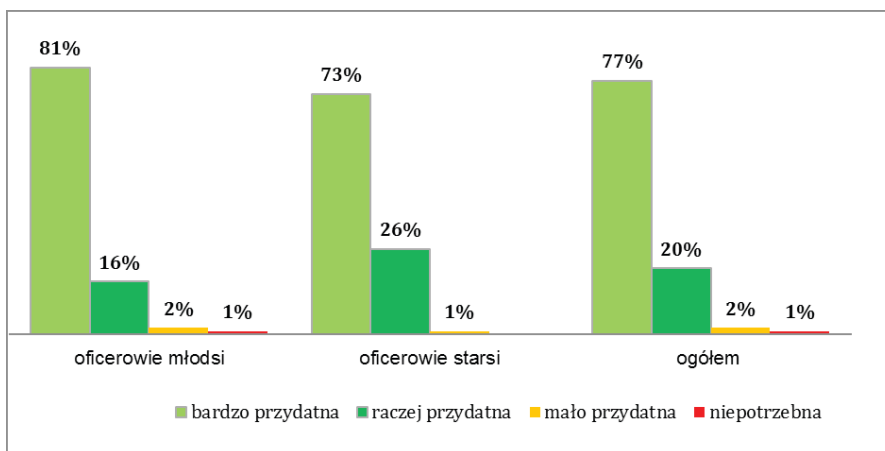
Tabela krzyżowa					
		Pytanie nr 8			Ogółem
		Dobry mówca	Przeciętny mówca	Słaby mówca	
Ogółem	n	154	201	41	396
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$p=0,007$; $df=2$; $C=0,156$

Źródło: opracowanie własne.

Umiejętność przemawiania publicznego a jego przydatność w środowisku dowódczo-sztabowym

Opinia dotycząca przydatności umiejętności przemawiania publicznego w środowisku dowódczo-sztabowym jest niemal powszechna. Tylko nieznaczny odsetek respondentów uważa, że jest to sprawność mało użyteczna (2%), a wręcz znikomy (1%) że niepotrzebna. Dane obrazuje wykres Zał. nr 1.47. oraz tabela Zał. nr 1.46.



Wykres Zał. nr 1.47. Umiejętność przemawiania publicznego a jego przydatność w środowisku dowódczo-sztabowym

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Zał. nr 1.46. Umiejętność przemawiania publicznego a jego przydatność w środowisku dowódczo-sztabowym

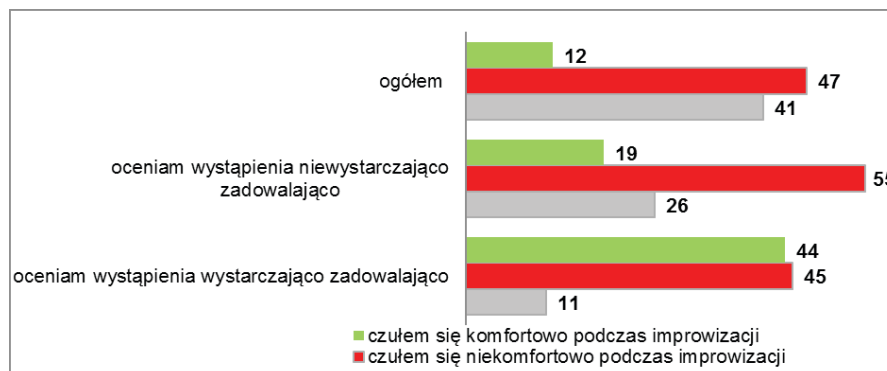
Tabela krzyżowa									
		Pytanie nr 46						Ogółem	
		Podporucznik	Porucznik	Kapitan	Major	Podpułkownik	Pułkownik		
Pytanie nr 2	Bardzo przydatne	n	53	54	55	110	5	11	288
		%	81,5%	87,1%	77,5%	71,9%	83,3%	84,6%	77,8%
	Raczej przydatne	n	12	8	16	43	1	2	82
		%	18,5%	12,9%	22,5%	28,1%	16,7%	15,4%	22,2%
Ogółem		n	65	62	71	153	6	13	370
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$p=0,207$; $df=5$; $C=0,138$

Źródło: opracowanie własne.

Ocena stopnia zadowolenia żołnierzy a poczucie komfortu podczas improwizowanych występów publicznych

Analiza danych umieszczonych na wykresie Zał. nr 1.48. wskazuje, że żołnierze z większym poczuciem komfortu podczas mów improwizowanych lepiej oceniali własne wystąpienie przed słuchaczami, niż żołnierze, którzy komfortu nie odczuwali⁴⁹². Szczegółowy rozkład danych przedstawia wykres Zał. nr 1.48. oraz tabela Zał. nr 1.47.

**Wykres Zał. nr 1.48.** Ocena stopnia zadowolenia żołnierzy a poczucie komfortu podczas improwizowanych występów publicznych cz.1

Źródło: opracowanie własne.

⁴⁹² Zależność jest istotna statystycznie wartość chi-kwadrat 0,147; $p=0,016$.

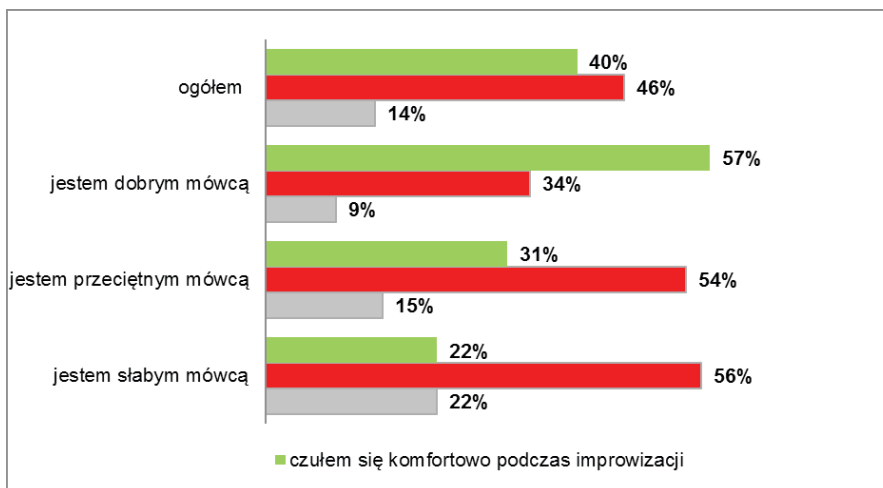
Tabela Zał. nr 1.47. Ocena stopnia zadowolenia żołnierzy a poczucie komfortu podczas improwizowanych wystąpień publicznych cz.1

Tabela krzyżowa					
		Pytanie nr 14			Ogółem
		wystarczająco zadawalająco	niewystarczająco zadawalająco		
Pytanie nr 17	Komfortowe samopoczucie	n	133	18	151
		%	43,9%	26,1%	40,6%
	Niekomfortowe samopoczucie	n	136	38	174
		%	44,9%	55,1%	46,8%
	Nie przemawiałem improwizując	n	34	13	47
		%	11,2%	18,8%	12,6%
Ogółem		n	303	69	372
		%	100,0%	100,0%	100,0%

$p=0,016$; $df=2$; $C=0,147$

Źródło: opracowanie własne.

Jak wskazała analiza badań, oficerowie lepiej czujący się podczas improwizowanych przemówień publicznych wyżej oceniają swoje umiejętności komunikacyjne niż oratorzy obawiający się spontanicznych wypowiedzi (patrz wykres Zał. nr 1.49. oraz tabela Zał. nr 1.48.).


Wykres Zał. nr 1.49. Ocena stopnia zadowolenia żołnierzy a poczucie komfortu podczas improwizowanych wystąpień publicznych cz.2

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Zał. nr 1.48. Ocena stopnia zadowolenia żołnierzy a poczucie komfortu podczas improwizowanych wystąpień publicznych cz.2

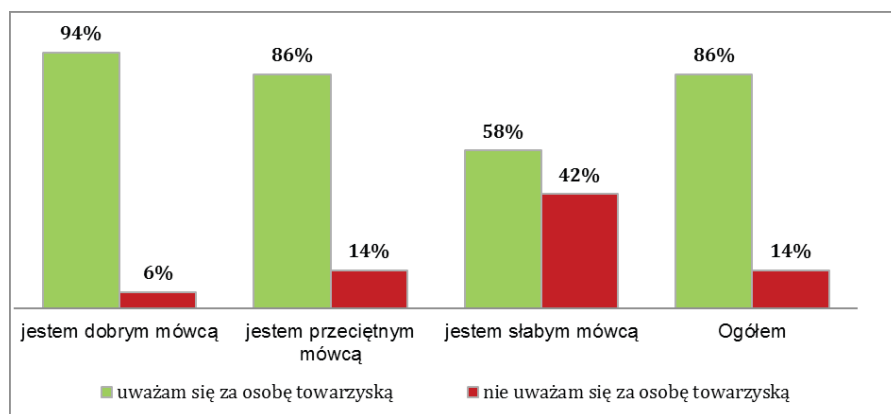
Tabela krzyżowa						
		Pytanie nr 8			Ogółem	
		Dobry mówca	Przeciętny mówca	Słaby mówca		
Pytanie nr 14	Komfortowe samopoczucie	n	88	62	9	159
		%	57,1%	31,0%	22,5%	40,4%
	Niekomfortowe samopoczucie	n	52	108	22	182
		%	33,8%	54,0%	55,0%	46,2%
	Nie przemawiałem improwizując	n	14	30	9	53
		%	9,1%	15,0%	22,5%	13,5%
Ogółem		n	154	200	40	394
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$p=0,000$; $df=4$; $C=0,273$

Źródło: opracowanie własne.

Poczucie towarzyskości żołnierzy a ocena umiejętności oratorskich

Zdecydowana większość ankietowanych żołnierzy (86%) uważa się za osoby towarzyskie. Co ważne – wyniki badań wskazują, że osoby deklarujące się jako towarzyskie zdecydowanie lepiej oceniają się w roli dobrego mówcy⁴⁹³. Wśród osób deklarujących niskie umiejętności oratorskie, 42% z nich uważa się za osoby nietowarszyskie. Dane obrazuje wykres Zał. nr 1.50. oraz tabela Zał. nr 1.49.



*Na wykresie połączono kategorie odpowiedzi „bardzo dobrym” i „dobrym” mówcą w jedną kategorię i analogicznie postąpiono z kategoriami „bardzo słabym” oraz „słabym”

Wykres Zał. nr 1.50. Poczucie towarzyskości żołnierzy a ocena umiejętności oratorskich*

Źródło: opracowanie własne.

493 Zależność jest istotna statystycznie wartość chi-kwadrat 0,277; $p=0,00$.

Tabela Zał. nr 1.49. Poczucie towarzyskości żołnierzy a ocena umiejętności oratorskich

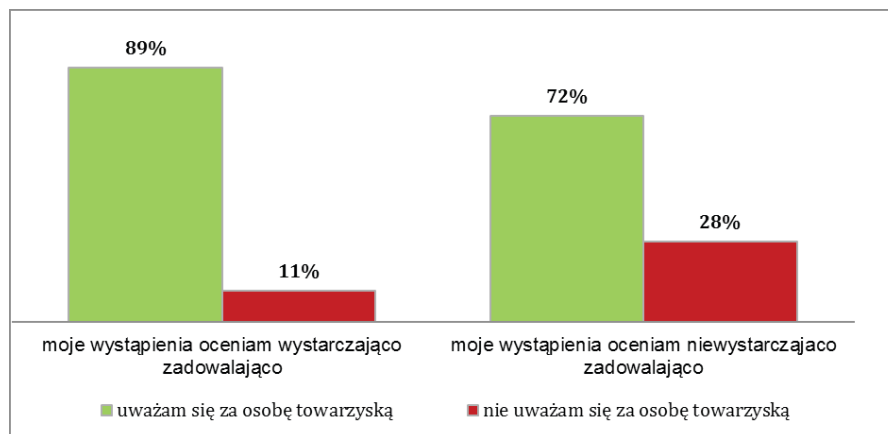
Tabela krzyżowa						
			Pytanie nr 8			Ogółem
			Dobry mówca	Przeciętny mówca	Słaby mówca	
Pytanie nr 12	Jestem osobą towarzyską	n	141	167	24	332
		%	93,4%	85,6%	58,5%	85,8%
	Nie jestem osobą towarzyską	n	10	28	17	55
		%	6,6%	14,4%	41,5%	14,2%
Ogółem		n	151	195	41	387
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$p=0,000$; $df=2$; $C=0,277$

Źródło: opracowanie własne.

Poczucie towarzyskości żołnierzy a poziom zadowolenia z wystąpień publicznych przed słuchaczami

Interesujące dane prezentuje wykres Zał. nr 1.51. Widać na nim zależność świadcząca o tym, że żołnierze którzy deklarują się jako osoby bardziej towarzyskie wyżej oceniają też poziom własnych wystąpień⁴⁹⁴. Na niższe zadowolenie z przemówień publicznych wskazują oficerowie mniej towarzyscy (patrz tabela Zał. nr 1.50.).


Wykres Zał. nr 1.51. Poczucie towarzyskości żołnierzy a poziom zadowolenia z wystąpień publicznych

Źródło: opracowanie własne.

⁴⁹⁴ Zależność jest istotna statystycznie, wartość chi-kwadrat 0,190; $p=0,001$.

Tabela Zał. nr 1.50. Poczucie towarzyskości żołnierzy a poziom zadowolenia z występów publicznych

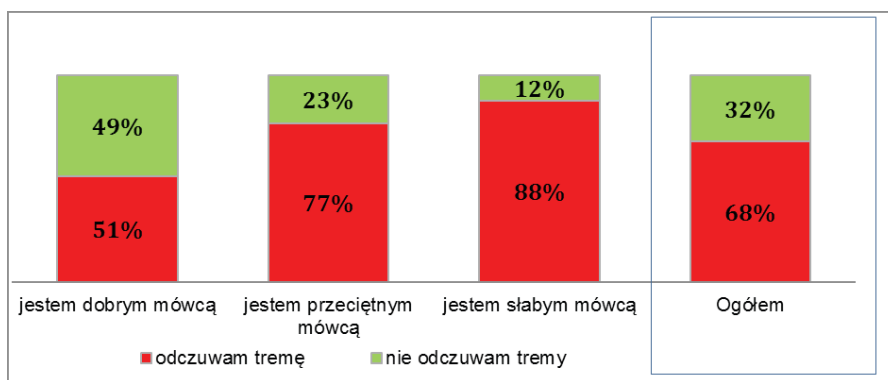
Tabela krzyżowa					
			Pytanie nr 14		Ogółem
			wystarczająco zadawalająco	niewystarczająco zadawalająco	
Pytanie nr 12	Jestem osobą towarzyską	n	267	49	316
		%	89,3%	72,1%	86,1%
	Nie jestem osobą towarzyską	n	32	19	51
		%	10,7%	27,9%	13,9%
Ogółem		n	299	68	367
		%	100,0%	100,0%	100,0%

$p=0,001$; $df=1$; $C=0,190$

Źródło: opracowanie własne.

Odczuwanie tremy a ocena poziomu własnych zdolności w zakresie przemówień publicznych

Większość (68%) badanej populacji żołnierzy zawodowych odczuwa treść podczas okolicznościowych wystąpień publicznych. Co więcej, poziom odczuwanej tremy ma związek z wysoką lub niską samooceną umiejętności oratorskich oficerów podczas wystąpień przed słuchaczami⁴⁹⁵. Tak więc, żołnierze deklarujący się jako „słabi” mówcy odczuwają zdecydowanie większy poziom tremy a niżeli ich koledzy. Zależność prezentuje wykres Zał. nr 1.52. oraz tabela Zał. nr 1.51.

**Wykres Zał. nr 1.52.** Odczuwanie tremy a ocena poziomu własnych zdolności w zakresie przemówień publicznych

Źródło: opracowanie własne.

⁴⁹⁵ Zależność jest istotna statystycznie wartość chi-kwadrat 0,287; $p=0,000$.

Tabela Zał. nr 1.51. Odczuwanie tremy a ocena poziomu własnych zdolności w zakresie przemówień publicznych

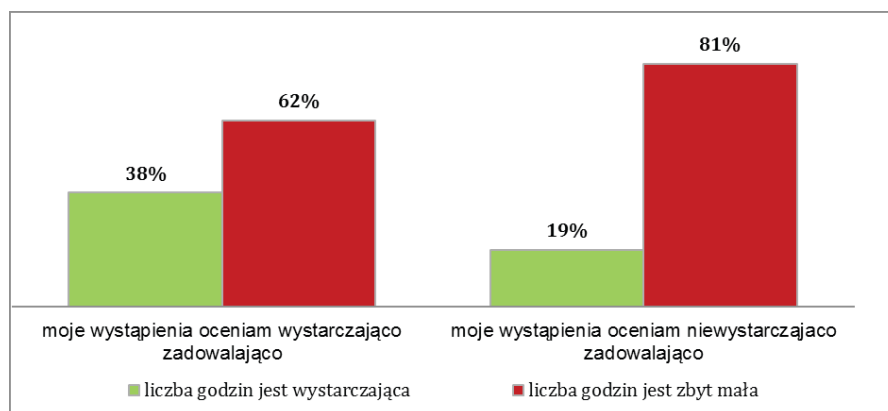
Tabela krzyżowa						
			Pytanie nr 8			Ogółem
			Dobry mówca	Przeciętny mówca	Słaby mówca	
Pytanie nr 23	Odczuwam treść	n	75	151	36	262
		%	51,0%	77,0%	87,8%	68,2%
	Nie odczuwam tremy	n	72	45	5	122
		%	49,0%	23,0%	12,2%	31,8%
Ogółem		n	147	196	41	384
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$p=0,000$; $df=2$; $C=0,287$

Źródło: opracowanie własne.

Liczba godzin przeznaczona na naukę kultury języka a poziom zadowolenia z występów publicznych

Żołnierzom zadano pytanie, czy liczba godzin przypadająca na naukę kultury języka, poprawnej dykcji i operowania głosem jest wystarczająca w szkoleniu, w którym obecnie uczestniczą. Jak wskazują dane zawarte na wykresie Zał. nr 1.53., większość ankietowanych oficerów jest sceptyczna wobec omawianej kwestii. Co ważne – 38% oceniających własne wystąpienia zadowolająco opiniuje, że liczba godzin jest odpowiednia (patrz tabela Zał. nr 1.52. oraz tabela Zał. nr 1.53.).


Wykres Zał. nr 1.53. Liczba godzin przeznaczona na naukę kultury języka a poziom zadowolenia z występów publicznych

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Zał. nr 1.52. Liczba godzin przeznaczona na naukę kultury języka a poziom zadowolenia z występów publicznych

Tabela krzyżowa					
		Pytanie nr 14			Ogółem
		ocena wystarczająco zadawalająca		ocena niewystarczająco zadawalająca	
Pytanie nr 40	Zbyt mała liczba godzin	n	71	17	88
		%	40,8%	44,7%	41,5%
	Wystarczająca liczba godzin	n	42	4	46
		%	24,1%	10,5%	21,7%
	Trudno powiedzieć	n	61	17	78
		%	35,1%	44,7%	36,8%
Ogółem		n	174	38	212
		%	100,0%	100,0%	100,0%

$p=0,168$; $df=2$; $C=0,129$

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Zał. nr 1.53. Liczba godzin przeznaczona na naukę kultury języka a ocena poziomu własnych zdolności w zakresie przemówień publicznych

Tabela krzyżowa						
		Pytanie nr 8			Ogółem	
		Dobry mówca	Przeciętny mówca	Słaby mówca		
Pytanie nr 40	Zbyt mała liczba godzin	n	31	50	10	91
		%	36,5%	43,1%	47,6%	41,0%
	Wystarczająca liczba godzin	n	23	21	3	47
		%	27,1%	18,1%	14,3%	21,2%
	Trudno powiedzieć	n	31	45	8	84
		%	36,5%	38,8%	38,1%	37,8%
Ogółem		n	85	116	21	222
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

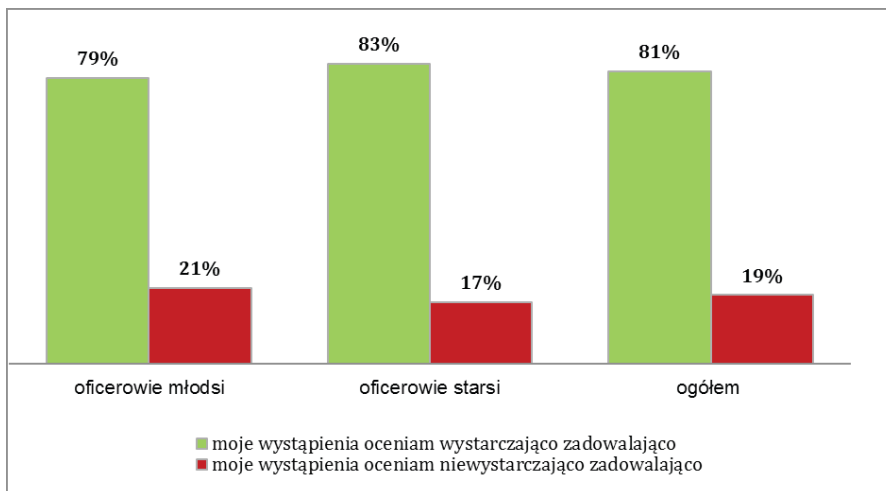
$p=0,521$; $df=4$; $C=0,120$

Źródło: opracowanie własne.

Poczucie zadowolenia, satysfakcji żołnierzy z występów publicznych a korpus osobowy

Generalnie większość (81%) żołnierzy jest zadowolona ze swoich występów publicznych przed publicznością. Tylko co piąty (19%) z ankietowanych ocenia je krytycznie. Nieco większą satysfakcję (83%) deklarują respondenci w stopniu oficera starszego, niż ich młodszy stopniem koledzy. Ci ostatni, wskazują na

mniejsze zadowolenie (79%) i nieznacznie większy sceptycyzm (21%) wobec własnych przemówień. Dane obrazuje wykres Zał. nr 1.54.



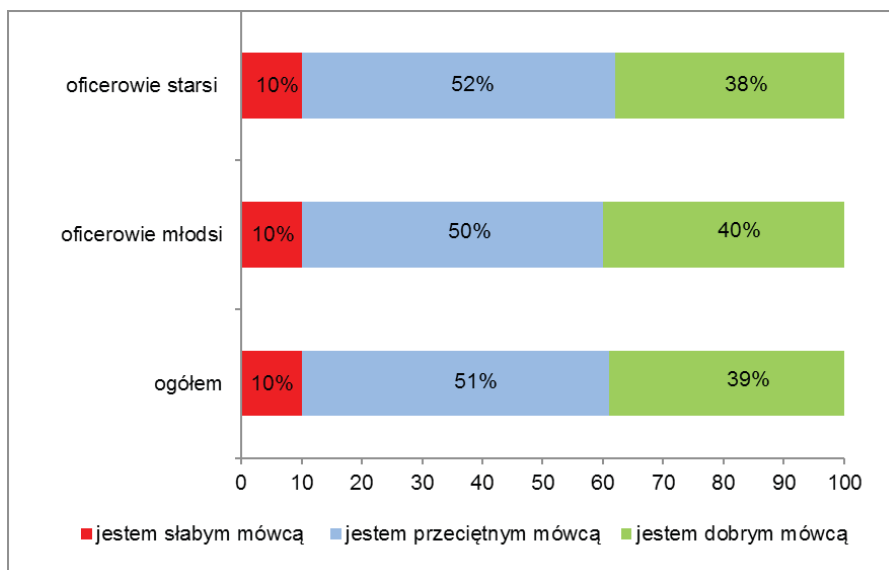
Wykres Zał. nr 1.54. Poczucie zadowolenia, satysfakcji żołnierzy z wystąpień publicznych a korpus osobowy

Źródło: opracowanie własne.

W badaniu zdiagnozowano wyniki analiz statystycznych dotyczących zdolności oratorskich żołnierzy w zestawieniu z korpusem osobowym. Na wykresie Zał. nr 1.55. zobrazowano brak wyrazistej różnicy w odpowiedziach ankietowanych, których udzielili oficerowie młodszy w porównaniu do opinii oficerów starszych. Co ważne – wyniki te są zbieżne z danymi uzyskanymi dla całej społeczności badanych ogółem. Prawdopodobnie badaną populację można uznać za grupę homogeniczną, gdzie połowa respondentów uważa się za przeciętnych mówców (51%), co trzeci podkreśla, że jest dobrym mówcą (39%), zaś co dziesiąty (10%) że słabym.

Inaczej te same wyniki prezentują się w zestawieniu na poszczególne stopnie wojskowe. Jak wskazano na wykresie Zał. nr 1.55a. wysoką ocenę własnych umiejętności w roli dobrego mówcy wystawiają oficerowie w stopniu pułkownika⁴⁹⁶. Ponad trzy czwarte z nich (77%) uważa się za dobrych oratorów, podczas gdy tylko 8% ocenia posiadane umiejętności nisko. Dla porównania, co trzeci z oficerów w stopniu majora (35%) ocenia nabyte umiejętności wysoko, ponad połowa (55%) przeciętnie, a co dziesiąty (10%) słabo. Szczegółową analizę danych przedstawia wykres Zał. nr 1.55a.

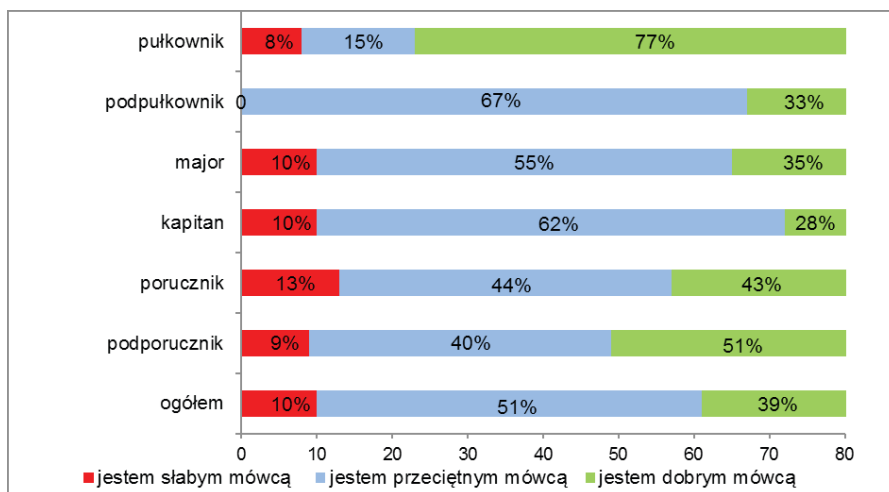
⁴⁹⁶ Zależność jest istotna statystycznie wartość chi-kwadrat 0263; p=0,034.



*Na wykresie połączono kategorie odpowiedzi „bardzo dobrym” i „dobrym” mówcą w jedną kategorię i analogicznie postąpiono z kategoriami „bardzo słabym” oraz „słabym”

Wykres Zał. nr 1.55. Korpus osobowy a ocena umiejętności oratorskich żołnierzy*

Źródło: opracowanie własne.



*Na wykresie połączono kategorie odpowiedzi „bardzo dobrym” i „dobrym” mówcą w jedną kategorię i analogicznie postąpiono z kategoriami „bardzo słabym” oraz „słabym”

Wykres Zał. nr 1.55a. Stopień wojskowy a ocena umiejętności oratorskich żołnierzy*

Źródło: opracowanie własne.



**ZAŁĄCZNIK 2. SCHEDULEA OBSERWACYJNA****SCHEDULEA OBSERWACYJNA****PRZEMÓWIENIA OKOLICZNOŚCIOWE****Tabela Załącznik Z.2.1. Schedulea obserwacyjna – wstęp**

OGÓLNA CHARAKTERYSTYKA WYSTĄPIENIA, TERENU I PRELEGENTA	
Stopień	
Stanowisko służbowe	
Data	
Miejsce wystąpienia	
Okoliczność wystąpienia	
Czas wystąpienia	
Kamera/audio	
Obserwacja bezpośrednia/nagranie	
Osoba oceniająca	
Narrator/konferansjer	
Organizacja przestrzenna wystąpienia	
Proksemika Sala wykładowa/konferencyjna, plener, światło sztuczne/naturalne/ zastane, podest/ambona/scena/poziom słuchacza itd.	
Techniczne aspekty wystąpienia	
Mikrofon statyw, w ręce, klips, konferencyjny itd.	
Materiały wizualne w tle	
Dystans konwersacyjny ⁴⁹⁷ , funkcjonalny ⁴⁹⁸	
Liczba i charakterystyka odbiorców facylitacja	

Źródło: opracowanie własne.

497 Na **dystans konwersacyjny** wpływ mają siły afiliacyjne i unikowe oraz pewne normy społeczne (Argyle i Dean, 1995; Burgoon i Jones, 1976). Powołując się na podział zaproponowany przez J.A. Halla określono sfery odległościami między nadawcą a odbiorcami w granicach: społeczna (1,2 -3,5 m) i publiczna (ponad 3,5m). Por. M.L.Knapp, J.A.Hall, *Komunikacja niewerbalna w interakcjach międzyludzkich*, Astrum, Wrocław 2000, s. 216.

498 **Dystans funkcjonalny** określony jest jako liczba kontaktów społecznych wynikających z cech projektowych i organizacji przestrzennej obiektu [w:] *Komunikacja niewerbalna w interakcjach międzyludzkich*, M.L.Knapp, J.A.Hall, Astrum, Wrocław 2000, s. 189. W przypadku niniejszych badań dysonans funkcjonalny dotyczy ustawień siedzisk bądź wyznaczenia miejsc stojących dla słuchaczy, obecność podestu dla mówcy, ustalony formalny porządek organizacji przestrzeni lub jego brak.



Tabela Załącznik Z.2.2. Profil mówcy

PROFIL MÓWCY**					
KATEGORIA	2	3	4	5	UWAGI
Integracja kodów					
Charakter wypowiedzi Osobowy/bezosobowy ⁴⁹⁹					
Preferowany styl mówcy wysoki, średni, niski jasny/ciemny, ciężki/lekki, barwny/ suchy, interesujący/nudny, rzeczowy/ sugestywny ⁵⁰⁰					
Pozajęzykowy aspekt wypowiedzi					
Ogólne wrażenie mowy ciała					
Stosowność ubioru do sytuacji					
Prezentacja ubioru					
Pozycja ciała					
Dynamika ruchu					
Kontakt wzrokowy wzorzec spojrzeń: pozytywny, negatywny, neutralny ⁵⁰¹					
Spójność przekazu 3 koy komunikacyjne					
Gesty ilustracyjne, interakcyjne, przestankowe					
Zachowania dotykowe/samodotykowe ⁵⁰²					
Językowy aspekt wypowiedzi					
Przejrzystość językowa Stosowanie prostych i łatwych sformułowań,					

499 Używanie czasowników w formie bezosobowej (np. zrobiono, przypomina się, dowództwo zaprosiło) por. E. Wierzbička, A. Wolański, D. Zdunkiewicz-Jedynak, dz. cyt., s. 95.

500 Por. J. Pieter, dz. cyt., s. 252.

501 **Wzorzec spojrzeń: pozytywny** określono, jako przejaw emocji takich jak: sympatia, zadowolenie, radość; **negatywny**: złość, wrogość, zakłopotanie, lęk, panika; **neutralny** (brak konkretnych emocji, transparentność wyrazowa.

502 **Gesty samodotykowe** – mogą manifestować stan danej osoby lub wskazywać na jej nawyk kinetyczny. Obejmują ruchy, w których jedna część ciała czyści, masuje, przyciska, drapie, chwyta lub w jakikolwiek inny sposób manipuluje drugą częścią ciała – za M.L. Knapp, J.A. Hall, dz. cyt., s. 71.

503 **Przejęzyczenia** –przypadkowa, doraźna deformacja wyrazu, antycypacja (przedwczesne użycie jakiegoś członu) persewercja (powtarzanie któregoś członu), mutylacja (skrócenie wyrazu wskutek redukcji fonemów), kontaminacja (tworzenie jednego wyrazu z dwóch innych wyrazów), redukcja grup spółgłoskowych [w:] T. Gałkowski, G. Jastrzębowska red, *Logopedia*....., tom 1, dz. cyt., s. 367.

504 Nacechowanie języka **gwarą żołnierską**, np. wojska lądowe – lądówka, służący w misjach pokojowych – misjonarze, peace makerzy, warta wewnętrzna – ochronka itp. por. E. Wolańska (red.), dz. cyt., s. 98-99.



PROFIL MÓWCY**					
KATEGORIA	2	3	4	5	UWAGI
Posługiwanie się przykładami* przyroda/historia/inne					
Posługiwanie się przykładami bohatera*					
Posługiwanie się przykładami z własnego życia*					
Poprawność językowa fleksja, składnia itp.					
Czytelność przekazu danych liczbowych					
Poprawność fonetyczna					
Przejęzyczenia ⁵⁰³					
Anglicyzmy					
Gwaryzmy środowiskowe ⁵⁰⁴					
Użycie elementów humoru w wystąpieniu					
Parajęzykowy aspekt wypowiedzi					
Embolofrazje					
Pauzy ciche, wypełnione					
Styl parajęzykowy: żywy (dynamiczny), neutralny, powolny itp.					
Zdania związane, artykułowane kategorycznie*					
Modułowanie głosem, tembr głosu tubowanie, głos płaski/dźwięczny, ton szorstki/miękki, natężenie głosu					
Płynność wymowy tempo, pauzy, potoczny lub urwany tok wymowy, intonacja, iloczasy itp.					
Akcent logiczny					
Artykulacja swobodna, wymuszona, niedbała					
Estetyka barwy głosu chrypka, głos piskliwy, neutralny, serdeczny, jęklivy, wibrujący, gwałtowny, płaski, dźwięczny itp.					
Atak dźwięku Twardy*, miękki*					
Ocena wypowiedzi w odniesieniu do wad wymowy (diagnoza logopedyczna)					
Sygmatyzm*					
Reranie*					
Jąkanie*					
Logopedia artystyczna/ artykulacja swobodna, wymuszona, niedbała					



PROFIL MÓWCY**					
KATEGORIA	2	3	4	5	UWAGI
Sprawność aparatu mowy mięsień jarzmowy, okrężny warg, język itd.					
Trudne sytuacje wystąpienia					
Reagowanie w obliczu odczuwanej tremy					
Reagowanie w sytuacjach nieprzewidzianych					
Techniczne i przestrzenne aspekty wystąpienia					
Efektywne wykorzystanie mikrofonu					
Efektywne wykorzystanie proksymiki					
Efektywne wykorzystanie rekwizytów okulary, ambona, prezentacja wizualna itp.					
OCENA KOŃCOWA					

*Tak –występuje, Nie – nie występuje

** Skala użytych ocen:

5 – kompetencja biegła (wyróżniająca)

4 – kompetencja dobra (solidna, ale nie wyróżniająca)

3 – kompetencja podstawowa (przeciętna, powszechna)

2 – kompetencja niska (wyróżniająca negatywnie)

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Załącznik Z.2.3. Ocena opisowa prelegenta

OCENA OPISOWA PRELEGENTA	
KATEGORIE	UWAGI
SUGESTIA MODYFIKACJI WYSTĄPIENIA	
Technika autoprezentacji	
Językowy aspekt wypowiedzi	
Parajęzykowy aspekt wypowiedzi	
Pozajęzykowy aspekt wypowiedzi	
Diagnoza logopedyczna, potknięcia sytuacyjne czy zakorzenione wady	
Trudne sytuacje wystąpienia	
ATUTY WYSTĄPIENIA	
Technika autoprezentacji	
Językowy aspekt wypowiedzi	
Parajęzykowy aspekt wypowiedzi	
Pozajęzykowy aspekt wypowiedzi	
Trudne sytuacje wystąpienia	
Techniczne i przestrzenne aspekty wystąpienia	

Źródło: opracowanie własne.



ZAŁĄCZNIK 3. KWESTIONARIUSZ WYWIADU EKSPERCKIEGO SYNTETYCZNE UJĘCIE WYBRANYCH ODPOWIEDZI EKSPERTÓW

KWESTIONARIUSZ WYWIADU EKSPERCKIEGO

- Kiedy ostatnio słyszał Pan porywające przemówienie oficera?
- Czy przemówienia, które Pan słyszał w przeszłości w środowisku wojskowym (ogólnie rzecz biorąc) wzbogaciły Pana język?
- Czy umiejętności przemawiania, retoryki są potrzebne w środowisku żołnierskim, i czy w Pana odczuciu powinny stanowić element doskonalenia zawodowego?
- Co sądzi Pan o elementach humoru w mowach okolicznościowych?
- Skąd czerpie Pan wiedzę o występowaniu publicznym?
- Badania WBBS dowiodły, że znaczenie „komunikowania się” w środowisku dowódczym wzrasta od szczebla kompani. Jakie jest Pana(i) zdanie na ten temat?
- Czy woli Pan wystąpienia przed audytorium cywilnym, czy wojskowym?
- Definiując kompetencje komunikacyjne jako czy uważa Pan, że są one oficerowi potrzebne?
- Czy zgodziłby się Pan z tezą, że przemówienia w środowisku wojskowym (ogólnie rzecz biorąc) mają swój charakterystyczny styl? Co go określa?
- Czym się zajmuje logopeda?
- Jaki ma Pan głos, jakie wrażenie wywołuje on u innych?
- Czy kompetencje komunikacyjne mają być wspólne dla wszystkich pracowników, czy inne dla każdego indywidualnego pracownika i kandydata na niego?*
- Czy kompetencje komunikacyjne mają odzwierciedlać już istniejącą sytuację w przedsiębiorstwie, czy też mają tworzyć nowe, dotychczas nieistniejące wartości?*
- Czy odnajdowanie kompetencji komunikacyjnych istotnych dla środowiska żołnierskiego ma być dokonywane sposobem „z dołu do góry”, czy „z góry w dół”?*
- Czy kompetencje komunikacyjne mają być łatwo, czy też trudno mieralne?*
- Jaka powinna być wartość kompetencji komunikacyjnych z punktu widzenia rynku pracy – wewnętrzna czy zewnętrzna?*
- por. Z. Ciekanowski, *Determinanty bezpieczeństwa...*, dz. cyt., s. 98.



Tabela Załącznik 3. Syntetyczne ujęcie wybranych odpowiedzi ekspertów*

Kategorie podlegające ocenie ekspertów (E)	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
Z założenia nie istnieje różnica pomiędzy charakterem mów okolicznościowych w środowisku cywilnym i wojskowym	X	X	X		X	X		
W praktyce występuje różnica pomiędzy mówcami cywilnymi a oficerami	X	X	X	X	X	X	X	X
Transmisja kultury na podwładnych	X	X	X	X	X	X	X	X
Kształcenie umiejętności przemawiania winno być dostępne w programie doskonalenia kadry oficerów	X	X	X	X	X	X	x	X
Wiedzę na temat przemawiania zdobyłem(łam) poza instytucją wojska	X	X	X	X			x	X
Od szczebla dowodzenia kompanią praktyka wymusza znajomość sztuki przemawiania publicznego	X		X			X		
Logopeda zajmuje się tylko dykcją i wyraźną mową	X	X	X	X	x	X	X	X
Pozytywnie oceniam stan swojej dykcji	X	X	X	X	x	X	X	
Czy skorzystałby Pan(i) z oferowanej diagnostyki logopedycznej?	X	X	x		x	X	X	x
Zasadność używania metafor i/lub elementów staropolszczyzny do mowy okolicznościowej	X	X	X		X	X	X	
Przemawianie jako budulec autorytetu dowódcy	X	X	X	X	X	X	X	X
Traktowanie możliwości przemawiania okolicznościowego jako formę motywacji dla podwładnych	X	X	X	X		X		
Kadra chce się kształcić w zakresie umiejętności komunikacyjnych	x	x	x	x	X	x	x	X
Żołnierze uczą się poprzez obserwowanie innych przemówień	X	X	X	X	X	X	X	X
Przemawiający starają się głównie przypodobać przełożonym		X		X			X	
Eksperci zewnętrzni jako prowadzący zajęcia z przemówień publicznych	x	X	X	x	X	x	X	X
Zbyt skromne użycie dowcipu	X	X	X	X				X
Słowo w wojsku nie rozwija językowo i nie inspiruje	X	X		X	X		X	X
Język przemówień w wojsku słabo inspiruje do dbania o estetykę mowy	X	X	X	X	X		X	X
Czy badany może wskazać mowę okolicznościową, która go zachwyciła, zainspirowała, zmotywowała itp.			x		x			
Określenia głosu prelegentów podczas wystąpienia:								
• głos smutny		X						

Kategorie podlegające ocenie ekspertów (E)	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
• maniera żołnierska					X			
• głos krzyczący, rozkazujący	X		X		X			
• uderzający ton porażającej chłodem racjonalności								X

X – potwierdzenie

x – odczucia ambiwalentne

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Załącznik 3a. Określenie funkcji kompetencji komunikacyjnych w opinii ekspertów

Kategorie podlegające ocenie ekspertów (E)	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
1. Czy kompetencje komunikacyjne (umiejętność przemawiania publicznego) mają być wspólne dla								
wszystkich kierowników,	X	X	X	X	X	X	X	X
czy inne dla każdego indywidualnego oficera i kandydata na niego?				X				X
2. Czy kompetencje komunikacyjne (umiejętność przemawiania publicznego) mają odzwierciedlać								
już istniejącą kulturę przemawiania w organizacji,	X	X	X	X	X	X	X	X
czy też powinny kreować nowe, dotychczas nieistniejące trendy?	X	X	X	X	X	X	X	X
3. Czy potencjalnie jest w przemówieniach okolicznościowych w wojsku miejsce na inspirujące wystąpienia								
„z dołu do góry” (prezentacje podwładnych),	X	X	X	X	X	X	X	X
czy dominującą tendencją jest narzucanie stylu i kanonu przemówień								
„z góry w dół” (prezentacje przełożonych)?	X	X	X	X	X	X	X	X
4. Czy kompetencje komunikacyjne (umiejętność przemawiania publicznego) mają być								
łatwo mierzalne,	X	X	X	X	X	X	X	X
czy trudno mierzalne?								
5. Jaka powinna być wartość posiadanych przez kadre kierowniczą wojska kompetencji komunikacyjnych (umiejętności przemawiania publicznego) z punktu widzenia rynku pracy								
wewnętrzna	X	X	X	X	X	X	X	X
czy zewnętrzna?	X	X	X	X	X	X	X	X

Źródło: opracowanie własne na podstawie Z. Ciekanski, *Determinanty bezpieczeństwa...*, dz. cyt., s. 98.



[268]

KOMPETENCJE KOMUNIKACYJNE KADRY KIEROWNICZEJ
W ORGANIZACJACH ZHIERARCHIZOWANYCH





WYKAZ TABEL

Tabela nr 2.1. Podstawowe kody porozumiewania się wg B. Kaczmarka	42
Tabela nr 3.1. Formy kwalifikacyjne doskonalenia zawodowego oficerów SZ RP...	73
Tabela nr 3.3. Komponenty komunikacyjne w kompetencjach społecznych w badaniach WBBS	80
Tabela nr 3.4. Komponenty komunikacyjne w kompetencjach dowódczych	83
Tabela nr 4.1. Zmienne i wskaźniki zawarte w kwestionariuszu ankiety.....	107
Tabela Zał. nr 1.1a. Pytanie 1. a zajmowane stanowisko.....	179
Tabela Załącznik nr 1.1. Wpływ prelegenta na jakość wystąpienia	179
Tabela Zał. nr 1.1b. Pytanie 1. a wiek respondenta.....	180
Tabela Zał. nr 1.2a. Pytanie 2. a zajmowane stanowisko.....	181
Tabela Zał. nr 1.2b. Pytanie 2. a wiek respondenta.....	181
Tabela Załącznik nr 1.2. Przydatność umiejętności przemawiania publicznego w środowisku dowódczo-sztabowym	181
Tabela Zał. nr 1.3a. Pytanie 3. a zajmowane stanowisko.....	182
Tabela Załącznik nr 1.3. Profesjonalna prezentacja dowódcy a oczekiwania podwładnych.....	182
Tabela Zał. nr 1.3b. Pytanie 3. a wiek respondenta.....	183
Tabela Załącznik nr 1.4. Sztuka przemówień publicznych a środowisko wojskowe lub cywilne	183
Tabela Zał. nr 1.4a. Pytanie 4. a zajmowane stanowisko.....	184
Tabela Zał. nr 1.4b. Pytanie 4. a wiek respondenta.....	184
Tabela Zał. nr 1.5a. Najbardziej typowe odpowiedzi na pytanie otwarte nr 5	185
Tabela Załącznik nr 1.5. Charakterystyka przemówień a korpus osobowy	185
Tabela Zał. nr 1.6a. Pytanie 6. a zajmowane stanowisko.....	187
Tabela Zał. nr 1.6b. Pytanie 6. a wiek respondenta.....	187





Tabela Załącznik nr 1.6. Sztuka przemówień w opinii respondentów	187
Tabela Zał. nr 1.7a. Pytanie 7. a zajmowane stanowisko.....	188
Tabela Załącznik nr 1.7. Nastawienie oficerów do przemówień publicznych.....	188
Tabela Zał. nr 1.7b. Pytanie 7. a wiek respondenta.....	189
Tabela Załącznik nr 1.8. Samoocena mówców.....	189
Tabela Zał. nr 1. 8a. Pytanie 8. a zajmowane stanowisko.....	190
Tabela Zał. nr 1.8b. Pytanie 8. a wiek respondenta.....	190
Tabela Zał. nr 1.9a. Ocena podstawowych elementów przemówień publicznych a teoria Mehrabiana	191
Tabela Załącznik nr 1.9. Ocena podstawowych elementów przemówień publicznych	191
Tabela Zał. nr 1.10a. Pytanie 10. a zajmowane stanowisko.....	192
Tabela Załącznik nr 1.10. Wystąpienia publiczne kobiet oficerów w opinii badanych.....	192
Tabela Zał. nr 1.10b. Pytanie 10. a wiek respondenta.....	193
Tabela Zał. nr 1. 11a. Pytanie 11. a zajmowane stanowisko.....	194
Tabela Zał. nr 1.11b. Pytanie 11. a wiek respondenta.....	194
Tabela Załącznik nr 1.11. Częstotliwość wystąpień publicznych kobiet oficerów	194
Tabela Zał. nr 1.12a. Pytanie 12. a zajmowane stanowisko.....	195
Tabela Załącznik nr 1.12. Kategoria „towarzystwo” w samoocenie badanych	195
Tabela Zał. nr 1.12b. Pytanie 12. a wiek respondenta.....	196
Tabela Zał. nr 1.13. Główne cele przemawiania podczas prelekcji badanych	196
Tabela Zał. nr 1.14a. Pytanie 14. a zajmowane stanowisko.....	198
Tabela Zał. nr 1.14b. Pytanie 14. a wiek respondenta.....	198
Tabela Załącznik nr 1.14. Ocena własnych wystąpień okolicznościowych	198
Tabela Załącznik nr 1.15. Preferencje respondentów odnośnie do korzystania z notatek podczas wystąpienia okolicznościowego.....	199
Tabela Zał. nr 1.15a. Pytanie 15. a zajmowane stanowisko.....	200
Tabela Zał. nr 1.15b. Pytanie 15. a wiek respondenta.....	200
Tabela Zał. nr 1. 16a. Pytanie 16. a zajmowane stanowisko.....	201
Tabela Załącznik nr 1.16. Częstotliwość przemówień improwizowanych w skutek nieprzygotowania	201
Tabela Zał. nr 1.16b. Pytanie 16. a wiek respondenta.....	202
Tabela Załącznik nr 1.17. Przemówienie improwizowane a samopoczucie badanych.....	202
Tabela Zał. nr 1.17a. Pytanie 17. a zajmowane stanowisko.....	203
Tabela Zał. nr 1.17b. Pytanie 17. a wiek respondenta.....	203
Tabela Zał. nr 1.18a. Pytanie 18. a zajmowane stanowisko.....	204
Tabela Załącznik nr 1.18. Potrzeba szkoleń z zakresu umiejętności wystąpień publicznych	204
Tabela Zał. nr 1.18b. Pytanie 18. a wiek respondenta.....	205
Tabela Zał. nr 1.19a. Pytanie 19. (mowa ciała) wśród oficerów młodszych.....	206
Tabela Załącznik nr 1.19. Determinanty dobrego przemówienia.....	206





Tabela Zał. nr 1.19b. Pytanie 19. (mowa ciała) wśród oficerów starszych.....	207
Tabela Zał. nr 1.19c. Pytanie 19. (mowa ciała) a zajmowane stanowisko.....	207
Tabela Zał. nr 1.19d. Pytanie 19. (mowa ciała) a wiek respondenta.....	207
Tabela Załącznik nr 1.20. Rozkład częstości odpowiedzi na pytanie nr 20.....	209
Tabela Załącznik nr 1.21. Rozkład częstości odpowiedzi na pytanie nr 21.....	211
Tabela Załącznik nr 1.22. Tabela rozkładu częstości odpowiedzi na pytanie nr 22.....	212
Tabela Zał. nr 1.23a. Pytanie 23. a zajmowane stanowisko.....	214
Tabela Zał. nr 1.23b. Pytanie 23. a wiek respondenta.....	214
Tabela Załącznik nr 1.23. Odczucie tremy podczas przemówień publicznych.....	214
Tabela Załącznik nr 1.24. Sposoby opanowania tremy podczas przemówień publicznych.....	215
Tabela Załącznik nr 1.24a. Najbardziej typowe odpowiedzi na pytanie otwarte o sposoby opanowania tremy podczas przemówień publicznych.....	216
Tabela Zał. nr 1.25a. Pytanie 25. a zajmowane stanowisko.....	218
Tabela Załącznik nr 1.25. Wyrazistość dykcyjna w codziennych sytuacjach.....	218
Tabela Zał. nr 1.25b. Pytanie 25. a wiek respondenta.....	219
Tabela Załącznik nr 1.26. Tabela rozkładu częstości odpowiedzi na pytanie nr 26.....	220
Tabela Zał. nr 1.27a. Pytanie 27. a zajmowane stanowisko.....	221
Tabela Załącznik nr 1.27. Autoocena dykcji.....	221
Tabela Zał. nr 1.27b. Pytanie 27. a wiek respondenta.....	222
Tabela Zał. nr 1.28a. Pytanie 28. a zajmowane stanowisko.....	223
Tabela Zał. nr 1.28b. Pytanie 28. a wiek respondenta.....	223
Tabela Załącznik nr 1.28. Diagnoza logopedyczna w dorosłym życiu.....	223
Tabela Zał. nr 1.29a. Pytanie 29. a zajmowane stanowisko.....	224
Tabela Zał. nr 1.29b. Pytanie 29. a wiek respondenta.....	224
Tabela Załącznik nr 1.29. Doskonalenie poprawności wymowy w dorosłym życiu.....	224
Tabela Załącznik nr 1.30. Tabela rozkładu częstości odpowiedzi na pytanie nr 30.....	225
Tabela Zał. nr 1.31a. Pytanie 31. a zajmowane stanowisko.....	227
Tabela Zał. nr 1.31b. Pytanie 31. a wiek respondenta.....	227
Tabela Załącznik nr 1.31. Potrzeba indywidualnej konsultacji z trenerem głosu w ramach szkolenia zawodowego.....	227
Tabela Załącznik nr 1.32. Odbyte przez respondentów kursy, szkolenia z tematyki przemówień publicznych.....	228
Tabela Zał. nr 1.33a. Tabela krzyżowa, pytanie 33. a zajmowane stanowisko.....	230
Tabela Zał. nr 1.33b. Tabela krzyżowa, pytanie 33. a wiek respondenta.....	230
Tabela Załącznik nr 1.33. Efektywność kursów, szkoleń przemówień publicznych w zakresie pracy głosem.....	230
Tabela Zał. nr 1.34a. Pytanie 34. a zajmowane stanowisko.....	231
Tabela Załącznik nr 1.34. Efektywność kursów, szkoleń przemówień publicznych w zakresie mowy ciała.....	231





Tabela Zał. nr 1.34b. Pytanie 34. a wiek respondenta.....	232
Tabela Zał. nr 1.35a. Pytanie 35. a zajmowane stanowisko.....	233
Tabela Zał. nr 1.35b. Pytanie 35. a wiek respondenta.....	233
Tabela Załącznik nr 1.35. Kursy i szkolenia przemówień publicznych a odnalezienie się w roli mówcy	233
Tabela Załącznik nr 1.36. Kadra kształtująca mówców.....	234
Tabela Załącznik nr 1.37. Ocena korzyści płynących z zastosowania zasad sztuki przemawiania	236
Tabela Załącznik nr 1.38. Wskazane potrzeby udoskonaleń własnych wystąpień	237
Tabela Załącznik nr 1.38a. Najbardziej typowe odpowiedzi na wybrane kategorie wskazane w pytaniu otwartym nr 38	238
Tabela Zał. nr 1.39a. Pytanie 39. a zajmowane stanowisko.....	240
Tabela Zał. nr 1.39b. Pytanie 39. a wiek respondenta.....	240
Tabela Załącznik nr 1.39. Uczestnictwo w kursie komunikacji w czasie badania	240
Tabela Załącznik nr 1.40. Opinia badanych dotycząca liczby godzin zajęć z kultury języka, poprawnej dykcji, operowania głosem itp.	241
Tabela Zał. nr 1.40a. Pytanie 40. a zajmowane stanowisko.....	242
Tabela Zał. nr 1.40b. Pytanie 40. a wiek respondenta.....	242
Tabela Zał. nr 1.41a. Pytanie 41. a zajmowane stanowisko.....	243
Tabela Załącznik nr 1.41. Opinia dotycząca liczby godzin zajęć z komunikacji pozajęzykowej	243
Tabela Zał. nr 1.41b. Pytanie 41. a wiek respondenta.....	244
Tabela Załącznik nr 1.42. Test poprawności akcentowania	244
Tabela Zał. nr 1.42a. Zestawienie odpowiedzi w teście poprawności akcentowania.....	245
Tabela Załącznik nr 1.43. Test poprawności wymowy	245
Tabela Zał. nr 1.43a. Zestawienie odpowiedzi w teście poprawności wymowy.....	246
Tabela Zał. nr 1.44. Zestawienie uczestnictwa żołnierzy w kursach, szkoleniach a ocena umiejętności oratorskich	248
Tabela Zał. nr 1.45. Zestawienie uczestnictwa żołnierzy w kursach a ocena umiejętności oratorskich	249
Tabela Zał. nr 1.46. Umiejętność przemawiania publicznego a jego przydatność w środowisku dowódczo-sztabowym.....	251
Tabela Zał. nr 1.47. Ocena stopnia zadowolenia żołnierzy a poczucie komfortu podczas improwizowanych wystąpień publicznych cz.1	252
Tabela Zał. nr 1.48. Ocena stopnia zadowolenia żołnierzy a poczucie komfortu podczas improwizowanych wystąpień publicznych cz.2	253
Tabela Zał. nr 1.49. Poczucie towarzyskości żołnierzy a ocena umiejętności oratorskich.....	254
Tabela Zał. nr 1.50. Poczucie towarzyskości żołnierzy a poziom zadowolenia z wystąpień publicznych	255
Tabela Zał. nr 1.51. Odczuwanie tremy a ocena poziomu własnych zdolności w zakresie przemówień publicznych.....	256
Tabela Zał. nr 1.52. Liczba godzin przeznaczona na naukę kultury języka a poziom zadowolenia z wystąpień publicznych	257





Tabela Zał. nr 1.53. Liczba godzin przeznaczona na naukę kultury języka a ocena poziomu własnych zdolności w zakresie przemówień publicznych.....	257
Tabela Załącznik Z.2.1. Schematu obserwacyjna – wstęp	261
Tabela Załącznik Z.2.2. Profil mówcy.....	262
Tabela Załącznik Z.2.3. Ocena opisowa prelegenta	264
Tabela Załącznik 3. Syntetyczne ujęcie wybranych odpowiedzi ekspertów*	266
Tabela Załącznik 3a. Określenie funkcji kompetencji komunikacyjnych w opinii ekspertów	267







[275]

WYKAZ WYKRESÓW

Wykres nr 3.1. Pożądaný profil kompetencji społecznych dowódców.....	79
Wykres nr 3.2. Wybrane kategorie celu przemówień publicznych w opinii respondentów.....	88
Wykres nr 3.3. Korzyści płynące z umiejętności stosowania zasad przemówień publicznych.....	89
Wykres nr 3.4. Cechy wyróżniające wojskowe przemówienia okolicznościowe.....	89
Wykres nr 3.5. Źródła pogłębiania umiejętności przemawiania publicznego	95
Wykres nr 3.6. Zestawienie uczestnictwa żołnierzy w kursach doszkalających a samoocena wystąpień publicznych	95
Wykres nr 4.1. Korpus osobowy a ocena umiejętności oratorskich żołnierzy*	109
Wykres nr 4.2. Stopień wojskowy a ocena umiejętności oratorskich żołnierzy* ...	110
Wykres nr 4.3. Ocena prezentowanych umiejętności we wskazanych kategoriach.	111
Wykres nr 4.4. Obawy badanych dotyczące występowania publicznego.....	112
Wykres nr 4.5. Odczuwanie tremy a ocena własnych zdolności w zakresie przemówień publicznych.....	113
Wykres nr 4.6. Poczucie towarzyskości żołnierzy a ocena ich umiejętności oratorskich*	115
Wykres nr 4.7. Poczucie towarzyskości żołnierzy a poziom zadowolenia z wystąpień publicznych	115
Wykres nr 4.8. Ocena stopnia zadowolenia żołnierzy a poczucie komfortu podczas improwizowanych wystąpień publicznych	117
Wykres nr 4.9. Ocena znaczenia elementów składowych przemówienia w opinii badanych	122
Wykres Zał. nr 1.5. Charakterystyka przemówień w środowisku wojskowym.....	185





Wykres Zał. nr 1.9a. Ocena podstawowych elementów przemówień publicznych	191
Wykres Zał. nr 1.13. Główne cele przemawiania podczas prelekcji badanych	197
Wykres Zał. nr 1.19a. Determinanty dobrego przemówienia	206
Wykres Zał. nr 1.20. Ocena posiadanych umiejętności występowania publicznego	210
Wykres Zał. nr 1.21. Obawy badanych dotyczące występowania publicznego.....	211
Wykres Zał. nr 1.22. Obawy dotyczące występowania publicznego w ocenie badanych.....	213
Wykres Zał. nr 1.24. Sposoby opanowania tremy podczas przemówień publicznych	216
Wykres Zał. nr 1.26. Źródła pogłębiania wiedzy z zakresu przemówień publicznych	220
Wykres Zał. nr 1.30. Obszary wskazane jako wymagające korekty pod opieką trenera głosu.....	226
Wykres Zał. nr 1.32. Odbyte przez respondentów kursy, szkolenia z tematyki przemówień publicznych.....	229
Wykres Zał. nr 1.36. Kadra kształtująca mówców	235
Wykres Zał. nr 1.37. Ocena korzyści płynących z zastosowania zasad sztuki przemawiania.....	236
Wykres Zał. nr 1.38. Wskazane potrzeby udoskonaleń własnych wystąpień.....	238
Wykres Zał. nr 1.44. Zestawienie uczestnictwa żołnierzy w kursach, szkoleniach a ocena umiejętności oratorskich*	247
Wykres Zał. nr 1.45. Zestawienie uczestnictwa żołnierzy w kursach a deklarowany poziom zadowolenia ze swoich wystąpień okolicznościowych	248
Wykres Zał. nr 1.46. Zestawienie uczestnictwa żołnierzy w kursach a ocena umiejętności oratorskich*	249
Wykres Zał. nr 1.47. Umiejętność przemawiania publicznego a jego przydatność w środowisku dowódczo-sztabowym.....	250
Wykres Zał. nr 1.48. Ocena stopnia zadowolenia żołnierzy a poczucie komfortu podczas improwizowanych wystąpień publicznych cz.1	251
Wykres Zał. nr 1.49. Ocena stopnia zadowolenia żołnierzy a poczucie komfortu podczas improwizowanych wystąpień publicznych cz.2	252
Wykres Zał. nr 1.50. Poczucie towarzyskości żołnierzy a ocena umiejętności oratorskich*	253
Wykres Zał. nr 1.51. Poczucie towarzyskości żołnierzy a poziom zadowolenia z wystąpień publicznych	254
Wykres Zał. nr 1.52. Odczuwanie tremy a ocena poziomu własnych zdolności w zakresie przemówień publicznych.....	255
Wykres Zał. nr 1.53. Liczba godzin przeznaczona na naukę kultury języka a poziom zadowolenia z wystąpień publicznych	256
Wykres Zał. nr 1.54. Poczucie zadowolenia, satysfakcji żołnierzy z wystąpień publicznych a korpus osobowy	258
Wykres Zał. nr 1.55. Korpus osobowy a ocena umiejętności oratorskich żołnierzy*	259





Wykres Zał. nr 1.55a. Stopień wojskowy a ocena umiejętności oratorskich
żołnierzy*259







[279]

WYKAZ SCHEMATÓW

Schemat nr 1.1 Struktura liniowa organizacji.....	15
Schemat nr 1.2 Struktura funkcjonalna organizacji	15
Schemat nr 1.3 Struktura sztabowo-liniowa organizacji.....	16
Schemat nr 1.4 Struktura macierzowa organizacji.....	17
Schemat nr 2.1. Typy normy językowej.....	45
Schemat nr 4.1. Powody unikania ćwiczeń dykcyjnych – Typ 1.....	120
Schemat nr 4.2. Powody unikania ćwiczeń dykcyjnych – Typ 2.....	120
Schemat nr 4.3. Powody unikania ćwiczeń dykcyjnych – Typ 3.....	121
Schemat nr 5.1. Istota trychotomii podziału kodu komunikacyjnego	139
Schemat nr 5.2. Potrzeby udoskonalień w procesie nabywania kompetencji komunikacyjnych	141
Schemat nr 5.3. Ocena w jednym cyklu szkoleniowym kursu Zarządzania Wizerunkiem Publicznym	150
Schemat nr 5.4. Główne kierunki zmian proponowanych przez koncepcję Zrównoważonego Integrowania Kodów Komunikacyjnych	153
Schemat nr 6.1. Kompetencje komunikacyjne w aktywności zawodowej kierowników/dowódców organizacji zhierarchizowanej.....	156

