

Doctrina
Studia Społeczno-Polityczne
13/2016
PL ISSN 1730-0274

Justyna Lipińska

Wyższa Szkoła Oficerska Sił Powietrznych

Wydział Bezpieczeństwa Narodowego i Logistyki

Komunikacja w wojsku w sytuacjach niepewności

Communication in the Army in situations uncertainty

Abstrakt: Niniejsza publikacja prezentuje problematykę komunikowania w sytuacjach niepewności wśród kadry dowódczej Sił Zbrojnych. Odnosi się do problemów komunikowania werbalnego i niewerbalnego w strukturach zhierarchizowanych i jej znaczenia w procesie porozumiewania się w trudnych sytuacjach.

Abstract: The present publication presents problems of communication in situations of insecurity in staff commanders of the Armed Forces. It refers to the problems of verbal and non-verbal communication in hierarchical structures and its importance in the process of communicating in difficult situations.

Słowa kluczowe: komunikowanie się, podejmowanie decyzji w sytuacjach niepewności, wojsko, kadra dowódcza

Key words: communication, decision-making in situations of insecurity, the army, commanding

Wstęp

Jedną z sytuacji z jaką spotykają się żołnierze zawodowi w trakcie swojej służby zawodowej jest podejmowanie decyzji w stanie niepewności.

W literaturze przedmiotu termin *komunikacja* „oznacza łączność między ludźmi, wymianę myśli, poglądów i znaczeń” (łac. *communicato* – porozumiewanie się, przekazywanie myśli, udzielanie wiadomości)¹.

Jak wiadomo proces komunikowania się jest jednym z najbardziej podstawowych procesów, jakie zachodzą w każdej organizacji. Dzięki ciągłej wymianie informacji można projektować oraz realizować cele. Z najbardziej efektywną komunikacją mamy do czynienia wtedy, gdy przekazywane informacje w sposób niezakłócony trafiają do odbiorcy. Jednocześnie są dla niego zrozumiałe, zgodne z pierwotnym sensem wiadomości, jak również z intencjami nadawcy wiadomości bądź informacji.

Komunikacja w wojsku

Bardzo często proces przekazywania informacji w organizacji publicznej ma ściśle określony charakter. Z takim podejściem mamy bez wątpienia do czynienia w jednostkach wojskowych. Jeżeli obieg informacji w organizacji jest sztywny, a kierunki przepływu informacji są jasno wytyczone mówimy, że jest to sieć typu „łańcuch”. W takim wypadku podwładny nie ma możliwości bezpośredniego porozumienia się z osobami na podobnym stanowisku, lecz tylko z przełożonym². Z takim typem przepływu informacji mamy do czynienia w jednostce wojskowej. Należy zatem zwrócić uwagę, iż informacje odpowiednio przetworzone mogą stać się wnioskami dotyczącymi działania, czyli informacjami zarządczymi i doprowadzić do decyzji i działania³.

Jak zauważa A. Kwiatek komunikacja w organizacji nie ogranicza się tylko do wytwarzania, przekształcania i przekazywania informacji wewnątrz organizacji. Raczej jest procesem społecznym, a więc dynamicznym, stałym kształtowaniem się postaw, zachowań jednostek i modyfikacją wiedzy. Tworzy zatem wzajemne relacje, więzi, pełni również funkcje kontrolne, motywacyjne i perswazyjne w kontekście kulturowym danej organizacji. Jak dalej pisze autorka komunikowanie instytucjonalne (organizacyjne) jest poziomem ukierunkowanym na odbiorcę o charakterze sformalizowanym, o jasno zdefiniowanych rolach nadawcy i odbiorcy, komunikatach przebiegających wg określonej struktury. Należy wspomnieć również, iż komuni-

¹ J. Penc, *Komunikacja i negocjowanie w organizacji*, Warszawa 2010, s. 109. Zob. przegląd definicji pojęcia *komunikacja*: B. R. Kuc, J. M. Moczydłowska, *Zachowania organizacyjne. Podręcznik akademicki*, Warszawa 2009, s. 187–188.

² T. Rzepa, *O komunikowaniu się w organizacji*, [w:] *Komunikowanie się w sytuacjach społecznych*, red. K. Markiewicz, J. Syroka, Lublin 2009, s. 57.

³ J. Penc, *Komunikacja i negocjowanie...*, s. 96.

kacja w organizacji ograniczona jest strukturą formalną. Owa struktura wyznacza miejsce w hierarchii służbowej nadawcy i odbiorcy, zaś formalizacja – sposób i formę przekazu. W każdej organizacji równoległe z oficjalnymi, formalnymi drogami komunikowania się istnieją mniej oficjalne, czyli nieformalne⁴.

Warto zwrócić uwagę, że szczególnie ważne jest porozumiewanie się w organizacji zhierarchizowanej jaką jest wojsko, które z samego założenia ma działać w sytuacjach niepewności. Poprawne komunikowanie się ma wpływ na proces formułowania zadań, planowania, uzgadniania i koordynowania działań, utrzymywania łączności, organizowania pracy i monitorowania.

Sposób komunikowania się w wojsku może być postrzegany jako zespół czynności, takich jak:

- transmisja,
- rozumienie,
- oddziaływanie,
- łączenie, tworzenie wspólnoty,
- interakcja,
- wymiana,
- składnik procesu społecznego⁵.

Z punktu widzenia żołnierzy istotne jest, aby proces komunikowania się był jak najbardziej skuteczny. Dotyczy to szczególnie rodzajów przepływu komunikatów:

- pionowego i poziomego,
- formalnego i nieformalnego,
- werbalnego i niewerbalnego⁶.

Komunikacja pionowa dotyczy obiegu informacji w górę i w dół zgodnie z przebiegiem linii służbowego porządkowania, natomiast komunikacja pozioma związana jest z przepływem informacji między osobami pracującymi na tych samych stanowiskach pracy.

Jeśli chodzi o komunikację formalną wynika ona z samej istoty organizacji, komunikacja odbywa się za pomocą przełożonych, a także przy pomocy m.in. poczty elektronicznej, aktów normatywnych, rozmów indywidualnych, odpraw, narad oraz wielu innych środków komunikacyjnych.

⁴ A. Kwiatek, *Komunikacja społeczna w organizacji*, [w:] *Zachowania ludzi w organizacji. Wybrane zagadnienia*, red. F. Byłok, E. Robak, Częstochowa 2009, s. 104–108.

⁵ J. Penc, *Komunikacja I negocjowanie...*, s. 110–111.

⁶ Por. B. R. Kuc, J. M. Moczydłowska, *Zachowania organizacyjne. Podręcznik akademicki*, Warszawa 2009, s. 192–193 i 200–204 oraz por. S. P. Robbins, *Zasady zachowania w organizacji*, Poznań 2001, s. 130–131.

W przypadku komunikacji nieformalnej mamy do czynienia z przekazywaniem, odbieraniem i uzgadnianiem informacji dotyczących działań i zachowań, które są niezależne od form i kanałów komunikacji formalnej.

Komunikacja werbalna odnosi się do przekazu komunikatu między odbiorcą a nadawcą informacji. Natomiast komunikacja niewerbalna zawarta jest w:

- mimice nadawcy i odbiorcy komunikatu,
- wzajemnych spojrzeniach,
- pozycjach ciała,
- gestykulacji,
- intonacji głosu,
- ekspresji uczuć⁷.

Warto nadmienić, iż oprócz zaproponowanych przez J. Pencę rodzajów komunikacji A. Kwiatek wyróżniła także przepływ informacji ukośny. Jest on wykorzystywany raczej w komunikacji nieformalnej, np. w grupach koleżeńskich, lub sytuacjach wyjątkowych, gdzie w organizacji powołuje się zespoły składające się z członków różnych pionów (działów, wydziałów) organizacji, zajmujących różne pozycje w hierarchii służbowej, są to, np. specjalistyczne grupy projektowe lub zadaniowe. Wymaga ona sprawnej koordynacji działań i właściwego doboru członków w takich grup⁸.

Istotną kwestią, jaką należy poruszyć są wyróżnione przez S. P. Robbins'a cztery główne funkcje, jakie pełni komunikacja w organizacji, a mianowicie:

- kontrolowanie,
- monitorowanie,
- wyrażanie uczuć,
- informowanie⁹.

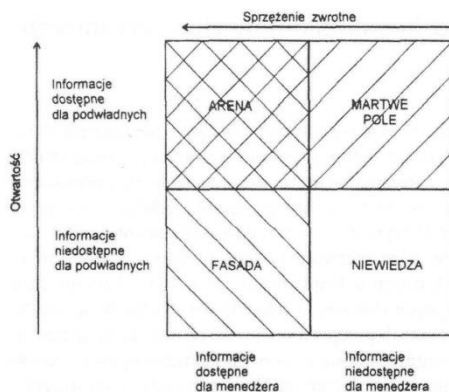
Nie ma wątpliwości co do faktu, że również w organizacjach publicznych takie główne funkcje są spełniane w procesie komunikowania się. Jak podaje T. Rzepa w relacjach komunikacyjnych między podwładnym a przełożonym możliwe są następujące kombinacje, które wzorowane są na bardzo słynnym „oknie JOHARI” (rys. 1).

⁷ J. Penc, *Komunikacja i negocjowanie...*, s. 115–116. Zob. T. Rzepa, *O komunikowaniu...*, s. 59. Więcej B. Kozusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, Warszawa 2007, s. 157–196.

⁸ A. Kwiatek, *Komunikacja społeczna...*, s. 109.

⁹ S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, Warszawa 1998, s. 216.

Rys. 1. Rodzaje pól informacyjnych.



Źródło: T. Rzepa, *O komunikowaniu się w organizacji*, [w:] *Komunikowanie się w sytuacjach społecznych*, red. K. Markiewicz, J. Syroka, Lublin 2009, s. 58.

Otóż:

- arena – to pole porozumienia, gdzie obie strony są wyczerpująco poinformowane, a ich wiedza jest wspólna,
- martwe pole – jest wtedy, gdy informacja jest znana podwładnemu, a nieznaną pracodawcy, co często może prowadzić do dyskomfortu, nieporozumień i trudności przy podejmowaniu decyzji,
- fasada – związana jest z błędnym postępowaniem przełożonego, które głównie polega na ukrywaniu danych lub przekazywaniu ich niekompletnych, przez co uniemożliwia podwładnym efektywne działanie,
- niewiedza – mamy do czynienia z nią, gdy pewne informacje nie są znane obu stronom, zatem można pokusić się o stwierdzenie, że nie ma to większego wpływu na proces komunikacji między nimi¹⁰.

W kontekście tego co zostało do tej pory napisane, należy stwierdzić, iż przez wielu autorów komunikacja w organizacji porównywana jest do układu krążenia, którego sprawność determinuje aktywne współdziałanie między pracownikami, przełożonymi i podwładnym oraz wewnątrzgrupowym w organizacji, co warunkuje sukces każdej organizacji¹¹. Jak utrzymuje B. Dobek-Ostrowskiej komunikowanie się jest procesem porozumiewania się jednostek, grup lub instytucji. Jej celem jest wymiana myśli, dzielenie się wiedzą, informacjami, ideami. Nadmieniamy także, że proces ten odbywa się

¹⁰ T. Rzepa, *O komunikowaniu...*, s. 58.

¹¹ A. Kwiatek, *Komunikacja społeczna...*, s. 105.

na różnych poziomach przy użyciu zróżnicowanych środków i wywołuje określone skutki¹².

Ważnym czynnikiem, na który również należy zwrócić uwagę w przypadku omawiania zagadnień związanych z komunikowaniem się organizacji publicznej z otoczeniem, jest sam komunikat. Powinien on być jasno i czytelnie sformułowany, zgodny z przyjętymi w danej organizacji zwyczajami, normami, wymaganiami, powinien również zwracać uwagę na istotne, ważne aspekty danej sytuacji. Komunikat „to swego rodzaju porcja wiedzy, wiadomość, która jest przemyślana i skonkretyzowana, która niewątpliwie wpływa na tok podejmowanych przez pracownika działań”.

W literaturze opisano następujące funkcje Komunikatu:

- opisową – polega na przekazaniu wiedzy o wybranym obszarze działania,
- imperatywną – polega na wskazaniu lub zabronieniu czegoś,
- walencyjną – polegająca na przekazaniu obiektywnej lub subiektywnej oceny znaczenia, wartości sprawy, oceny wybranego obszaru rzeczywistości,
- inspirującą – polega na wywołaniu pewnego uczucia, pewnego napięcia emocjonalnego,
- relacyjną – polega na nawiązaniu i potwierdzeniu kontaktu między partnerami,
- estetyczną – polega na zwróceniu uwagi na „kulturalną” formę przekazu¹³.

Również w tym przypadku nie podlega wątpliwości, że także w komunikowaniu się w jednostce publicznej z otoczeniem w warunkach niepewności powyższe funkcje samego komunikatu powinny i z reguły są spełnione.

Efektywność komunikowania się wymaga przede wszystkim dobrego tworzenia i przekazywania komunikatu, a następnie zwiększania stopnia zaangażowania obu stron w zadanie, jakie odbiorca ma wykonać. Zaznaczyć trzeba, że właściwe zrozumienie komunikatu wpływa zasadniczo na stopień realizacji zadania.

Proces komunikacji powinien zawierać następujące elementy:

- jasna koncepcja przekazu,
- odpowiednia forma przekazu,
- upewnienie się, że dana informacja dotarła do odbiorcy,
- upewnienie się, że została rozumiana intencja nadanego przekazu,
- monitorowanie reakcji odbiorcy,

¹² B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*, Wrocław 2004, s. 12.

¹³ J. Penc, *Komunikacja i negocjowanie...*, s. 118.

- uzyskanie informacji zwrotnej, kiedy wymaga tego sytuacja¹⁴.

Istotnym z punktu widzenia komunikowania się w organizacji publicznej, zarówno w jej wnętrzu, jaki i z otoczeniem zewnętrznym pełnią wszelkiego rodzaju bariery komunikacyjne. Ma to główne i ogromne znaczenie podczas obiegu informacji przede wszystkim dlatego, że wynikiem zaistnienia barier komunikacyjnych jest zniekształcenie lub brak odbioru, wiadomości lub informacji.

I tak po stronie nadawcy komunikatu należy wymienić:

- brak sprzężenia zwrotnego między uczestnikami komunikatu,
- unikanie kontaktu wzrokowego,
- brak wrażliwości na uczucia, przekonania i słownictwo odbiorcy,
- nieprzyjmowanie odpowiedzialności za wypowiedzane słowa,
- niepowtarzanie informacji,
- korzystanie tylko z jednego sposobu przekazu informacji,
- brak dbałości o zgodność między słowami a gestami,
- nieprzekazywanie komunikatu w całości wraz ze wszystkimi ubocznymi informacjami, które mogą być istotne dla odbiorcy.

Natomiast po stronie odbiorcy trzeba wymienić:

- słyszy to co chce usłyszeć,
- ignoruje te informacje, które pozostają w konflikcie z jego dotychczasowymi doświadczeniami,
- negatywnie ocenia źródło informacji,
- niewłaściwie rozumie słowa użyte w wypowiedzi nadawcy komunikatu;
- ignoruje informacje niewerbalne,
- nie odbiera rzetelnie informacji od nadawcy.

W 2014 r. WCEO przeprowadziło badania w zakresie kompetencji społecznych kadry dowódczej w kontekście realizacji zadań służbowych.

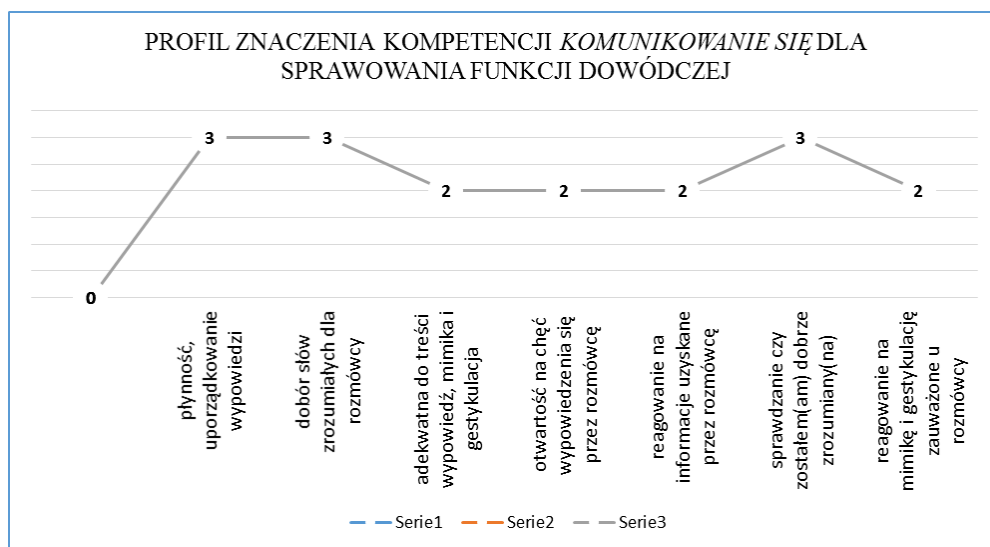
Przebadano łącznie 740 respondentów: dowodów i podchorążych ostatniego roku szkół oficerskich.

Wśród wymienionych kompetencji społecznych wymieniono komunikowanie się. Jest to umiejętność według respondentów, która jest czasem im potrzebna. Wśród wymienionych elementów komunikacji największe znaczenie ma dla dowódców: płynności i uporządkowanie wypowiedzi, dobór słów zrozumiałych dla rozmówcy, oraz sprawdzanie czy zostałem(am) dobrze zrozumiany(na)¹⁵.

¹⁴ Ibidem, s. 123–133.

¹⁵ G. Predel, J. Łatacz, *Kompetencje społeczne kadry dowódczej WP w kontekście realizacji zadań służbowych. Sprawozdanie z badań*, Warszawa, 2014, s. 13–14.

Rys. 2. Profil znaczenie kompetencji komunikowanie się dla sprawowanie funkcji dowódczej.



1 - Jest to nie potrzebne

2 - Jest to czasem potrzebne

3 - Jest to bardzo potrzebne

Źródło: G. Predel, J. Łatacz, *Kompetencje społeczne kadry dowódczej WP w kontekście realizacji zadań służbowych. Sprawozdanie z badań*, Warszawa, 2014, s. 14.

Decydowanie, czyli sztuka wychodzenia z niepewności

Jeżeli omawiamy proces komunikowania się w jednostce wojskowej, nie można zapomnieć o kwestii podejmowania decyzji, jako sposobie wychodzenia z sytuacji niepewności.

Warto zatem wyjść od definicji pojęcia decyzja, otóż wywodzi się z łac. *decisio* i oznacza – „postanawiam, rozstrzygam”. Natomiast podejmowanie decyzji, czyli dosłownie decydowanie oznacza – „celowy, nielosowy wybór jednej z co najmniej dwóch możliwości, dwu rozwiązań (wariantów), dróg, czy kierunków działania pożądaných z punktu widzenia interesu jednostki lub systemu (przedsiębiorstwa), w ramach którego wybór ten jest dokonywany i uznawanych za możliwe do realizacji”¹⁶.

¹⁶ B. R. Kuc, J. M. Moczydłowska, *Zachowania organizacyjne...*, s. 118.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się następujące teorie decyzji:

- klasyczną teorię decyzji – która szuka rozwiązań optymalnych (najlepszych) w dziedzinie, w której problemy poddają się formalizacji i dają się dobrze zdefiniować,
- kognitywistyczne teorie decyzji – które szukają rozwiązań wystarczających (realnych, skutecznych) tzw. problemów realnych, pragmatycznych, z trudem poddających się definiowaniu.

Wspomniana klasyczna teoria decyzji głównie zajmuje się:

- analizą decyzji – która rozpatruje konkretny przypadek decyzji podjętej przez osobę lub grupę. W tym wypadku analiza polega na wyznaczeniu decyzji optymalnej oraz, jeżeli podjęta decyzja nie była optymalna, znalezieniu przyczyn odstępstwa lub pomyłki,
- wspomaganie decyzji – która głównie dotyczy prób wyznaczania rozwiązania najlepszego przy danym zasobie wiedzy i informacji o możliwych konsekwencjach. Dotyczy to także podejmowania decyzji grupowych.

Ponadto wydaje się zasadne opisanie kognitywistyki, która jako młoda nauka zajmuje się modelowaniem zjawisk dotyczących działania umysłu. Jest nauką interdyscyplinarną, głównym obszarem zainteresowania badawczego jest to, co dla każdego decydenta, w każdej sytuacji jest najważniejsze, czyli: wiedzę, język, procesy uczenia się, myślenie, percepcja, świadomość, inteligencja, a zwłaszcza inteligencja kognitywna.

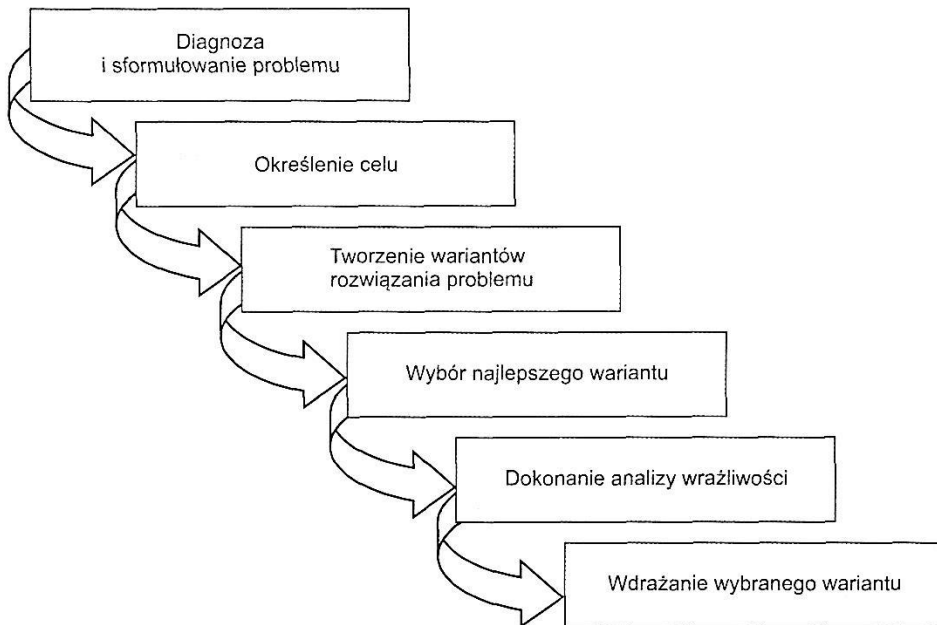
Aktualnie problemy decyzyjne dzielone są na trzy grupy:

- decyzja podejmowana w warunkach pewności – każda decyzja pociąga za sobą określone, znane konsekwencje,
- decyzja podejmowana w warunkach ryzyka – każda decyzja pociąga za sobą więcej niż jedną konsekwencję, znamy zbiór możliwych konsekwencji i prawdopodobieństw ich wystąpienia,
- decyzja podejmowana w warunkach niepewności – nie znamy prawdopodobieństw wystąpienia konsekwencji danej decyzji¹⁷.

Z punktu widzenia niniejszych rozważań najbardziej interesujące jest zagadnienie podejmowania decyzji w sytuacji niepewności w odniesieniu do działania żołnierzy w jednostce wojskowej. Nie podlega dyskusji fakt, że jeżeli dochodzi do sytuacji podjęcia decyzji, najpierw musi zaistnieć problem. W literaturze fachowej wyróżnia się 7 etapów procesu rozwiązywania problemów. Poniżej przedstawiono przykładowe etapy procesu decyzyjnego (rys. 2).

¹⁷ Ibidem, s. 118–121.

Rys. 3. Etapy procesu decyzyjnego.



Źródło: B. R. Kuc, J. M. Moczydłowska, *Zachowania organizacyjne. Podręcznik akademicki*, Warszawa 2009, s. 124.

S. P. Robbins wspomina o modelu racjonalnego podejmowania decyzji, który złożony jest z 6 etapów:

- zdefiniowanie problemu,
- określenie kryteriów decyzji, rozważenie kryteriów,
- wyszukanie innych możliwości,
- ocena każdej możliwości wg każdego kryterium,
- podjęcie optymalnej decyzji¹⁸.

Niezależnie od tego, który wariant podejmowania decyzji zostanie wybrany, najważniejsze jest to, że ostatecznie zostaje podjęta decyzja i następuje jej wdrożenie w funkcjonowanie organizacji.

Zajmując się sytuacją niepewności należy zwrócić uwagę, iż to złożoność i dynamika są psychologicznymi przyczynami niepewności. Przy czym należy podkreślić, iż złożoność sytuacji sprowadza się głównie do du-

¹⁸ S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji...*, s. 87.

żej liczby jej wymiarów, np. cech, jakości i kategorii koniecznych do opisu problemów lub ich aspektów. W związku z tym, iż człowiek ma tendencje do upraszczania, w konsekwencji czego powstaje niepewność, sytuacja decyzyjna zostaje rozpoznana z określonym stopniem niepewności. Drugi źródłem niepewności jest zmienność sytuacji. Można pokusić się o stwierdzenie, że stan niepewności jest stanem zespolonym.

Tak traktowana niepewność ma dwa niezależne wymiary:

1. niepewność wynikająca z braku lub niekompletności wiedzy o obiektywnie istniejących mechanizmach powstawania zdarzeń,
2. niepewność wynikająca ze świadomości własnych ograniczeń poznawczych, niekompletności informacji lub wiedzy, doświadczenia.

Pierwszy rodzaj niepewności można określić, jako niepewność zewnętrzną, ponieważ źródło jej powstania tkwi w stopniu zaufania do wiedzy o obiektywnych mechanizmach powstawania określonych zdarzeń. Niepewność zewnętrzna może być reprezentowana w umyśle jako rozkład zdarzeń lub jako niepowtarzalne zdarzenie jednostkowe.

Drugi rodzaj niepewności ma swoje podstawy w braku zaufania do własnych wniosków, pomysłów, czy ocen, wynikających z doświadczenia osobistego lub powstających w rezultacie myślenia. Niepewność wewnętrzna przyjmuje formę niepewności wnioskowanej lub doświadczonej¹⁹.

W tym miejscu warto zastanowić się, jak naprawdę podejmuje się decyzje w organizacji. Czy rzeczywiście przy podejmowaniu decyzji w sytuacji niepewności odwołujemy się do przytoczonego powyżej modelu racjonalnego, a może podejmując decyzję w sytuacji, która zmienia się dynamicznie, podejmowana jest decyzja, która jest możliwa do przyjęcia, ale wcale nie jest rozwiązaniem optymalnym.

Wg S. P. Robbins'a na podejmowanie decyzji w organizacji składają się następujące elementy:

- ograniczona racjonalność – aby ułatwić sobie proces podejmowania decyzji, człowiek tworzy uproszczone modele, które obejmują istotne cechy problemu, ale nie przedstawiają go w całej złożoności,
- intuicja – wtedy decyzje intuicyjne podejmowane są szybko na podstawie informacji, które wydają się bardzo ograniczone,
- rozpoznawanie problemów – najczęściej wybiera się problemy rzucające się w oczy, a nie problemy ważne,
- poszukiwanie możliwych rozwiązań – najczęściej podejmując decyzje szuka się zadowolającego niż optymalnego rozwiązania,

¹⁹ B. R. Kuc, J. M. Moczydłowska, *Zachowania organizacyjne...*, s. 127–128.

- dokonywanie wyboru – gdzie wykorzystuje się heurystyki, czyli osądy uproszczone,
- różnice indywidualne – składają się na to style podejmowania decyzji oraz poziom rozwoju moralnego decydenta,
- ograniczenia organizacyjne – czyli ocena efektywności, system nagród, ograniczenia czasowe narzucone przez system, procedury historyczne;
- różnice kulturowe²⁰.

Dla porównania poniżej zaprezentowano te czynniki, które wg B. R. Kuca i J. M. Moczydłowskiej przeszkadzają w podjęciu decyzji, a tym samym wpływają na zaistnienie sytuacji niepewności:

- nadmiar informacji – zbyt duża ich liczba, a dodatkowo nowe, różnorodne środki techniczne, wpływają negatywnie na podejmowanie decyzji,
- syndrom zmęczenia informacjami – który przejawia się w następujący sposób:
 - niezdolność do analizowania pęczniejących zasobów informacji,
 - narastający brak pewności siebie,
 - odpowiedzialność za własne błędy przerzucana jest na innych,
 - efekt autorytetu,
 - konformizm,
- przynależność do grupy – która zmniejsza indywidualne poczucie odpowiedzialności za konkretną decyzję,
- nagrody, kary, stres i silne emocje – które zmniejszają elastyczność myślenia i prowadzą do irracjonalnych zachowań²¹.

Niektóre z wymienionych czynników występują u każdego z autorów, może to świadczyć o zbieżności poglądów co do tego, jakie elementy procesu decyzyjnego wpływają negatywnie na proces decyzyjny przez co zakłócają podjęcie decyzji i jednocześnie wprowadzają stan niepewności.

Oprócz przedstawionych powyżej czynników, które negatywnie wpływają na proces podejmowania decyzji, należy na potrzeby rozważań zaprezentować bariery skutecznego decydowania:

- odprężone unikanie – gdy nie obawiamy się konsekwencji braku decyzji,
- odprężoną zmianę – gdy skupiamy się na mało ryzykownych decyzjach,
- defensywne unikanie – gdy odkładamy podejmowanie decyzji na przyszłość,
- panikę – gdy zagrożenie krytyką lub sankcjami narasta,
- stosowanie reguły dominacji – gdy jednostronnie podkreślamy cechy pozytywne,

²⁰ S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji...*, s. 89-98.

²¹ B. R. Kuc, J. M. Moczydłowska, *Zachowania organizacyjne...*, s. 138-142.

- ograniczoną racjonalność – gdy poprzestajemy na wyborach sankcjonujących,
- dodatni obraz samego siebie – gdy następuje przerysowanie własnych możliwości,
- nadmiar ambicji – gdy ambicje przerastają możliwości,
- nadmiar emocji i stresu – gdy *dystress* rodzi liczne zaburzenia;
- niski stopień tolerancji niepewności, gdy występuje mała skłonność do ryzyka.

Jak wynika z literatury przedmiotu podejmowanie decyzji jest reakcją na niepewność tkwiącą w sytuacji. Działanie w warunkach niepewności wymaga ciągłego podejmowania decyzji. Stała niepewność zmusza do ciągłego rozstrzygnięcia, który wariant działania jest pewniejszy i bardziej korzystny na drodze do obranego celu. Podjęcie decyzji rozwiązuje (powinno rozwiązać) więc problem niepewności działania. Człowiek znajdujący się w sytuacji decyzyjnej odczuwa niepewność, ponieważ nie wie, który wariant działania spośród kilku możliwych przyniesie oczekiwany wynik. Każda decyzja jest więc rozwiązaniem problemu niepewności. W rezultacie decyzji – niepewność zostaje zniesiona lub wydatnie zmniejszona – staje się sytuacją kontrolowaną, na którą jest wpływ²².

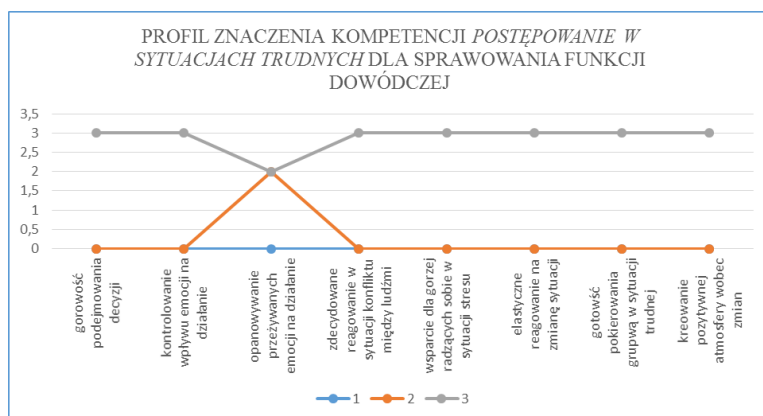
Na stanowiskach dowódczych ważnym jest umiejętność zachowania się w trudnych sytuacjach w tym właściwego komunikowania się. Według badań WCEO przeprowadzonych w 2014 r. zauważono następujące tendencje.

Kadra dowódcza najmniejszą uwagę zwraca na opanowanie przyżywanych emocji podczas działania. Pozostałe badane czynniki jakie występować mogą podczas wystąpienia sytuacji niepewności są przez dowódców postrzegane jako potrzebne i wysoko oceniane i stosowane w praktyce.

Analizując zatem dwa profile kompetencji żołnierzy do pełnienia funkcji dowódczych okazuje się, że bardziej wskazanym jest posiadanie kompetencji w zakresie odpowiednich zachowań w sytuacji niepewności niż kompetencji komunikacyjnych.

²² B. R. Kuc, J. M. Moczydłowska, *Zachowania organizacyjne...*, s. 137 i 143.

Rys. 4. Profil znaczenia kompetencji postępowanie w sytuacjach trudnych dla sprawowania funkcji dowódczej



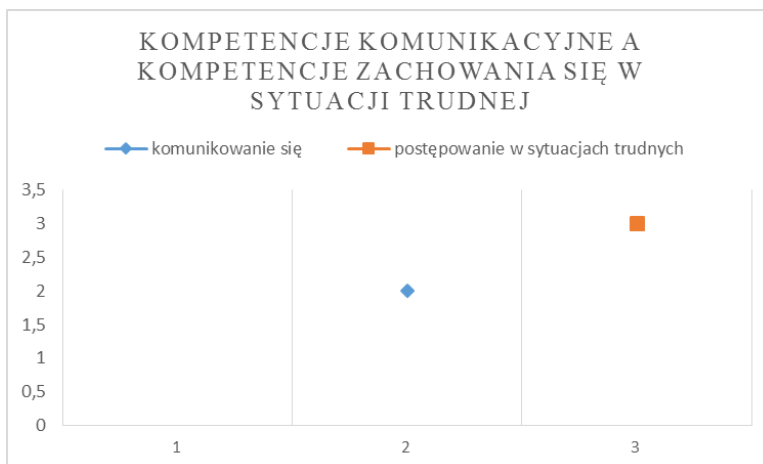
1 – Jest to nie potrzebne

2 – Jest to czasem potrzebne

3 – Jest to bardzo potrzebne

Źródło: G. Predel, J. Łatacz, *Kompetencje społeczne kadry dowódczej WP w kontekście realizacji zadań służbowych. Sprawozdanie z badań*, WCEO, Warszawa, 2014, s. 16.

Rys. 5. Kompetencje komunikacyjne a kompetencje zachowania się w sytuacji trudnej



1 – Jest to nie potrzebne

2 – Jest to czasem potrzebne

3 – Jest to bardzo potrzebne

Źródło: G. Predel, J. Łatacz, *Kompetencje społeczne kadry dowódczej WP w kontekście realizacji zadań służbowych. Sprawozdanie z badań*, WCEO, Warszawa, 2014, s. 17.

Podsumowanie

Analizując powyższe badania i treści zauważyć można, że kompetencje kadry dowódczej w zakresie komunikowania i radzenia sobie w trudnej, niepewnej sytuacji są dość wysokie. Żołnierze dobrze sobie radzą z płynnością i uporządkowaniem wypowiedzi, doбором słów odpowiednich dla rozmówcy, otwartością na chęć wypowiedzenia się przez rozmówcę, reagują na mimikę i gesty rozmówcy. Niemniej jednak mniej uwagi poświęcają własnym zachowaniom niewerbalnym.

Z kolei zachowania w sytuacji niepewności cechują się gotowością do podejmowania trudnych decyzji, kontrolowaniem emocji na podejmowane decyzje, opanowaniem własnych emocji oraz zdecydowanym reagowaniem na konflikt pomiędzy ludźmi i wsparciem tych, którzy gorzej radzą sobie ze stresem i kierowniem grupą.

Doskonalenia wymagają jednak takie umiejętności jak w zakresie komunikowania sprawdzenie czy dobrze zostałem zrozumianym zaś w obszarze radzenia sobie w trudnej sytuacji kreowanie pozytywnej atmosfery wobec zmian.

Powyższe umiejętności powinny być doskonalone na licznych kursach i szkoleniach obejmujących powyższą problematykę²³.

Reasumując należy stwierdzić, że jedynym sposobem na wyjście z sytuacji niepewności w procesie podejmowania decyzji, jest umiejętność właściwego dobru wypowiedzi i reagowanie na potrzeby otoczenia. Oczywiście decydent, pracownik, przełożony, a w tym przypadku żołnierz powinien pamiętać, że podejmowanie decyzji jest procesem złożonym i bardzo dynamicznym. Warto podkreślić, iż przy podejmowaniu decyzji występuje szereg determinantów, barier, które mogą skutecznie utrudnić lub wręcz uniemożliwić podjęcie słusznej decyzji.

Bibliografia

- Dobek-Ostrowska B., *Podstawy komunikowania społecznego*, Wrocław 2004.
Kuc B.R., Moczydłowska J.M., *Zachowania organizacyjne. Podręcznik akademicki*, Warszawa 2009.
Kwiatek A., *Komunikacja społeczna w organizacji*, [w:] *Zachowania ludzi w organizacji. Wybrane zagadnienia*, red. F. Byłok, E. Robak, Częstochowa 2009.
Penc J., *Komunikacja i negocjowanie w organizacji*, Warszawa 2010.

²³ Zob. G. Predel, J. Łatacz, *Kompetencje społeczne kadry dowódczej WP w kontekście realizacji zadań służbowych. Sprawozdanie z badań*, Warszawa, 2014, s. 7.

Predel G., Łatacz J., *Kompetencje społeczne kadry dowódczej WP w kontekście realizacji zadań służbowych. Sprawozdanie z badań*, Warszawa 2014.

Robbins S. P., *Zasady zachowania w organizacji*, Poznań 2001.

Rzepa T., *O komunikowaniu się w organizacji*, [w:] *Komunikowanie się w sytuacjach społecznych*, red. K. Markiewicz, J. Syroka, Lublin 2009.