

Bartosz Sylwestrzak

MANAGEMENT OF OFFICERS' COMPETENCES - COMMANDER IN UNIFORMED UNIVERSITIES DURING ACADEMIC EDUCATION

Zarządzanie kompetencjami oficera – dowódcy w uczelniach mundurowych w czasie kształcenia akademickiego

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1649-1436> E-mail: Bartosz.Sylwestrzak@awl.edu.pl

DOI: <https://doi.org/10.62266/PK.1898-3685.2023.32.21>

Wprowadzenie

Poziom bezpieczeństwa międzynarodowego, w szczególności na kontynencie europejskim, specyfika zagrożeń o charakterze militarnym i niemilitarnym¹ oraz wymagania stawiane przed służbami odpowiedzialnymi za bezpieczeństwo obywateli uległo ogromnej zmianie w ostatnim czasie. Żołnierze, funkcjonariusze oraz inne wyspecjalizowane służby² stanęły przed ogromnym wyzwaniem pozyskiwania wysoko wykwalifikowanych kadr, zarówno w obszarze profesjonalizmu wykonywanego zawodu, ale także w zakresie kształcenia kolejnych pokoleń swoich kadr i budowania świadomości wspólnej odpowiedzialności za obywateli, a jednocześnie za suwerenność i nienaruszalność granic państwowych. W tym kontekście istotnym jest, poza oczywistymi aspektami takimi jak poziom wykształcenia personelu i zaopatrzenia go w najnowocześniejsze środki obrony i ochrony ludności, także przygotowanie żołnierzy i funkcjonariuszy w zakresie szczególnych kompetencji, związanych umiejętnościami budowania więzi ze społecznością, pomocy w wychowywaniu kolejnych pokoleń, kreowania określonych postaw i zachowań wśród obywateli. Warto zatrzymać się w tym miejscu i zwrócić uwagę na pojęcie kompetencji społecznych, o których mówi się w literaturze już od dłuższego czasu, jednak największe zainteresowanie tymi właściwościami przypada na ostatnie lata. W literaturze przedmiotu kompetencje społeczne nie zostały zdefiniowane w sposób jednoznaczny i ogólnie przyjęty. Badacze zajmujący się tym obszarem zadają sobie pytanie, czy są one pewną ogólną umiejętnością społeczną ujawniającą się we wszelkiego rodzaju sytuacjach, czy też obejmują one wiele specyficznych, nieraz nie związanych ze sobą umiejętności. Efektywne funkcjonowanie w relacjach z innymi jest niezbędną umiejętnością szczególnie w przypadku takich zawodów, w których aktywność zawodowa wymaga stałego obcowania z innymi ludźmi. W znacznej mierze dotyczy to żołnierzy i funkcjonariuszy, czyli członków grup dyspozycyjnych, którzy funkcjonują zarówno w układzie służbowym jako przełożony – podwładny, jak również, a może przede wszystkim, w ciągłej współpracy ze społeczeństwem, jako specyficzna grupa zawodowa³, mająca służyć państwu i jego obywatelom. Szczególną rolę w tym procesie odgrywają uczelnie wojskowe i branżowe, głównie w aspekcie prowadzonych zajęć w ramach kształcenia szkolenia zawodowego, zarówno w odniesieniu do treści jak i formy prowadzonych zajęć. Można by postawić hipotezę, że zwiększenie liczby godzin zajęć praktycznych na wszystkich szczeblach doskonalenia zawodowego w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi i rozwijania kompetencji

¹ Np. agresja Federacji Rosyjskiej na Ukrainę, pandemia Covid-19, kryzys energetyczny i gwałtowna inflacja to przykłady współczesnych zagrożeń w Polsce.

² Autor miał na myśli służby państwowe odpowiedzialne na bezpieczeństwo wewnętrzne, obronność i ratownictwo jak np. Wojsko Polskie, Policję, Państwową Straż Pożarną itp.

³ Specyfikacja realizacji zadań służbowych przez umundurowanych żołnierzy i funkcjonariuszy polega w tym przypadku na uprawnieniach i obowiązkach wynikających z podstaw prawnych uznających ich za funkcjonariuszy publicznych, co zmienia skutki prawne ich działań oraz skutki zachowań obywateli w trakcie takich interwencji.

miękkich przyczyniłyby się do zwiększenia efektywności w wykonywaniu zadań przy wykorzystaniu nabytych kompetencji społecznych.

Inspiracją do podjęcia badań dotyczących identyfikacji kluczowych kompetencji zawodowych niezbędnych w karierze dowódców/oficerów Wojska Polskiego i oficerów/funkcjonariuszy służb porządkowych jest trwający proces profesjonalizacji Sił Zbrojnych i służb bezpieczeństwa wewnętrznego, w szczególności w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi oraz dynamicznie zachodzące zmiany w sferze społecznej, a przede wszystkim zburzenie dotychczasowej architektury bezpieczeństwa europejskiego poprzez działania wojenne realizowane przez Federację Rosyjską. Wybór problematyki jest podyktowany zainteresowaniami dotyczącymi zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach zhierarchizowanych, ich przygotowywaniem do wykonywania zawodu w zmiennym otoczeniu – w zakresie wymagań stawianych żołnierzom i funkcjonariuszom oraz doświadczeniami zawodowymi autora w środowisku służb mundurowych. Dociekania badawcze ukierunkowane zostały na system przygotowywania kadr odnoszący się do zakresu kompetencji społecznych w pracy zawodowej kadry dowódczej oficerów w Siłach Zbrojnych RP, a także istotną ich rolę pełnią w społeczeństwie, szczególnie wobec zagrożeń o charakterze militarnym na kraje bezpośrednio sąsiadujące lub współpracujące z Polską⁴, ale także na bezpośrednie działania skierowane przeciwko naszemu państwu i jego obywatelom w sferze gospodarczej, społecznej, w cyberprzestrzeni i w przestrzeni informacyjnej. Celem niniejszej publikacji jest m.in. funkcja poznawcza dotycząca sylwetki osobowo - zawodowej oficerów, w zakresie roli pełnionej w społeczeństwie oraz posiadanego poziomu kompetencji społecznych w odniesieniu do dynamicznie zmieniających się wymagań i zagrożeń. Zebrany materiał badawczy dostarczy interesujących wniosków dotyczących przydatności i wagi kompetencji społecznych oficerów Sił Zbrojnych RP w budowaniu silnego, świadomego i wartościowego społeczeństwa w skomplikowanym, podzielonym i niezwykle zmiennym w odniesieniu do zagrożeń świecie. Na tym tle, na podstawie przeprowadzonych badań przy użyciu takich metod i technik badawczych jak analiza literatury, obserwacja bezpośrednia, badania wtórne oraz dedukcja logiczna, zidentyfikowane zostały wnioski, które zostały przedstawione w części końcowej artykułu.

1. Pojęcie kompetencji społecznych w literaturze.

Zagadnieniem kompetencji zajmuje się wiele dziedzin naukowych, stąd potrzeba dokonania przeglądu definicji i klasyfikacji pojęcia oraz wskazanie na podstawie literatury przedmiotu stanu badań zawężając zainteresowania badawcze do kompetencji społecznych. Jest to niewątpliwie pojęcie interdyscyplinarne, mające swoje konotacje w wielu dziedzinach nauki. Interesującego podziału kompetencji zawodowych na dwie główne grupy zawierające w swoim zbiorze także kompetencje społeczne możemy znaleźć u Filipowicza:

- kompetencje bazowe, w ramach których wymienia:
 - kompetencje poznawcze (elastyczność myślenia, szerokie horyzonty, gotowość do uczenia się, kreatywność),
 - społeczne (relacje z przełożonymi i współpracownikami),
 - osobiste (zaangażowanie, wytrwałość),
- kompetencje wykonawcze, czyli:
 - biznesowe – orientacja w biznesie, znajomość branży, diagnozowanie potrzeb klienta, techniki sprzedaży,
 - firmowe – identyfikacja z firmą, nastawienie na klienta, otwartość na zmiany, etyka i wartości, języki obce, sprawność organizacyjna i wiedza zawodowa,

⁴ Patrz współczesny przykład Ukrainy, Gruzji, Mołdawii.

• menadżerskie – budowanie zespołu, dbałość o podwładnych, delegowanie, motywowanie, odwaga kierownicza, przewodzenie, organizowanie, planowanie, zarządzanie procesami i projektami, myślenie strategiczne i zarządzanie zmianą⁵.

Takie wąskie i pobieżne opisanie kompetencji wynika prawdopodobnie z faktu, iż kompetencje społeczne nie zostały zdefiniowane w sposób jasny i ogólnie przyjęty. Badacze zajmujący się tym obszarem zadają sobie pytanie, czy są one pewną ogólną umiejętnością społeczną ujawniającą się we wszelkiego rodzaju sytuacjach, czy też obejmują one wiele specyficznych, nieraz nie związanych ze sobą umiejętności. Z punktu widzenia rozważań dotyczących efektywności funkcjonowania człowieka w społeczeństwie najużyteczniejsza wydaje się określenie, które przez kompetencje społeczno-emocjonalne rozumie złożone umiejętności warunkujące efektywność regulacji emocjonalnej i radzenia sobie w różnego rodzaju sytuacjach społecznych. Z tego wynika, że nie można mówić o jednej ogólnej kompetencji społecznej, lecz o wielu ich rodzajach. Wśród nich należy wymienić m.in.:

1. Umiejętności związane z percepcją społeczną (trafne postrzeganie innych, np. ich przeżyć lub intencji, oraz rozumienie i prawidłowa ocena sytuacji społecznych).

2. Wrażliwość społeczna.

3. Empatia i decentracja interpersonalna.

4. Znajomość reguł społecznych i umiejętność odpowiedniego zachowania się w sytuacjach społecznych.

5. Umiejętność rozwiązywania konkretnych problemów interpersonalnych i sterowania sytuacjami społecznymi.

6. Umiejętności warunkujące radzenie sobie w sytuacjach konfliktowych i wymagających asertywności.

7. Efektywna autoprezentacja i umiejętność wpływania na innych.

8. Umiejętności komunikacyjne.

9. Umiejętności kooperacyjne⁶.

Kompetencje społeczne rozumiane być mogą także jako zdolność, posiadanie niezbędnych umiejętności do tego, by wywrzeć pożądany wpływ na innych ludzi w sytuacjach społecznych. W takim rozumieniu są konglomeratem wielu czynników odnoszących się do funkcjonowania jednostki w wymiarze:

1. Poznawczym - „wiem”.

2. Motywacyjno-emocjonalnym - „chcę”.

3. Behawioralnym - „działam”⁷.

Kompetencje społeczne zdefiniowane mogą być też jako procesy, które obejmują:

1. Postrzeganie/rozumienie sytuacji społecznej.

2. Sposób zachowania oraz towarzyszące temu odczucia.

3. Sympatie czy antypatie.

Znajdują one odzwierciedlenie w funkcjonowaniu człowieka poprzez aspekt poznawczy, emocjonalno-motywacyjny oraz społeczny. Jedni upatrują ich istoty w interakcji elementarnych zdolności wykorzystywanych w określonych typach sytuacji, inni opisują je jako zdolność ogólną ujawniającą się w wielu różnych sytuacjach. Określane są więc jako umiejętności specyficzne, zależne od kontekstu, przejawiające się w zachowaniu lub też jako zyskiwanie przez jednostkę w toku treningu społecznego umiejętności złożone, które warunkują efektywność radzenia sobie w określonego typu sytuacjach społecznych.

⁵ G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Polskie Wyd. Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 19.

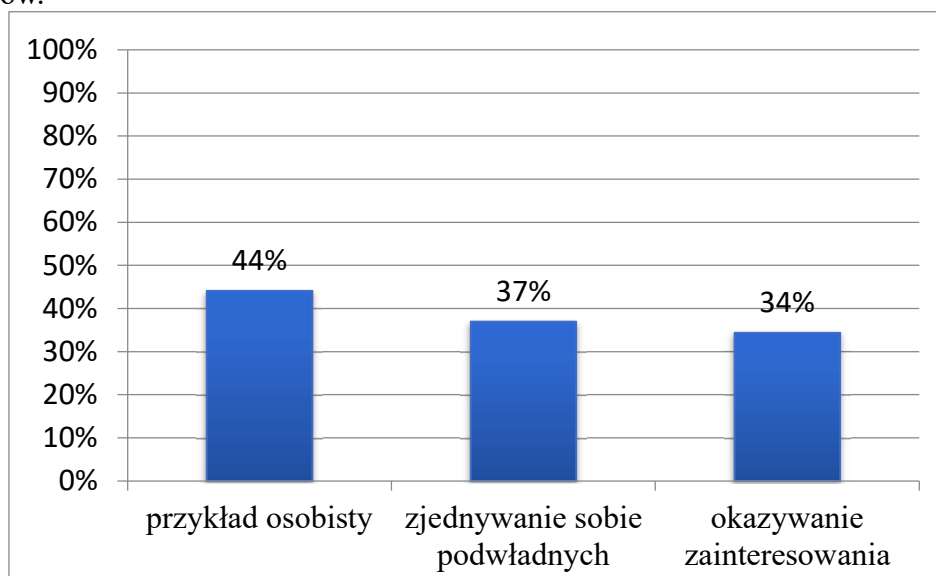
⁶ K. Knopp, *Kompetencje społeczne – pomiar i aplikacja praktyczna*, Instytut Psychologii, Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie, s.2.

⁷ D. Wiszejko-Wierzbicka, *Kompetencje społeczne – rozpoznanie i rozwój*, Projekt Kapitał Ludzki, Warszawa, 2012, s. 5-6.

Kompetencje społeczne rozpatrywane mogą być ponadto w ujęciu statycznym i dynamicznym. Pierwsze z nich zakłada, że umiejętności tworzące kompetencje społeczne są zachowaniami zmierzającymi do nawiązania, podtrzymania i zakończenia relacji międzyludzkich. Podejście dynamiczne natomiast opisuje je jako zachowania celowe, dostosowane do sytuacji, wyuczone i kontrolowane przez jednostkę. Zaznaczyć jednak należy, że obecnie coraz częściej podkreśla się konieczność całościowego ujęcia charakteru kompetencji. Takie ich ujęcie wskazuje, że są one wynikiem całości doświadczeń nabytych przez jednostkę w procesie uspołecznienia, rozwijane są w obu systemach edukacji formalnej i nieformalnej. Dzięki wysokim kompetencjom społecznym jednostki lepiej odnajdują się i efektywniej funkcjonują w wielu różnych sytuacjach społecznych. Zatem kompetencje społeczne stanowią kluczowy element umiejętności życiowych, niezbędnych do właściwego funkcjonowania we współczesnym, dynamicznym świecie, które osiąść powinien każdy z nas, funkcjonujący zarówno w ujęciu społecznym jak i zawodowym.

Interesujące wyniki badań można odnotować u Szulca, Mazurka i Majewskiego⁸ – gdzie przedstawiono, że dowódcy wojskowi (oficerowie) często postrzegani są przez podwładnych jako osoby posiadające kompetencje specjalistyczne i organizatorskie, dążące do rozwoju swoich umiejętności, stanowcze w działaniu, raczej pracowite i zaangażowane w wykonywanie zadań. Jednak z drugiej strony, podwładni gorzej oceniali swoich przełożonych pod względem umiejętności typowych dla przywódców, a dotyczących osobistego przykładu, zjednywania sobie podwładnych, okazywania zainteresowania podwładnym. Wyniki przytoczonych badań przedstawiono na rysunku nr. 1.

Rys. 1. Ocena przełożonych pod względem ważniejszych umiejętności typowych dla przywódców.



Źródło: Szulc B., Z. Mazurek, T. Majewski, *Wpływ kompetencji kierowniczych, jako wyznacznika profesjonalizmu, na kariery zawodowe oficerów*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2002.

2. Kompetencje społeczne a inteligencja emocjonalna

Inteligencja emocjonalna to jeden z tych determinantów, który odgrywa istotną rolę w życiu człowieka. Wpływa na poprawne zarządzanie własnymi emocjami oraz radzenie sobie z emocjami innych osób, buduje relacje społeczne, wspiera rozwój poznawczy człowieka, tym samym jest nierozdzielnie związana z zachowaniami społecznymi jednostki. W organizacjach

⁸ B. Szulc, Z. Mazurek, T. Majewski, *Wpływ kompetencji kierowniczych, jako wyznacznika profesjonalizmu, na kariery zawodowe oficerów*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2002, s. 82-86.

społecznych, gospodarczych, instytucjach państwowych, a nawet ośrodkach oświatowych organizuje się różnorodne warsztaty, treningi oraz kursy, których celem jest kształtowanie oraz rozwój kompetencji tworzących inteligencję emocjonalną, a zatem uczących utrzymywania poprawnych relacji interpersonalnych, efektywnego działania ukierunkowanego na właściwą postawę społeczną⁹. Inteligencja emocjonalna odgrywa zasadnicze znaczenie w osiągnięciu wybitnych rezultatów zarówno w pracy zawodowej, niemalże na każdym stanowisku i w każdym wykonywanym zawodzie, jak również niemniej ważne, realizowanie się w rodzinie, grupie społecznej czy działalności stowarzyszeniowej.

Pierwszą definicję inteligencji emocjonalnej podali w 1990 roku Mayer i Salovey. Model zdolnościowy autorstwa Mayera oraz Saloveya definiuje inteligencję emocjonalną jako *umiejętność właściwej percepcji, oceny i wyrażania emocji, umiejętność dostępu do uczuć, zdolność ich generowania w momentach, gdy mogą wspomóc myślenie, umiejętność rozumienia emocji i zrozumienie wiedzy emocjonalnej, oraz umiejętność regulowania emocji tak, by wspomagać rozwój emocjonalny i intelektualny*¹⁰. Z kolei Bar-On szukając odpowiedzi na pytanie co sprawia, że jedni ludzie odnoszą w życiu większy sukces niż inni, dokonał przeglądu literatury psychologicznej na temat cech osobowości. Na tej podstawie sformułował określenie inteligencji emocjonalnej, która definiowana jest jako *zespół powiązanych ze sobą emocjonalnych i społecznych kompetencji, zdolności i cech determinujących efektywnie rozumienie i wyrażanie siebie, rozumienie innych ludzi i relacje z nimi, a także radzenie sobie z codziennym życiem*¹¹. Autorem innego modelu jest Goleman, który uważa, że inteligencję emocjonalną konstituuje pięć następujących umiejętności: motywacja i wytrwałość w dążeniu do zamierzonego celu, umiejętność opanowania własnych popędów oraz odłożenie ich zaspokojenia na później, regulowanie nastroju i niepoddawanie się zmartwieniom, które upośledzają zdolność myślenia, wczuwanie się w nastroje innych osób. Goleman łączy inteligencję emocjonalną z cechami osobowości oraz charakterem człowieka¹².

Wymierną umiejętnością wywodzącą się z inteligencji emocjonalnej jest kompetencja emocjonalna, poszerzająca niejako dyskusję na temat kompetencji zawodowych. Jak pisze Goleman, umiejętności wchodzące w skład kompetencji emocjonalnych przyczyniają się do odnoszenia sukcesu w pracy zawodowej. Zaliczyć do nich można pięć poniższych składowych:

1) samoświadomość – wiedza o własnych stanach wewnętrznych, preferencjach, możliwościach i intuicyjnych ocenach, realistyczna ocena własnych zdolności oraz uzasadniona wiara we własne możliwości,

2) samoregulacja – panowanie nad własnymi stanami wewnętrznymi, impulsami, możliwościami.

3) motywacja – skłonności emocjonalne, które prowadzą do nowych celów lub ułatwiają ich osiągnięcie,

4) empatia – uświadamianie sobie uczuć, potrzeb i niepokojów innych osób, umiejętność spojrzenia na sprawę z punktu widzenia drugiej osoby.

5) umiejętności społeczne – umiejętność wzbudzania u innych pożądaných reakcji oraz umiejętność panowania nad własnymi emocjami w kontaktach interpersonalnych¹³.

⁹ W ostatnim czasie *postawa społeczna* nabrała nowego znaczenia. Podczas pierwszych miesięcy wojny na Ukrainie przyjęto w Polsce według różnych źródeł ponad dwa miliony uchodźców, wobec których znacząca część polskiego społeczeństwa wykazała ogromne wsparcie, nieporównanie większe aniżeli inne kraje europejskie, przy znacznie bardziej ograniczonych możliwościach. Właśnie ten przykład obrazuje w sposób jednoznaczny właściwy wymiar wspomnianej *postawy społecznej*.

¹⁰ P. Salovey, D. J. Sluyter (red.), *Rozwój emocjonalny a inteligencja emocjonalna*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 1999, s. 34

¹¹ M. Śmiejka, J. Orzechowski: *Inteligencja emocjonalna. Fakty, mity, kontrowersje*. PWN, Warszawa 2008, s. 22.

¹² D. Goleman. *Inteligencja emocjonalna. Media Rodzina*, Poznań 2007, s. 81.

¹³ D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina, Poznań 1999, s. 38-39.

W wyniku rozważań badaczy powstały różne koncepcje określające modele kompetencji społecznych w ścisłym powiązaniu z inteligencji emocjonalną człowieka. W najprostszym ujęciu można założyć, że umiejętności społeczne współtworzą wraz z inteligencją emocjonalną szeroko rozumiane kompetencje społeczne - rysunek nr 2.

Rys. 1. Kompetencje społeczne zawierające obszary inteligencji emocjonalnej i umiejętności społecznych.



Źródło: Ciekanski Z, Załoga W., *Kompetencje społeczne kadry kierowniczej w organizacji zhierarchizowanej*, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa, 2020.

W bliskiej odległości porusza się Greenspan, który zaproponował model kompetencji społecznych, przyjmując trójczynnikową strukturę, w skład której wchodzi:

- temperament,
- charakter,
- inteligencja społeczna¹⁴.

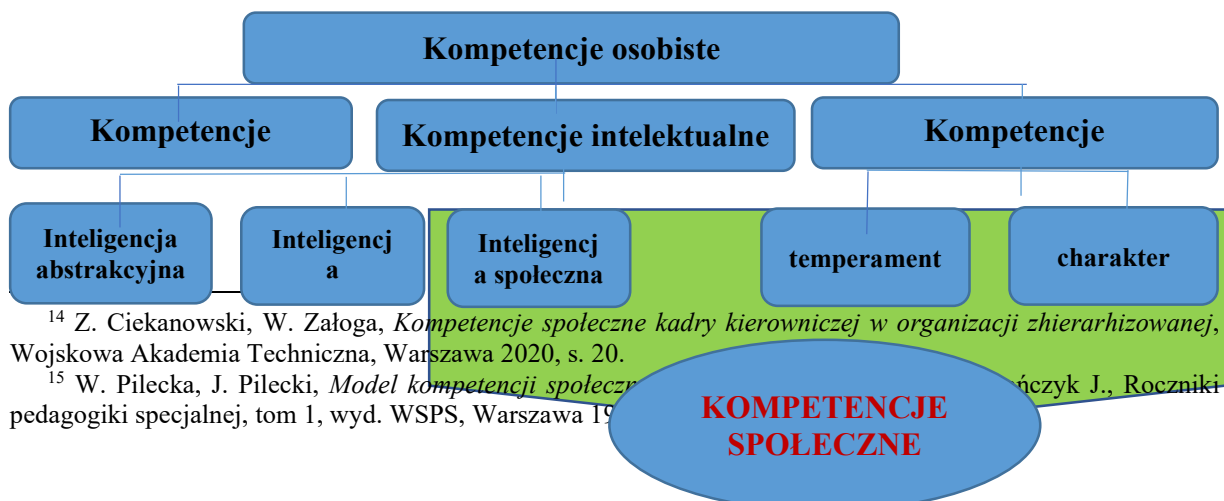
W tym modelu temperament odpowiada za poziom aktywności i dynamizm zachowań człowieka podczas jego aktywności życiowych. Stanowi podstawę psychologicznych i autonomicznych reakcji na bodźce i sytuacje społeczne. Obejmuje takie elementy jak refleksywność/impulsywność oraz zrównoważenie/pobudliwość¹⁵.

Z kolei charakter jest definiowany jako podstawa reakcji moralnych na bodźce i sytuacje społeczne. Odpowiada on za zdolność do skupienia się nad różnymi zadaniami i radzenie sobie ze stresem. Obejmuje takie wymiary jak:

- społeczną aktywność-bierność,
- usposobienie miłe-niemile.

Inteligencja społeczna w tym ujęciu pozwala zrozumieć zasady zachowania innych uczestników życia podczas realizowania zadań oraz dostosować własne zachowania w taki sposób, aby zapewnić sobie maksymalne powodzenie w realizacji celów organizacji. Jest to zdaniem Greenspana zdolność jednostki do rozumienia drugiego człowieka, zachodzących zdarzeń społecznych i procesów wyznaczających kierunek tych zdarzeń. Strukturę modelu kompetencji społecznych według Greenspana przedstawiono na rysunku nr. 3.

Rys. 2. Model kompetencji społecznych według S. Greenspana.



¹⁴ Z. Ciekanski, W. Załoga, *Kompetencje społeczne kadry kierowniczej w organizacji zhierarchizowanej*, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa 2020, s. 20.

¹⁵ W. Pilecka, J. Pilecki, *Model kompetencji społecznych*, Pilecki J., *Roczniki pedagogiki specjalnej*, tom 1, wyd. WSPS, Warszawa 19...

Źródło: Pilecka W., Pilecki J., *Model kompetencji społecznych w ujęciu Greenspana*, w: Pańczyk J., *Roczniki pedagogiki specjalnej*, tom 1, wyd. WSPS, Warszawa 1990.

Dostępne badania naukowe jednoznacznie wskazują na fakt, że inteligencja emocjonalna i wynikające z niej umiejętności oraz zachowania mają pozytywny wpływ na funkcjonowanie człowieka w otoczeniu. Powołując się na badania empiryczne inteligencji emocjonalnej, Matczak i Knopp piszą, że osoby mające wyższe zdolności emocjonalne lepiej sobie radzą w codziennym życiu i częściej odnoszą sukcesy, są także efektywniejszymi liderami, a także lepiej radzą sobie podczas rozmów kwalifikacyjnych¹⁶. Przełożeni i współpracownicy oczekują od pracowników przede wszystkim umiejętności interpersonalnych, umiejętności pracy w zespole oraz zdolności pracy pod presją czasu, motywacji do pracy, samoorganizacji. Na współczesnym rynku pracy kompetencje emocjonalne stają się niezwykle cennym kapitałem¹⁷. Identyfikowanie i rozwój poszczególnych kompetencji i zdolności składających się na inteligencję emocjonalną może przynosić wiele korzyści współczesnym organizacjom i pracownikom, którzy je tworzą. Dzięki inwestowaniu w rozwój kompetencji emocjonalnych możliwe staje się zachowanie prawidłowych relacji interpersonalnych między współpracownikami, osiąganie wysokiej efektywności pracy, kształtowanie pożądanego na danym stanowisku zachowań. Współczesne organizacje starają się rozwijać swoją inteligencję emocjonalną. Inteligencja emocjonalna organizacji oznacza taki sposób zarządzania organizacją, w którym proces porozumiewania się oraz relacje interpersonalne przyczyniają się do jej sprawnego i efektywnego działania oraz rozwiązywania problemów. Zespołowa inteligencja emocjonalna danej organizacji definiuje, w jakim stopniu wykorzystuje ona kapitał intelektualny swoich pracowników. Basińska, Jaskólska, Piórowski prowadzili badania wśród żołnierzy, których celem było ukazanie zależności pomiędzy inteligencją emocjonalną a typami zachowań i przeżyć w pracy. Badania potwierdziły ten związek. Żołnierze o wysokiej inteligencji emocjonalnej to osoby o wysokich ambicjach zawodowych, zadowolone z pracy, które mają umiejętności radzenia sobie z niepowodzeniami w pracy, natomiast żołnierze o niskiej inteligencji emocjonalnej częściej narażeni są na pojawienie się w ich życiu syndromu wypalenia zawodowego¹⁸. Z kolei Wosek udowodniła, że środowisko pracy oraz realizacja zadań związanych z pełnieniem określonej roli zawodowej mogą przyczyniać się do rozwoju inteligencji emocjonalnej. Przeprowadziła badania empiryczne wśród pracowników sklepów lotniska w Warszawie. Ze względu na specyfikę wykonywanego zawodu mają oni bezpośrednio kontakt z klientem, narażeni są na występowanie różnych sytuacji, w których czynnik emocjonalny występuje stosunkowo często. Jak wynika z przeprowadzonych badań, osoby, które przeszły trening społeczny dotyczący pełnienia roli sprzedawcy oraz osoby z większym

¹⁶ A. Matczak, K. Knopp, *Znaczenie inteligencji emocjonalnej w funkcjonowaniu człowieka*. Liberi Libri, Warszawa 2013, s. 93.

¹⁷ Zmienność rynku pracy powodowana ciągłymi zaburzeniami takimi jak pandemia Covid-19, gwałtowną inflacją, przerwaniem łańcuchów dostaw kierunkują pracodawców na poszukiwanie pracowników posiadających konkretne kompetencje jak m, in. Zdolność do adaptacji w zmiennych warunkach pracy, kompetencje cyfrowe, zarządzanie sobą itd. (A. Sus, B. Sylwestrzak, *Evolution of the Labor Market and Competency Requirements*, European Research Studies Journal, Vol. 24, Issue 1, 2021, pp. 494-506).

¹⁸ M. A. Basińska, J. Jaskólska, K. Piórowski, *Inteligencja emocjonalna a typy zachowań i przeżyć w pracy w grupie żołnierzy zawodowych*, Polskie Forum Psychologiczne, t. 12, nr 1, 2007, s. 83-90.

stażem zawodowym wykazują większą inteligencję emocjonalną¹⁹. Dostępne i zebrane badania empiryczne wskazują na pozytywny wpływ inteligencji emocjonalnej na funkcjonowanie w pracy zawodowej.

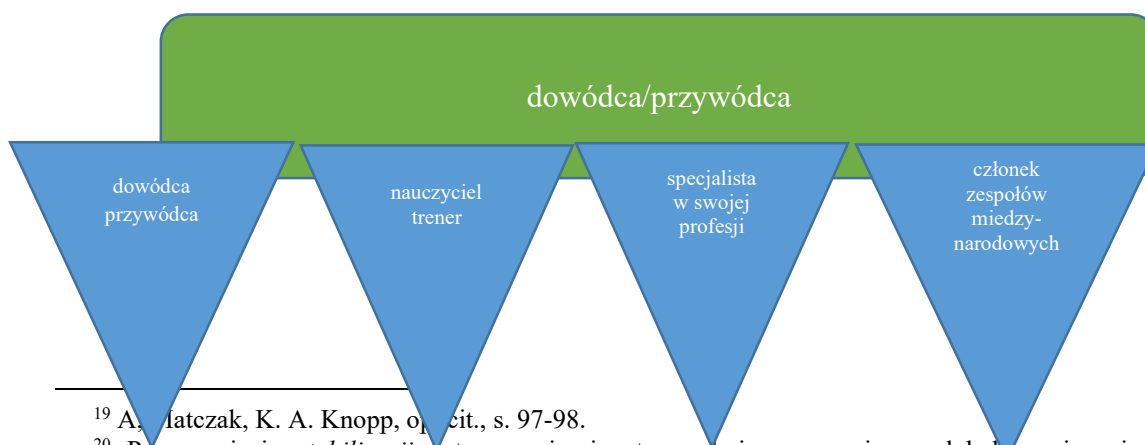
3. Jakie umiejętności społeczne rozwijać i doskonalić wśród kandydatów na oficerów WP i funkcjonariuszy służb mundurowych?

Oficer jako dowódca, a jednocześnie wychowawca, ojciec czy matka w rodzinie oraz obywatel w społeczeństwie, powinien być profesjonalistą w swoim zawodzie, a zarazem wzorem obywatela – w związku z tym posiadać takie kompetencje, które pozwolą mu na skuteczne funkcjonowanie zarówno w warunkach pokoju, zagrożeń, jak i wojny. W warunkach stabilizacji i pokoju²⁰ powinien on być przygotowany do profesjonalnego szkolenia podległych mu żołnierzy czy funkcjonariuszy i sukcesywnego doskonalenia ich w swoim „rzemiośle”. Niezwykle istotnym jest, aby jednocześnie kształtował w społeczeństwie, a szczególnie jego młodszej części działania propaństwowe i proobronne, wypełniając równocześnie funkcje rodzinne. W warunkach zagrożenia dla suwerenności państwa (różnego rodzaju zagrożeń) – powinien wykazać się nie tylko ww. cechami, ale także szybkością reagowania na określone, nawet ekstremalne sytuacje, które wymagają od niego doskonałego „zmysłu organizacyjnego”, wyobraźni, a także intuicji. Natomiast w czasie wojny (oraz różnego rodzaju konfliktów) - powinien łączyć ww. walory, gdyż wówczas nie może on popełnić „żadnego błędu”, od tego zależeć będzie nie tylko życie jego i jego podwładnych, ale przede wszystkim rozwój dalszych sytuacji, które mogą zmienić rozwój wydarzeń w niekorzystnym kierunku. Takie wydają się być oczekiwania społeczeństwa.

Niewątpliwie zarówno w obszarze zawodowym jak i społecznym powinien więc wyróżniać się cechami przywódcy. To zawsze miało kluczowe znaczenie w osiągnięciu sukcesu. Dla większości ludzi obrazem wzorowego przywódcy był zawsze dowódca wojskowy.

Obecny model kształtowania sylwetki osobowej przyszłego oficera jak i funkcjonariusza, który opiera się na czterech podstawowych filarach przedstawiono na rysunku nr. 4

Rys. 4. Filary przygotowania zawodowego przyszłego dowódcy w zakresie kompetencji społecznych.



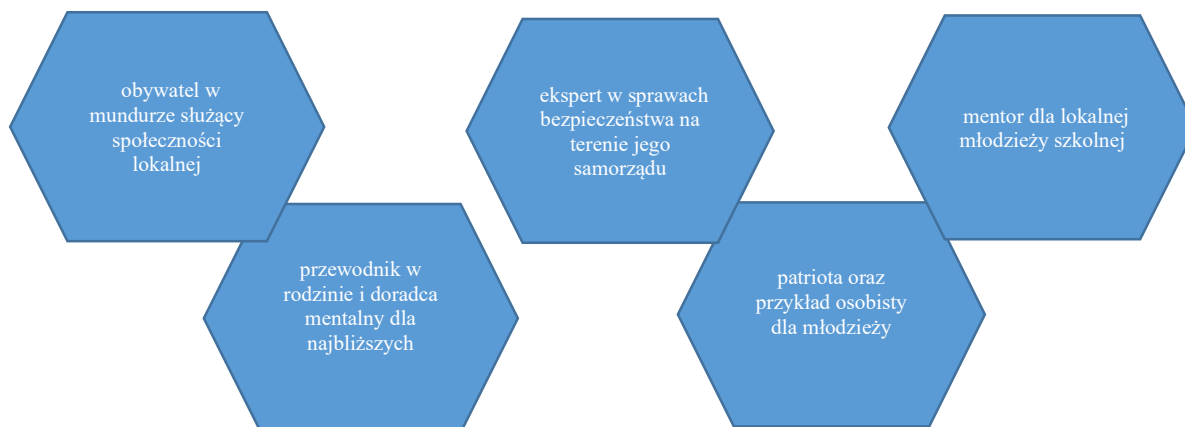
¹⁹ A. Matczak, K. A. Knopp, op. cit., s. 97-98.

²⁰ Przez pojęcie *stabilizacji* autor przyjmuje stan pokoju w wymiarze globalnym i regionalnym, tj. akceptowalnego poziomu bezpieczeństwa wewnętrznego i zewnętrznego zarówno dla administracji państwowej jak i wszystkich obywateli pomimo występowania zdarzeń z zakresy zarządzania kryzysowego takich jak klęski żywiołowe, pandemie, itp.

Źródło: opracowanie własne na podstawie doświadczeń i analizy programów kształcenia w polskich uczelniach mundurowych.

Jednakże wymienione filary wypełniają tylko jedną płaszczyznę jego działalności: płaszczyznę zawodową. Takie postrzeganie kształcenia zawodowego oficera lub funkcjonariusza jest niepełne i pozbawione obszarów rozwijania niezbędnych funkcji społecznych. Poza przedstawionym obszarem przygotowania zawodowego znajduje się płaszczyzna społeczna, w tym sfera rodzinna, lokalna i kulturowa. Zatem na proces przygotowania oficerów²¹ należy patrzeć z perspektywy *holizmu*, czyli ujmować go całościowo. Radykalna zmiana zagrożeń powstała po 24 lutego 2022 roku w Europie Wschodniej jednoznacznie wykazała, jakie znaczenie ma utrzymywanie w czasie pokoju wysokiego poziomu przygotowania społeczeństwa do obrony ojczyzny oraz kształtowanie i budowanie świadomości patriotycznej od najmłodszych lat edukacji młodzieży, rozumianego jako proces ciągły i istotny także w wieku dojrzałym po zakończeniu okresu pobierania nauki. W tym kontekście w ramach przeprowadzonych badań empirycznych techniką wywiadu ustrukturyzowanego z przedstawicielami instytucji administracji rządowej oraz uczelni wojskowych i nauczycielami klas mundurowych, autor zaproponował uzupełnienie powyższego modelu obszarami kształtowania oficera, które przedstawiono na rysunku nr. 5.

Rys. 5. Brakujące obszary w kształceniu oficerów i funkcjonariuszy.



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Dokonując badań metodami obserwacji migawkowej, w zachowaniach dużej części społeczeństwa ujawniły się niebezpieczne przejawy odchodzenia od wartości rodzinnych i państwowych. Dlatego słusznie zauważają badacze, że „fundamentalna potrzeba człowieka - poczucie bezpieczeństwa - znajduje swoje spełnienie w osobie ojca”²². Odwrócenie szczególnie młodej części społeczeństwa – podatnej na zaburzenia i wpływy obcych

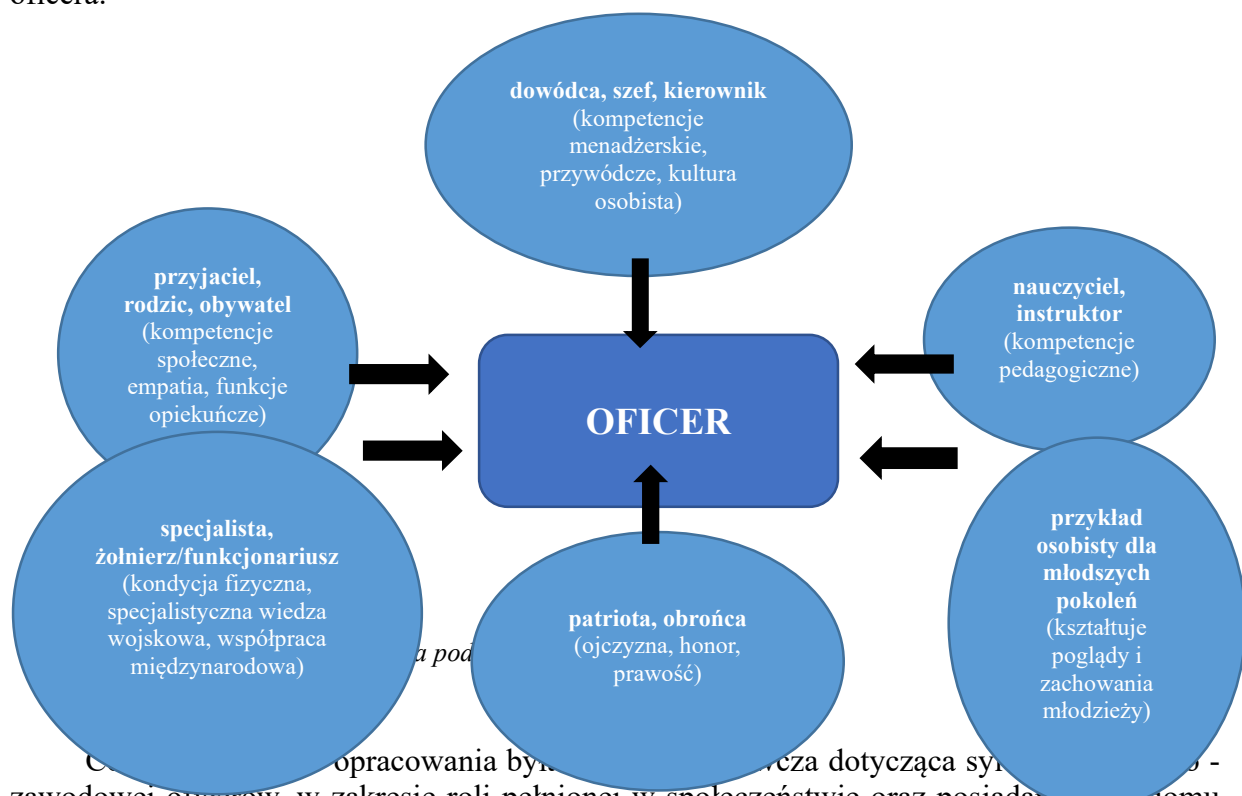
²¹ Przygotowywanie kadr oficerskich to nie tylko nauka w uczelniach wojskowych, policyjnych czy państwowej straży pożarnej. Kandydaci do stopni oficerskich są rekrutowani także wśród studentów uczelni cywilnych, są to także podoficerowi lub szeregowi, którzy przejawiają zdolności przywódcze, legitymując się jednocześnie dyplomem uczelni wyższej. Proces przygotowania oficera to więc posiadane doświadczenie zawodowe, nabywanie kwalifikacji i rozwijanie szczególnych kompetencji zawodowych wymaganych na stanowiskach dowódczych,

²² Zimny J., *Ojcostwo o wielu obliczach*, Akademia Wojsk Lądowych, Wrocław, 2020, s.7.

ingerentów, zdaje się być niemałym wyzwaniem dla autorytetów, rodziców i wychowawców. Dlatego rola do wypełnienia bardzo poważanej, szanowanej i mającej posłuch wśród młodych ludzi grupy zawodowej – oficerów Wojska Polskiego oraz funkcjonariuszy służb staje się w tych okolicznościach kluczowa dla ich wychowania, a także wskazywania właściwych dróg postępowania przez młodych, także starszych, zagubionych członków naszego społeczeństwa.

Biorąc pod uwagę powyższe wyniki badań, w wyniku dedukcji logicznej, autor zaproponował model osobowy oficera, uwzględniający potrzeby wynikające z kwalifikacji zawodowych oraz kompetencji kierowniczych i społecznych, uzupełniony o doświadczenia ostatnich lat i miesięcy, dotyczące zarówno zmagania z pandemią Covid-19 i jej konsekwencjami, jak również zagrożeniem bezpieczeństwa związanego z wojną na Ukrainie i brutalną agresją Federacji Rosyjskiej na sąsiadujący kraj i jego mieszkańców. Niżej przedstawiony, autorski model zawiera rozszerzenie kompetencji i kwalifikacji dotychczas rozwijanych w szkołach i akademiach służb mundurowych o obszary zidentyfikowane jako nieistniejące lub pojawiające się sporadycznie w czasie pobierania nauki i kształtowania sylwetki osobowej w tychże ośrodkach szkolnych. Szczególną uwagę zwrócono na uzupełnienie przedmiotowego modelu sylwetki osobowej oficera o kompetencje przywódcze, mentorskie (opiekuńcze), społeczne i propaństwowe. Propozycja jest efektem przeprowadzonych badań i zdobytego doświadczenia zawodowego przez autora podczas blisko 30 letniej pracy zawodowej w służbach mundurowych. Autorski model przygotowania sylwetki osobowej oficera uzupełniony o aktualne potrzeby społeczne i współczesne zagrożenia przedstawiono na rysunku nr. 6.

Rys. 3. Uzupełnione komponenty przygotowania zawodowego sylwetki osobowej oficera.



Opisane opracowania były efektem pracy nad koncepcją dotyczącą sylwetki osobowo - zawodowej oficerów, w zakresie roli pełnionej w społeczeństwie oraz posiadanej wiedzy i kompetencji społecznych w odniesieniu do dynamicznie zmieniających się wymagań i zagrożeń. W wyniku przeprowadzonych badań zidentyfikowano efekty dotychczas realizowanego procesu kształtowania sylwetki osobowo - zawodowej przyszłych oficerów w szkołach i uczelniach mundurowych oraz zaproponowano autorski model wynikającego z potrzeb, a także oczekiwań społeczeństwa w dynamicznie zmieniającym się świecie, opartym

na wieloaspektowym funkcjonowaniu jednostki oraz zwiększonym, wielowymiarowym poziomie zagrożeń. Zebrany materiał badawczy dostarczył danych do wyprowadzenia wniosków dotyczących uzupełnienia obszarów kształtowania i doskonalenia kompetencji społecznych przyszłych oficerów i funkcjonariuszy w budowaniu silnego, świadomego i wartościowego społeczeństwa.

Osiągnięcie tego wymagało przeprowadzenia badań z zastosowaniem teoretycznych i empirycznych metod badawczych. Jak pokazały wyniki badań, dynamika zmian we współczesnym środowisku bezpieczeństwa oraz zachowania i oczekiwania społeczeństw wymuszają wypracowanie nowego, dostosowanego do potrzeb modelu osobowo – zawodowego współczesnego oficera. Jednocześnie według autora, zaproponowany przykład jest zbiorem otwartym – powinien być stale analizowany i modelowany cyklicznie, tak jak stale i permanentnie zmienia się otoczenie, w którym się będzie poruszał przyszły oficer, realizując swoje funkcje zawodowe i społeczne. Nie powinno się jednak zapominać, że zawód oficera Wojska Polskiego czy funkcjonariusza służb publicznych jest zorientowany na drugiego człowieka, na społeczność lokalną oraz szerzej na całe społeczeństwo. Przyjmując taki punkt wyjścia należy przystąpić do opracowywania koncepcji kształcenia i szkolenia przyszłych żołnierzy i funkcjonariuszy, dążąc do wyposażenia ich w szerokie kompetencje, umożliwiające wypełnianie przez nich w trakcie służby funkcji obronnych, społecznych oraz pedagogicznych. Procesy zachodzące w sferze obyczajowości i trendów, szczególnie tych przenikających z zachodniej Europy i zmiany w demografii społeczeństw generują kolejne potrzeby adresowane do tej grupy zawodowej. Jest to kolejny przyczynek do kontynuowania badań nad sylwetką zawodową oficerów i funkcjonariuszy. Warto jednakże pamiętać, że przygotowanie takiego profesjonalisty i funkcjonariusza publicznego odpowiedzialnego za bezpieczeństwo publiczne i porządek to okres co najmniej pięciu lat²³, więc warto aby ten czas nie został zmarnowany.

Streszczenie.

Tematyka prezentowanego artykułu koncentruje się wokół zagadnień kształtowania kompetencji zawodowych kadry oficerskiej służb mundurowych, ze szczególnym uwzględnieniem kompetencji społecznych. Omawiana problematyka stała się współcześnie aktualna naukowo. W artykule zdefiniowano, czym są kompetencje społeczne oraz inteligencja emocjonalna, a także na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych podjęto próbę zidentyfikowania luki w procesie kształtowania kluczowych kompetencji podczas kształcenia akademickiego kadr wojskowych i służb państwowych. Na tej podstawie wyprowadzono wnioski i zaproponowano autorski model przygotowania kompetencyjnego absolwenta służb mundurowych, odpowiadający oczekiwaniom i potrzebom generowanym przez dynamicznie zmieniające się otoczenie zewnętrzne.

Słowa kluczowe: kompetencje społeczne, kształcenie akademickie, służby mundurowe.

Summary:

Management of the competencies of the officer - commander in uniformed universities during academic training.

The subject matter of the presented article revolves around the issues of the preparation of social competences of the officers of the uniformed services. The discussed issues have become scientifically topical today. The article defines what social competence and emotional intelligence are, and on the basis of the empirical research conducted, an attempt is made to identify the gap in the process of forming key competencies during the academic training of military and national service personel. On this basis, conclusions were drawn and the authors

²³ W zdecydowanej większości uczelni mundurowych w Polsce realizowany jest dla studentów wojskowych, policyjnych itd. pięcioletni program jednolitych studiów magisterskich na wybranym kierunku studiów lub studiów pierwszego i drugiego stopnia w takim samym wymiarze czasowym.

proposed a model for the professional preparation of a graduate of the uniformed services, corresponding to the expectations and needs generated by the dynamically changing environment.

Keywords: management competences, academic education, uniformed services.

Bibliografia:

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Kraków 2007.
2. Argyle M., *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999.
3. Basińska M., Jaskólska J., Piórowski K., *Inteligencja emocjonalna a typy zachowań i przeżyć w pracy w grupie żołnierzy zawodowych*, Polskie Forum Psychologiczne, 2007.
4. Biermann K. L., Welsh J. A., *Social Competence*. [w:] J. Kagen, S. Gall (red.), *Encyclopedia of Childhood and Adolescence*, Farmington Hills, MI: Thomson Gale Publishing, 2001.
5. Ciekankowski Z., Załoga W., *Kompetencje społeczne kadry kierowniczej w organizacji zhierarchizowanej*, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa 2020.
6. Dudzińska-Głaz J., *Zarządzanie kompetencjami pracowników jako jeden z elementów strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] W. Harasim (red.), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012.
7. Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
8. Goleman D., *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań 2007
9. Goleman D., *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina, Poznań 1999.
10. Karl-Heinz, A., Lindner-Müller C., *Assessment and Development of Social Competence: Introduction to The Special Issue*, Journal for Educational Research Online, 4 (1), 2012.
11. Krokowski M., Rydzewski P., *Inteligencja emocjonalna*, Imperia SC, Łódź 2004.
12. Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014.
13. Matczak A., Knopp, K. A., *Znaczenie inteligencji emocjonalnej w funkcjonowaniu człowieka*. Liberi Libri, Warszawa 2013.
14. Holmes C., Mayhew K., *The Winners and Losers in the Hourglass Labour Market* [w:] L. Archer A. Mann J. Stanley (eds.), *Understanding Employer Engagement in Education: Theories and Evidence*, Routledge, London 2014.
15. Janowska A., Skrzek-Lunasińska M., *Kompetencje przyszłości w warunkach ekspansji gospodarki 4.0.*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach 2019.
16. Jelonek D., Byłok F. (red.), *Wielowymiarowość współczesnego zarządzania organizacjami*, Wyd. Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2017.
17. Kopertyńska M, Pietrakowski P., *Przywództwo w zarządzaniu i dowodzeniu*, Wyd. Akademii Wojsk Lądowych, Wrocław 2019.
18. Kupczyk T., Stor M., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria, badania i praktyka biznesowa*, Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu, Wrocław 2017.
19. Moczydłowska J., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Difin, Warszawa 2008.
20. Pilecka W., Pilecki J., *Model kompetencji społecznych w ujęciu Greenspana*, [w:] Pańczyk J., *Roczniki pedagogiki specjalnej*, tom 1, WSPS, Warszawa 1990.
21. Poczowski A., *Wokół pojęcia kompetencji i ich znaczenia w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] Urbaniak B. (red.), *Gospodarowanie pracą*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.

22. Prahalad C. K., Hamel, G., *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, May-June, 1990.
23. Rostkowski T., *Kompetencje a jakość zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Sajkiewicz A. (red.), *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, Poltext, Warszawa 2002.
24. Roszyk-Kowalska G., *Kompetencje kadry kierowniczej w przedsiębiorstwach wysokich technologii*, Wyd. UEP, Poznań 2019.
25. Sajkiewicz A., *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Difin, Warszawa 2008.
26. Salovey P., Sluyter D. J. (red.): *Rozwój emocjonalny a inteligencja emocjonalna*. Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 1999.
27. Spitzberg B. H., Cupach W. R., *Interpersonal Skills*. [w]: H. L. Knapp, J. A. Daly (red.), *Handbook of Interpersonal Communication*, Thousand Oaks: Sage, 2002.
28. Szulc B., Z. Mazurek, T. Majewski, *Wpływ kompetencji kierowniczych, jako wyznacznika profesjonalizmu, na kariery zawodowe oficerów*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2002.
29. Walkowiak R., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje. Nowe trendy. Efektywność*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2007.
30. Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
31. Woodruffe Ch., *Ośrodki oceny i rozwoju. Narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków, 2003.
32. Wolska-Liśkiewicz E., *Komponenty wzoru społecznego i osobowego oficera w świetle badań karier generalicji Wojska Polskiego*, [w:] *Edukacja dla bezpieczeństwa*, Przegląd naukowo – metodyczny, Rok XI Numer 3/2018, Poznań 2018.
33. Zimny J., *Ojcostwo o wielu obliczach*, Akademia Wojsk Lądowych, Wrocław, 2020.