

UWARUNKOWANIA DZIAŁAŃ NA RZECZ DOSKONALENIA KOMPETENCJI SPOŁECZNYCH KADRY DOWÓDCZEJ

ABSTRAKT

Podobieństwo funkcjonowania w wojsku i w środowisku cywilnym osób kierujących swoimi podwładnymi daje szansę aplikacji wartościowych cywilnych rozwiązań. Konsekwentne od wielu lat wykorzystywanie w firmach prywatnych możliwości rozwijania kompetencji społecznych osób kierujących pracownikami, stanowi praktyczne potwierdzenie znaczenia i skuteczności tego typu oddziaływań. Warto aby i wojsko jak najefektywniej skorzystało z możliwości rozwijania tych kompetencji. Wzorując się na koncepcjach rozwijanych na potrzeby doskonalenia umiejętności menedżerów, stworzono model kompetencji społecznych związanych z pełnieniem funkcji dowódczej. Model ten obejmuje zachowania związane z kompetencjami określonymi jako: *przywództwo, komunikowanie się, współpraca, wpływ i negocjowanie oraz postępowanie w sytuacjach trudnych*. Trafność modelu potwierdzona została empirycznie. Dodatkowo w toku analiz statystycznych ustalono, jakie konkretne umiejętności warto są doskonalenia oraz przy pomocy jakich metod powinno się rozwijać poszczególne kompetencje społeczne.

SŁOWA KLUCZOWE

kompetencje społeczne, przywództwo, komunikowanie się, dowódca, rozwój.

WSTĘP

Kompetencje społeczne opisywane są w literaturze naukowej jako *umiejętność nawiązywania i utrzymywania satysfakcjonujących relacji interpersonalnych, zaspokajających potrzeby aprobaty, akceptacji, przynależności oraz realizowanie własnych celów dzięki wywieraniu wpływu na innych*¹. Pełnią one istotną rolę przy wszelkiego rodzaju aktywności zawodowej związanej z uczestnictwem w relacji interpersonalnej czy sytuacji społecznej. Na dużą uwagę zasługuje więc kwestia rozwoju.

Rola kompetencji jest wyraźnie dostrzegana na płaszczyźnie cywilnej, szczególnie przez firmy prywatne, na zlecenie których oceniana jest kadra kierownicza ich niższego szczebla, i menedżerowie. Oceny takie można prowadzić w ramach procesu rekrutacji do pracy, tak aby wybrać najlepszego kandydata na dane stanowisko. Drugim z powodów przeprowadzenia takiej oceny jest dążenie do uzyskania informacji o słabszych cechach pracownika w celu przygotowania planu rozwoju i doskonalenia jego kompetencji społecznych². Wynika to z zainteresowania uzyskiwaniem jak największej efektywności przez pracowników. Szczególną uwagę poświęca się przy tym kadrze kierowniczej, gdyż od jej kwalifikacji w dużym stopniu zależy efektywność pracy podwładnych. Kwestię tej zależności akcentował twórca klasycznej teorii zarządzania Henry Fayol, a w pracach jego następców łatwo założyć jak bardzo rozwinięto ten pogląd³.

Od wielu lat konsekwentne wykorzystywanie w firmach prywatnych możliwości rozwijania kompetencji społecznych osób kierujących pracownikami stanowi praktyczne potwierdzenie skuteczności tego typu oddziaływań. Niewątpliwie warto więc, aby i wojsko jak najefektywniej skorzystało z tych możliwości. Z jednej bowiem strony rozwijanie kompetencji społecznych wynika z dokumentów resortowych⁴, z drugiej zaś należy przyjąć, że dowodzenie jest szczególnym rodzajem, formą kierowania ludźmi w ramach organizacji.

METODOLOGIA BADAŃ WŁASNYCH

Wymienione kwestie uwzględniono przygotowując projekt badań dotyczących kompetencji społecznych kadry dowódczej Sił Zbrojnych RP⁵. Sondowano m.in.: poziom kompetencji, opinie kadry o poziomie pożądanym na zajmowanym nią stanowisku dowódczym oraz kwestię rozwijania tych kompetencji⁶.

Przygotowując koncepcję badania kompetencji społecznych dowódców, skorzystano z opisanych wyżej bogatych doświadczeń środowiska biznesowego. W następstwie tego przyjęto, że dowódcy – jako osoby kierujące swoimi podwładnymi – powinni posiadać kompetencje w zakresie: *przywództwa, komunikowania się, współpracy, wpływu i negocjowania oraz postępowania w sytuacjach trudnych*. Dla każdej kompetencji ustalono zachowania, w których się ona przejawia. Model ujmował więc kompetencje społeczne dowódców oraz 46 konstytuujących je składowych.

¹ A. Matczak, K. Martowska, *Profil kompetencji społecznych*, Pracownia testów psychologicznych PTP, Warszawa 2003, s. 6.

² A. Wojtczuk-Turek, *Metody wspierania rozwoju kompetencji społecznych menedżerów w wymiarze organizacji*, [w:] *Tendencje rozwojowe zarządzania zasobami ludzkimi*, red. W. Harasim, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Promocji w Warszawie, Warszawa 2006.

³ J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, *Kierowanie*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2001.

⁴ Na konieczność rozwijania kompetencji społecznych wskazują następujące dokumenty: Decyzja nr 351/MON z dnia 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 2013 r. zmieniająca decyzję w sprawie metodyki szkolenia żołnierzy z przedmiotów „Kształcenie obywatelskie” oraz „Profilaktyka i dyscyplina wojskowa”; Wytyczne Sekretarza Stanu w MON z dnia 3 lipca 2012 r. do działalności społecznej, wychowawczej i promocyjnej w resorcie Obrony Narodowej na 2013 rok; Program szkolenia żołnierzy zawodowych (szkolenie programowe w JW – 3 lata), „Kształcenie obywatelskie oraz profilaktyka i dyscyplina wojskowa”, DWiPO.

⁵ Szczegółowej analizie trafności przyjętego modelu kompetencji społecznych dowódców dokonano w: G. Predel, *Model kompetencji społecznych menedżerów szansą na doskonalenie kompetencji społecznych dowódców*, „Kwartalnik Bellona”, nr 3/2015, s. 176–188.

⁶ W artykule przedstawiono część z rezultatów badania. Szczegółowe omówienie wyników badania patrz G. Predel, J. Łatacz, *Kompetencje społeczne kadry dowódczej WP w kontekście realizacji zadań służbowych*, WCEO, Warszawa 2014.

W toku badań terenowych przeprowadzonych w 2014 roku pozyskano 780 prawidłowo wypełnionych przez respondentów kwestionariuszy ankiet⁷. Celowy dobór próby badawczej był ukierunkowany na uzyskanie jej reprezentatywności dla populacji kadry dowódczej WP i uwzględniał strukturę organizacyjną resortu obrony narodowej oraz częstość występowania stanowisk dowódczych w różnych komponentach sił zbrojnych.

Kwestionariusz ankiety umożliwił zebranie informacji o stopniu, w jakim respondent stosuje każde z 13 zachowań związanych z kompetencją *przywództwo*, ośmiu – z kompetencją *współpraca*, siedmiu – z kompetencją *komunikowanie się*, 10 – z kompetencją *wpływ i negocjowanie* oraz ośmiu – z kompetencją *postępowanie w sytuacjach trudnych*. Przykładowy model kompetencji i jej składowych przedstawia Rysunek 1. Przeciętny wśród dowódców stopień stosowania określonego zachowania ustalono obliczając medianę⁸. Konfiguracja przeciętnych wskaźników stosowania zachowań związanych z określoną kompetencją odzwierciedla więc sposób korzystania z niej przez kadrę dowódczą, a także umożliwia nakreślenie profili wykorzystywania poszczególnych kompetencji. W celu ustalenia stopnia rozwoju określonej kompetencji obliczono medianę ze wskaźników korzystania z wszystkich konstytuujących ją zachowań. Pozwoliło to na wykreślenie przeciętnego profilu kompetencji społecznych.

Rysunek 1. Model kompetencji *komunikowanie się*



Źródło: opracowanie własne.

⁷ Dokładna liczebność populacji dowódców jest niemożliwa do ustalenia w związku z okresowymi zmianami stanów osobowych oraz wymogami ochrony informacji niejawnych. Jednak można przyjąć, że błąd pomiaru w opisywanym badaniu nie przekroczył 3,5%.

⁸ Jako miary tendencji centralnej nie można było zastosować średniej arytmetycznej, gdyż zmienne te były mierzone na skali porządkowej. Warto przypomnieć, że mediana to wynik, w stosunku do którego 50% osób miało wynik niższy (lub równy), a 50% osób wynik wyższy (lub równy).

Każdy z badanych miał też ocenić znaczenie omawianych 46 zachowań (aspektów kompetencji) przy realizacji zadań służbowych na jego szczeblu dowodzenia (oceniając każde z zachowań mógł wybrać jedną z trzech odpowiedzi: „Nie jest to potrzebne”, „Jest to czasami potrzebne” lub „Jest to bardzo często potrzebne”). Na podstawie tych ocen, analogicznie do opisanej wcześniej procedury, obliczono przeciętne znaczenie każdego z zachowań oraz przeciętne znaczenie każdej z pięciu kompetencji społecznych.

Kwestionariusz ankiety zawierał też pytanie: czy respondent rozwijał poszczególne kompetencje społeczne poprzez: ukończenie kursu w ramach systemu doskonalenia zawodowego kadry WP; udział w zajęciach uzupełniających w JW; ukończenie studiów specjalistycznych poza wojskiem; ukończenie kursu, warsztatu poza wojskiem; lekturę publikacji specjalistycznych; porady przełożonych i kolegów czy też innymi sposobami. Poproszono też respondentów, aby wskazali, który z wymienionych sposobów był, ich zdaniem, najbardziej efektywny przy rozwijaniu każdej z kompetencji społecznych⁹.

WYNIKI

W analizie wyników badania dotyczącej uwarunkowań działań podejmowanych na rzecz doskonalenia kompetencji społecznych kadry dowódczej, należy uwzględnić obszary wymagające działań rozwojowych oraz zastosowane metody.

UMIĘJĘTNOŚCI WARTÉ DOSKONALENIA

Porównanie rzeczywistego i pożądanego na stanowisku służbowym wykorzystywania kompetencji społecznych przez dowódców, pokazuje, że satysfakcjonujący poziom uzyskują *komunikowanie się* oraz *wpływ i negocjowanie*. Natomiast działania rozwojowe powinny dotyczyć kompetencji *przywództwo*, *współpraca* oraz *postępowanie w sytuacjach trudnych*. Uwzględniając poziomy dowodzenia należy jednak przyjąć, że takie rekomendacje rozwojowe są adekwatne dla dowódców drużyn i plutonów, natomiast w przypadku pozostałych dowódców za satysfakcjonujący można uznać jedynie poziom wykorzystywania kompetencji *wpływ i negocjowanie*. Tym samym realizacja zadań przez dowódców poziomu kompanii i wyższego, wymaga podjęcia przez nich działań rozwojowych w zakresie pozostałych czterech kompetencji społecznych.

Dzięki porównaniu rzeczywistych i oczekiwanych profili wykorzystania poszczególnych kompetencji, możliwe stało się podanie bardziej szczegółowych rekomendacji rozwojowych.

a) Przywództwo

Można uznać, że dowódcy reprezentują satysfakcjonujący poziom w odniesieniu do monitoringu zadań realizowanych przez innych, kontroli efektów pracy podwładnych i korzystania z różnych stylów zarządzania ludźmi. Najbardziej potrzebują treningu z zakresu powstrzymywania się od bezwzględного wymuszania posłuszeństwa. Działania takie warto również podjąć w tych obszarach, których nie uznano za rozwinięte w stopniu satysfakcjonującym, tj. gotowość przejmowania kontroli i odpowiedzialności za działania grupy, precyzyjne określanie ról i zadań innych osób,

⁹ W ramach realizacji projektu badawczego przeprowadzono również dwa wywiady grupowe (FGI – Focus Group Interview). Jeden z wyróżniającymi się dowódcami drugi z podchorążymi ostatniego roku szkoły oficerskiej. Niniejszy artykuł poświęcony jest jednak omówieniu wyników badania ankietowego.

egzekwowanie terminów, motywowanie innych, rozwijanie kwalifikacji innych osób, motywowanie innych do rozwijania się, podział i przydzielanie zadań, rozgraniczanie zakresów odpowiedzialności różnych osób oraz autorytet u podwładnych.

Uwzględniając poziom dowodzenia, należy jednak wskazać pewne odstępstwa od ogólnych rekomendacji rozwojowych dla dowódców. Z bilansu stanu faktycznego i oczekiwanego korzystania z kompetencji społecznych przez dowódców drużyn wynika, że w stopniu wystarczającym mają oni rozwiniętą gotowość do przejmowania kontroli i odpowiedzialności za działania grupy oraz rozgraniczanie zakresów odpowiedzialności różnych osób. Wystarczającą umiejętnością rozgraniczania zakresów odpowiedzialności odznaczają się również dowódcy batalionów i wyższego szczebla.

b) Współpraca

Dowódcy reprezentują satysfakcjonujący poziom w zakresie: podejmowania mediacji między ludźmi, dbania o właściwy i kulturalny język, dzielenia się swoimi doświadczeniami i wiedzą oraz dawania dobrego przykładu współpracy. Wyniki badań wskazują, że treningiem należy objąć umiejętność wykazywania troski o innych i wsparcia dla potrzebujących. Działania doskonalące warto też podjąć w obszarach: dbanie o atmosferę sprzyjającą otwartości, współpracy; przestrzeganie norm, dbanie o wiarygodność oraz zauważanie potrzeb osób z mniejszą siłą przebicia.

Należy zwrócić uwagę na fakt, iż dowódcy drużyn i kompanii nie mają rozwiniętej w stopniu satysfakcjonującym gotowości do podejmowania mediacji między ludźmi. Podobnie jest z dowódcami batalionów i wyższego szczebla, z tym że w wystarczającym stopniu występuje u nich postawa określana jako zauważanie potrzeb osób z mniejszą siłą przebicia.

c) Komunikowanie się

Dowódcy reprezentują wystarczający do potrzeb sprawowania tej funkcji poziom w następujących aspektach kompetencji *komunikowanie się*: mimika i gestykulacja adekwatna do treści wypowiedzi, otwartość na chęć wypowiedzenia się przez rozmówcę, reagowanie na informacje uzyskane od dyskutanta oraz reagowanie na jego mimikę i gesty. Największe potrzeby występują w odniesieniu do sprawdzania, czy zostałem(łam) dobrze zrozumiany(a). Rozwój zalecany jest też w zakresie pozostałych obszarów, których nie uznano za rozwinięte w stopniu satysfakcjonującym, czyli: płynność wypowiedzi, uporządkowanie wypowiedzi oraz dobór słów zrozumiałych dla rozmówcy.

Również w przypadku tej kompetencji występują różnice między żołnierzami poszczególnych poziomów dowodzenia. Jeśli weźmiemy pod uwagę znaczenie przyznawane przez dowódców drużyn płynności i uporządkowaniu wypowiedzi, to można przyjąć, że w tym zakresie nie ma wśród nich potrzeby podejmowania działań doskonalących.

d) Wpływ i negocjowanie

Mocnymi stronami tej kompetencji wśród dowódców są: wpływ na innych, rozważanie argumentów rozmówców, odporność na wpływ innych osób, umiejętność udzielania negatywnej informacji zwrotnej, gotowość uzasadnienia decyzji i otwarte wyrażanie swoich opinii. W przypadku pozostałych składowych tej kompetencji (znajdowanie rozwiązań kompromisowych, pozytywna auto-prezentacja, dobór trafnych i dostosowanych do odbiorcy argumentów oraz jasne komunikowanie oczekiwań wobec innych) nie można mówić o istotnych niedoskonałościach, jednak warto zaplanować szkolenie. Uszczegóławiając te rekomendacje, można przyjąć, że dowódcy drużyn w stopniu wystarczającym mają rozwiniętą umiejętność dobierania trafnych i dostosowanych do odbiorcy

argumentów, a dowódcy batalionów i wyższego szczebla – jasnego komunikowania oczekiwań wobec innych.

e) Postępowanie w sytuacjach trudnych

Jako mocna strona kompetencji *postępowanie w sytuacjach trudnych*, jawi się opanowywanie emocji. Słabe jest zaś zaangażowanie w kreowanie pozytywnej atmosfery wobec zmian. Działania doskonalące warto podjąć też w pozostałych aspektach, takich jak: gotowość podejmowania decyzji, kontrolowanie wpływu emocji na działanie, zdecydowane reagowanie w sytuacji konfliktu między ludźmi, wsparcie gorzej radzących sobie w sytuacji stresu, elastyczne reagowanie na zmianę sytuacji oraz gotowość pokierowania grupą w sytuacji trudnej. Z przeprowadzonych badań wynika, że wśród dowódców plutonów i wyższego szczebla nie występują istotne problemy z angażowaniem się w kreowanie pozytywnej atmosfery wobec zmian, jednak warto podjąć w tym obszarze działania doskonalące.

Aby podsumować omówione wnioski, opracowano matrycę prezentującą potrzeby związane z rozwijaniem poszczególnych kompetencji społecznych (tabela 1).

Tabela 1. Matryca zapotrzebowania dowódców na działania rozwojowe w zakresie kompetencji

ASPEKT KOMPETENCJI		BADANI OGÓLEM	DOWÓDCY DRUŻYN	DOWÓDCY PLUTONÓW	DOWÓDCY KOMPANII	DOWÓDCY BATALIONÓW I WYŻSZEGO SZCZEBŁA
PRZYWÓDZTWO	gotowość przejmowania kontroli i odpowiedzialności za działania grupy					
	precyzyjne określanie ról i zadań innych osób					
	egzekwowanie terminów					
	motywowanie innych					
	powstrzymanie się od bezwzględnego wymuszania posłuszeństwa					
	rozwijanie kwalifikacji innych osób					
	motywowanie innych do rozwijania się					
	podział i przydzielanie zadań					
	rozgraniczanie zakresów odpowiedzialności różnych osób					
	monitoring zadań realizowanych przez innych					
	kontrola efektów pracy podwładnych					
	autorytet u podwładnych					
	korzystanie z różnych stylów kierowania ludźmi					

ASPEKT KOMPETENCJI		BADANI OGÓLEM	DOWÓDCY DRUŻYN	DOWÓDCY PLUTONÓW	DOWÓDCY KOMPANII	DOWÓDCY BATALIONÓW I WYŻSZEGO SZCZEBLA
WSPÓŁPRACA	dbanie o atmosferę sprzyjającą otwartości, współpracy	Yellow				
	przestrzeganie norm, dbanie o wiarygodność	Yellow				
	gotowość do podejmowania mediacji między ludźmi	Green	Yellow		Yellow	Yellow
	troska o innych, wsparcie potrzebujących	Red				
	dbanie o właściwy, kulturalny język	Green				
	gotowość dzielenia się swoimi doświadczeniami i wiedzą	Green				
	dawanie przykładu dobrej współpracy	Green				
	zauważanie potrzeb osób z mniejszą siłą przebicia	Yellow				Green
KOMUNIKOWANIE SIĘ	płynność, uporządkowanie wypowiedzi	Yellow	Green			
	dobór słów zrozumiałych dla rozmówcy	Yellow				
	adekwatna do treści wypowiedzi mimika i gestykulacja	Green				
	gotowość do wysłuchania innej osoby	Green				
	reagowanie na informacje uzyskane od rozmówcy	Green				
	sprawdzenie, czy zostałem(am) dobrze zrozumiany(a)	Red				
	reagowanie na mimikę i gesty zauważoneu rozmówcy	Green				
WPŁYW I NEGOCJOWANIE	umiejętność wpływania na innych	Green				
	znajdowanie rozwiązań kompromisowych	Yellow				
	rozważanie argumentów innych osób	Green				
	odporność na wpływ innych osób	Green				
	pozytywna autoprezentacja	Yellow				
	umiejętność udzielania negatywnej informacji zwrotnej	Green				
	gotowość uzasadnienia decyzji	Green				
	dobór trafnych argumentów, dostosowanych do odbiorcy	Yellow	Green			
	otwarte wyrażanie swoich opinii	Green				
	jasne komunikowanie oczekiwań wobec innych	Yellow				Green

ASPEKT KOMPETENCJI		BADANI OGÓLEM	DOWÓDCY DRUŻYN	DOWÓDCY PLUTONÓW	DOWÓDCY KOMPANII	DOWÓDCY BATALIONÓW I WYŻSZEGO SZCZEBŁA
POSTĘPOWANIE W SYTUACJACH TRUDNYCH	gotowość podejmowania decyzji	żółty				
	kontrolowanie wpływu emocji na działanie	żółty				
	panowanie nad emocjami	zielony				
	zdecydowane reagowanie w sytuacji konfliktu między ludźmi	żółty				
	wsparcie gorzej radzących sobie w sytuacji stresu	żółty				
	elastyczne reagowanie na zmianę sytuacji	żółty				
	gotowość pokierowania grupą w sytuacji trudnej	żółty				
	tworzenie pozytywnej atmosfery wokół zmian	czarny		żółty	żółty	żółty
<p>Legenda: kolor zielony – satysfakcjonujący stopień rozwoju aspektu kompetencji kolor czarny – niesatysfakcjonujący żółty – brak deficytów, jednak zalecenie doskonalenia umiejętności.</p> <p>Źródło: opracowanie własne.</p>						

REKOMENDOWANE SPOSOBY ROZWIJANIA KOMPETENCJI

Ankietowani wypowiedzieli się na temat sposobów rozwijania kompetencji społecznych, a także wskazali najefektywniejsze formy rozwijania każdej z kompetencji oraz formy, które – ich zdaniem – powinny być częściej niż obecnie wykorzystywane w stosunku do żołnierzy zawodowych.

Żołnierze przy rozwijaniu praktycznie wszystkich kompetencji korzystają przede wszystkim z porad przełożonych i kolegów. Jedynie w przypadku *przywództwa* najczęściej wymieniana była inna forma, tj. ukończenie kursu w ramach systemu doskonalenia zawodowego kadry WP. Wymienione formy są najczęściej wskazywane jako najefektywniejsze. Jeszcze większa zgodność poglądów panowała przy wskazywaniu form wartych większego upowszechnienia. Niezależnie od rodzaju kompetencji najczęściej wymieniano kurs w ramach systemu doskonalenia zawodowego kadry WP. Drugą, pod względem częstotliwości wskazań, formą było szkolenie (kurs, warsztat) poza wojskiem. Jedynie w przypadku *przywództwa* nieznacznie częściej wymieniano zajęcia w JW. Również trzecia co do częstości forma była zazwyczaj ta sama, tzn. zajęcia uzupełniające w JW.

Planując działania rozwojowe, warto mieć na uwadze nie tylko formy rozwijania kompetencji deklarowane przez dowódców jako skuteczne czy też wymagające większego upowszechnienia, lecz należy skoncentrować się na faktycznie efektywnych formach. Zebrany materiał badawczy umożliwił statystyczną weryfikację skuteczności poszczególnych form doskonalenia kompetencji społecznych.

Przed wszystkim sprawdzono związek poziomu kompetencji z liczbą wskazanych przez żołnierza sposobów wykorzystanych do jej rozwijania. Uzyskane współczynniki korelacji, w przypadku czterech kompetencji (oprócz *przywództwa*), były istotne statystycznie, ale wyliczone dla nich współczynniki determinacji pokazały, że współzależność poziomu kompetencji z liczbą sposobów ich rozwijania

wynosi maksymalnie ok. 3%¹⁰. Oznacza to, że choć ujawnione zostało powiązanie zmiennych, to nie jest ono silne i nie są to ściśle i deterministyczne zależności.

Zweryfikowano również efektywność każdej z form doskonalenia kompetencji społecznych, sprawdzając istotność statystyczną różnicy w poziomie kompetencji u dowódców korzystających i niekorzystających z określonego sposobu ich rozwijania. Wykonano też takie analizy przy uwzględnieniu rodzaju zajmowanego stanowiska dowódczego.

a) Przywództwo

Analizy wykazały wyższy poziom kompetencji *przywództwo* u osób korzystających z lektury publikacji specjalistycznych¹¹. Potwierdzono to na homogenicznej próbie dowódców drużyn. Ujawniono też dla nich dodatkową determinantę wskazującą, że wyższy poziom kompetencji reprezentowali żołnierze niekorzystający z porad przełożonych i kolegów.

b) Współpraca

Rozwojowi tej kompetencji sprzyjają: kurs w ramach systemu doskonalenia zawodowego kadry WP, studia specjalistyczne poza wojskiem, zapoznanie się z publikacjami specjalistycznymi. Analizy, uwzględniające poziom dowodzenia, jedynie w przypadku dowódców plutonu nie potwierdziły znaczenia opracowań specjalistycznych. Znaczenie kursów realizowanych w ramach systemu doskonalenia zawodowego kadry potwierdzono na homogenicznych próbach dowódców drużyn, zaś specjalistycznych studiów cywilnych – na poziomie dowódców plutonu.

c) Komunikowanie się

Wyższy poziom tej kompetencji stwierdzono u dowódców deklarujących ukończenie studiów specjalistycznych poza wojskiem i korzystających z publikacji specjalistycznych. Potwierdzono to na homogenicznej próbie dowódców drużyn. W odniesieniu do żołnierzy zajmujących stanowiska dowódcze na poziomie co najmniej batalionu, wykazano pozytywny wpływ studiów specjalistycznych poza wojskiem.

d) Wpływ i negocjowanie

Kompetencja ta jest lepiej rozwinięta u deklarujących ukończenie studiów specjalistycznych lub kursu/warsztatu poza wojskiem, jak również u korzystających z wydawnictw specjalistycznych. Analizy uwzględniające poziom dowodzenia potwierdziły pozytywny wpływ publikacji na rozwój tej kompetencji u dowódców drużyn. W przypadku dowódców plutonów wykazano pozytywny wpływ porad przełożonych i kolegów.

e) Postępowanie w sytuacjach trudnych

Wyższy poziom tej kompetencji posiadają żołnierze korzystający z wydawnictw specjalistycznych. Potwierdzono to na homogenicznych próbach dowódców drużyn oraz dowódców poziomu batalionu i wyższego. Rozwojowi tej kompetencji na poziomie dowódców drużyn sprzyja też ukończenie studiów specjalistycznych poza wojskiem.

¹⁰ Z uwagi na nieduże znaczenie informacji o wielkości współczynnika korelacji nie zostały podane jego wartości.

¹¹ Do sprawdzenia istotności statystycznej różnicy wykorzystano nieparametryczny test U Manna-Whitneya. W artykule wymieniono różnice, które osiągnęły przynajmniej kryterium poziomu istotności $p < 0,05$.

Na potrzeby podsumowania wyników analiz statystycznych, opracowano matrycę prezentującą znaczenie poszczególnych metod rozwijania różnych kompetencji społecznych (tabela 2).

Tabela 2. Matryca skuteczności metod rozwijania poszczególnych kompetencji społecznych

METODA ROZWIJANIA KOMPETENCJI SPOŁECZNEJ		OGÓŁEM BADANI	DOWÓDCY DRUŻYN	DOWÓDCY PLUTONÓW	DOWÓDCY KOMPANII	DOWÓDCY BATALIONÓW I WYŻSZEGO SZCZEBLA
PRZYWÓDZTWO	ukończenie kursu w ramach systemu doskonalenia zawodowego kadry WP					
	udział w zajęciach uzupełniających w JW					
	ukończenie studiów specjalistycznych poza wojskiem					
	ukończenie kursu, warsztatu poza wojskiem					
	publikacje specjalistyczne					
	porady przełożonych i kolegów					
WSPÓŁPRACA	ukończenie kursu w ramach systemu doskonalenia zawodowego kadry WP					
	udział w zajęciach uzupełniających w JW					
	ukończenie studiów specjalistycznych poza wojskiem					
	ukończenie kursu, warsztatu poza wojskiem					
	lektura publikacji specjalistycznych					
	porady przełożonych i kolegów					
KOMUNIKOWANIE SIĘ	ukończenie kursu w ramach systemu doskonalenia zawodowego kadry WP					
	udział w zajęciach uzupełniających w JW					
	ukończenie studiów specjalistycznych poza wojskiem					
	ukończenie kursu, warsztatu poza wojskiem					
	publikacje specjalistyczne					
	porady przełożonych i kolegów					
WPŁYW I NEGOCJOWANIE	ukończenie kursu w ramach systemu doskonalenia zawodowego kadry WP					
	udział w zajęciach uzupełniających w JW					
	ukończenie studiów specjalistycznych poza wojskiem					
	ukończenie kursu, warsztatu poza wojskiem					
	publikacje specjalistyczne					
	porady przełożonych i kolegów					

METODA ROZWIJANIA KOMPETENCJI SPOŁECZNEJ		OGÓŁEM BADANI	DOWÓDCY DRUŻYN	DOWÓDCY PLUTONÓW	DOWÓDCY KOMPANII	DOWÓDCY BATALIONÓW I WYŻSZEGO SZCZEBŁA
POSTĘPOWANIE W SYTUACJACH TRUDNYCH	ukończenie kursu w ramach systemu doskonalenia zawodowego kadry WP					
	udział w zajęciach uzupełniających w JW					
	ukończenie studiów specjalistycznych poza wojskiem					
	ukończenie kursu, warsztatu poza wojskiem					
	publikacje specjalistyczne					
	porady przełożonych i kolegów					

Legenda: kolor zielony – potwierdzenie statystyczne skuteczności danej metody
kolor czerwony – negatywny wpływ stosowania określonej metody.

Źródło: opracowanie własne.

DYSKUSJA WYNIKÓW

Planując praktyczne wykorzystanie omówionych wyników badań, należy wnioski dotyczące potrzeb rozwojowych populacji ogólnej dowódców traktować jako podstawowe. Jeżeli jednak dla określonego poziomu dowodzenia stwierdzono odstępstwa od ogólnego modelu potrzeb rozwojowych to, przygotowując działania rozwojowe dla dowódców tego szczebla, powinno się to uwzględnić. W efekcie uzyskamy szczegółowe (specyficzne) dla dowódców tego szczebla rekomendacje rozwojowe. Analogicznie, obok podstawowych, należy brać pod uwagę opracowanie szczegółowych rekomendacji odnośnie metod rozwoju kompetencji, jeżeli wykryte zostały zależności specyficzne dla określonego poziomu dowodzenia.

Z ogólnego modelu wynika np., że w zakresie kompetencji *przywództwo* warto podjąć działania doskonalące gotowość przejmowania kontroli i odpowiedzialności za działania grupy. Jednak stwierdzono też, że dowódcy drużyn mają tę gotowość na poziomie oczekiwanym na ich stanowisku dowódczym. Z tego wynika, że działania doskonalące powinny być w tym zakresie w większym stopniu koncentrowane wśród dowódców plutonów i wyżej. W odniesieniu do kwestii doboru metod rozwoju, warto pamiętać np. o tym, że porady przełożonych i kolegów przyczyniają się do rozwoju kompetencji *wpływ i negocjowanie* u dowódców plutonów, chociaż nie wykazano takiego związku na próbie populacji ogólnej dowódców.

Wyniki badania potwierdzają też konieczność uwzględnienia priorytetyzacji działań rozwojowych. Za najpilniejsze należy przyjąć niwelowanie deficytów umiejętności. Należy tu mieć na uwadze aspekty, które są rozwinięte w stopniu mniejszym niż wskazany przez dowódców za pożądany. W dalszej kolejności trzeba zająć się obszarami, w których nie stwierdzono wyraźnych braków, ale nie można było uznać, że niewątpliwie osiągnięty w nich został poziom zgodny z tymi oczekiwaniami. Działania rozwojowe w tym zakresie należy raczej określić jako doskonalące niż korygujące. Cechą wspólną

ostatniej z wyodrębnionych grup aspektów kompetencji społecznych jest to, że można przyjąć ich stosowanie przez dowódców w stopniu zgodnym lub wyższym z pożądanym na stanowisku dowódczym. W tych aspektach nie ma więc konieczności podejmowania działań rozwojowych.

Warto jednak uwzględnić, że dowódcy w przypadku nie każdego z tych aspektów wskazywali na bardzo częstą potrzebę wykorzystywania danego zachowania. Przy tym wskazując na znaczenie poszczególnych zachowań dla efektywnego sprawowania funkcji dowódczej, mogli nie doceniać pewnych umiejętności. Z drugiej zaś strony niemal wszystkie z analizowanych w badaniu aspektów kompetencji społecznych wydają się uniwersalne, korzystnie wpływając na efektywność każdej osoby kierującej zespołem ludzi (oczywisty wyjątek stanowi powstrzymanie się od wymuszania posłuszeństwa, gdyż w przeciwieństwie do funkcjonowania kierowników cywilnych, dowódca w związku z charakterem wykonywanych zadań ma prawo, a czasami wręcz obowiązek – poprzez wydanie rozkazu – wyegzekwowania wykonania polecenia). Warto więc podjąć się analizy zasadności doskonalenia u dowódców tych z niektórych z zachowań, których nie uznano za bardzo potrzebne na stanowisku dowódczym, a jednocześnie kadra korzysta z nich w stopniu uznanym za pożądany. Działania doskonalące takie zachowania są jednak najmniej pilne w przyjętej gradacji priorytetów rozwojowych.

Z uwagi na aspekty praktyczne wartościowych informacji dostarczyło statystyczne zweryfikowanie skuteczności poszczególnych sposobów rozwijania kompetencji społecznych. Wykazano bowiem, że nie ilość a rodzaj działań rozwojowych ma znaczenie dla doskonalenia kompetencji społecznych. Poza tym widać rozbieżności pomiędzy preferencją określonych metod i subiektywną oceną przez dowódców ich efektywności, a wynikami obiektywnej oceny takiej skuteczności.

Zaleca się więc w działaniach rozwojowych dobieranie metody o zweryfikowanej skuteczności. Tym bardziej, że oparcie się jedynie na preferencjach dowódców może przynieść nawet szkody. Tezę taką można postawić na podstawie omówionych wyników badań. Wyższy poziom kompetencji *przywództwo* reprezentowali bowiem dowódcy drużyn niekorzystający z porad przełożonych i kolegów¹², co jest sprzeczne z niemal bezkrytycznie zakładaną zasadnością ukierunkowywania działań podwładnych przez swoich bardziej doświadczonych przełożonych¹³. Jednak należy brać pod uwagę, że dowódcy korzystający z rad kolegów otrzymują nie tyle niewłaściwą, co niepełną informację, zawężony obraz przejawiania kompetencji *przywództwo*, np. wskutek stereotypowego jej rozumienia na tak niskim szczeblu dowodzenia. W wyniku tego dowódcy tacy, nie podejmując się szukania informacji z innych źródeł, muszą się liczyć z występowaniem niedoskonałości rozwoju tej kompetencji.

Warto zwrócić uwagę, że potwierdzono skuteczność metod rozwijania kompetencji społecznych głównie niezwiązanych z kształceniem w ramach sił zbrojnych (studia specjalistyczne poza wojskiem, publikacje specjalistyczne). Należy spodziewać się więc korzyści z aplikacji w wojsku stosowanych w środowisku cywilnym modeli doskonalenia tych kompetencji społecznych.

ZAKOŃCZENIE

Na podstawie omówionych wyników zaprezentowano zalecane kierunki działań doskonalących poziom kompetencji społecznych przez kadrę dowódczą, a także skuteczne metody ich rozwoju. Dążąc do dopasowania rekomendacji rozwojowych do potrzeb kadry dowódczej, uwzględniono fakt występowania w Siłach Zbrojnych RP różnych poziomów dowodzenia.

¹² Dodać należy, że nie potwierdzono wpływu takich porad na rozwój pozostałych czterech kompetencji społecznych.

¹³ Wartość takich oddziaływań podkreślali także podchorążowie i wyróżniający się dowódcy w trakcie wywiadów grupowych.

Dzięki zastosowanej w badaniu metodologii można opracować lepsze programy rozwoju określonych kompetencji społecznych u dowódców. Szczególną uwagę należy przy tym poświęcić wzmocnieniu zidentyfikowanych słabych stron kompetencji. Niezależnie od tego przygotowując plan rozwoju kompetencji społecznych dla określonego żołnierza, najlepiej byłoby ocenić jego osobiste potrzeby w tym zakresie. Warto więc dążyć do opracowania metodologii indywidualnej diagnozy poziomu kompetencji społecznych dowódcy¹⁴.

ABSTRACT

The determinants of the efforts to improve Social Competence of Commanders

The fact, that for many years in private companies they improve the Social Competences of Managers is a practical confirmation of the importance and effectiveness of this type of proceedings. The fact, that the functioning of people who manage their subordinates is similar in the army and in the civil world is a chance to apply such valuable civil solutions in the army. The model of social competences related to commander function has been based on the concepts developed for the need to improve managers' skills. The model covers behavior related to competences defined as: leadership, communication, cooperation, influence and negotiation, and how to behave in difficult situations. The research has shown, that the model works well. In addition, the statistical analyses have indicated which specific skills should be improved and which methods should be used.

KEY WORDS

Social competences, leadership, communication, commander, development.

BIBLIOGRAFIA

- Matczak A., Martowska K., *Profil kompetencji społecznych*, Pracownia testów psychologicznych PTP, Warszawa 2003.
- Predel G., Łatacz J., *Kompetencje społeczne kadry dowódczej WP w kontekście realizacji zadań służbowych*, WCEO, Warszawa 2014.
- Predel G., *Model kompetencji społecznych menedżerów szansą na doskonalenie kompetencji społecznych dowódców*, „Kwartalnik Bellona”, nr 3/2015.
- Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R., *Kierowanie*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2001.
- Wojtczuk-Turek A., *Metody wspierania rozwoju kompetencji społecznych menedżerów w wymiarze organizacji*, [w:] *Tendencje rozwojowe zarządzania zasobami ludzkimi*, W. Harasim (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Promocji w Warszawie, Warszawa 2006.

¹⁴ Znaczenie specjalistycznych studiów cywilnych podkreślali też wyróżniający się dowódcy w trakcie wywiadów grupowych.