

dr Damian Jarnicki

Uniwersytet w Siedlcach
e-mail: damian.jarnicki@uws.edu.pl
<https://orcid.org/0000-0002-1573-6200>

Bezpieczeństwo informacyjne jednostki w relacjach interpersonalnych – zarys problematyki

AN INDIVIDUAL'S INFORMATION SECURITY IN INTERPERSONAL RELATIONSHIPS:
AN OVERVIEW OF THE ISSUE

Summary

The purpose of this article is to examine and outline the significance of information security (IS) mechanisms for an individual's social functioning within a network of diverse interpersonal relationships (IR). Upon closer inspection, the IR landscape is filled with challenges stemming from personality traits, communication strategies, and communication barriers, as well as the attitudes, intentions, and goals of individual IR participants. This gives rise to numerous relationship configurations that place the individual in a privileged, yet often problematic, position. Therefore, the IS perspective should be viewed as an organizing framework for both private and interactive information spaces, building information resilience and, ultimately, through situational awareness, shaping an individual's informational agency and interpersonal effectiveness. This perspective serves as an increasingly important prerequisite for security and well-being in the contemporary world.

Keywords: information security; individual security; information culture; information needs; interpersonal relationships; communication strategies; interpersonal skills; information threats

Streszczenie

Celem niniejszego artykułu jest zbadanie i zarysowanie znaczenia mechanizmów bezpieczeństwa informacyjnego (BI) dla funkcjonowania społecznego jednostki w sieci różnych relacji interpersonalnych (RI). Sceneria RI jest, po szerszym ich rozłożeniu, pełna wyzwań wynikających z osobowości, strategii i barier komunikacyjnych, jak też nastawienia, intencji i celów poszczególnych uczestników RI. Wywołuje to liczne konfiguracje relacji, które stawiają jednostkę na pozycji uprzywilejowanej, ale nierzadko także kłopotliwej. Wobec tego optyka BI powinna być postrzegana jako porządkująca zarówno prywatną, jak i interakcyjną przestrzeń informacyjną,

budująca odporność informacyjną – a docelowo, poprzez świadomość sytuacyjną, kształtująca informacyjną sprawczość i skuteczność interpersonalną jednostki – która jest coraz ważniejszym warunkiem bezpieczeństwa i pomyślności w dzisiejszym świecie.

Słowa kluczowe: bezpieczeństwo informacyjne; bezpieczeństwo jednostki; kultura informacyjna; potrzeby informacyjne; relacje interpersonalne; strategie komunikacyjne; umiejętności interpersonalne; zagrożenia informacyjne

Wstęp

Uwarunkowaniem sprzyjającym funkcjonowaniu człowieka w jego życiu jest sieć zdrowych relacji interpersonalnych (RI), odznaczających się m.in. walorami: wzajemnego szacunku, odczuwalnego komfortu, niezależności, życzliwości, pozytywnego humoru czy fizycznego i psychicznego bezpieczeństwa. Katalog ten można uniwersalizować i partykularyzować. Niestety diagnozę tego idyllicznego obrazu relacji w bliższym i dalszym otoczeniu człowieka należy (dla jego bezpieczeństwa) zakłócić – bez generalizacji i w odpowiednich proporcjach – świadomością możliwości występowania przeciwnych wskaźników – mankamentami podejścia ludzi, których usposobienie do innych bywa krańcowo różne od wyżej przedstawionych¹.

Podjęcie badań w tym zakresie uzasadnia fakt, że RI (nawet uwzględniając rosnące znaczenie relacji online *versus* offline) stanowią we współczesnym świecie węzłowy obszar realizacji zarówno aspiracji i ambicji, jak też obowiązków i oczekiwań. Są one nie tylko areną autorefleksji i samooceny, ale i postrzegania otoczenia. Ustanawia to pewien korelatywny i relacyjny zakres tej interakcji, w której wywiązują się odniesienia tak pozytywne, jak negatywne, nadzieja miesza się z rozczarowaniem, a duma ze wstydem². Dążeniem człowieka jest odnalezienie się w nich tak, aby maksymalnie dla wykorzystywania szans i neutralizująco dla ryzyk etnometodologicznie stawiać swoje życiowe kroki, świadomie budować „odzwierciedlone ja” czy też odnaleźć się w meandrach pejoratywnego wydzwisku społecznych tendencji do nieobiektownego i upraszczającego labelingu, a nawet stygmatyzacji³.

1 The Red Flag Campaign, „Healthy vs. Unhealthy Relationship”, dostęp 18 lipca 2025, <https://eloncdn.blob.core.windows.net/eu3/sites/372/2023/01/Combined-Red-flags.healthy.seesomething.pdf>.

2 „Relacje interpersonalne, relacje w pracy, relacje partnerskie i relacje rodzinne – wszystkie mają jeden klucz do sukcesu”, Reiss Motivation Profile, 14 lutego 2024, dostęp 18 lipca 2025, <https://www.reissprofile.pl/relacje-interpersonalne-relacje-w-pracy-relacje-partnerskie-relacje-rodzinne/>.

3 Elżbieta Czykwin, „Relacje interpersonalne w badaniach społecznych: Wybrane perspektywy poszukiwań”, *Studia z Teorii Wychowania* 11, nr 4 (2020): 12–18, <https://doi.org/10.5604/01.3001.0014.6556>.

Aby właściwie wprowadzić zaanonsowaną tematykę do treści niniejszego artykułu, warto posłużyć się segmentowym zaprezentowaniem cytatu Donalda Rumsfelda na temat społecznego funkcjonowania człowieka. Można za nim stwierdzić, także w odniesieniu do RI, że stany zapewniające duże możliwości interpersonalne występują wtedy, kiedy „[m]amy znane wiadome. Rzeczy, o których wiemy, że je wiemy”. Stan zasadniczo nienastręczający krytycznych konsekwencji dla jednostek występuje, gdy „[w]iemy również, że istnieją znane niewiadome. Innymi słowy, wiemy, że są pewne rzeczy, których nie wiemy”. Z nie mniej poważną sytuacją w relacjach międzyludzkich – szczególnie tych, kiedy np. dobre wrażenie można zrobić raz lub też informacje o jednostkach roznoszą się z niespotykaną dynamiką i deformacją – mamy do czynienia, „gdy są również nieznanne niewiadome – takie, o których nie wiemy, że ich nie wiemy”⁴. Obserwacje socjologiczne, m.in. Doroty Belzy i Andrzeja Reudowicza, w interesującym autora kontekście wskazują na negatywne zjawiska adaptowania się ludzi do perspektyw wiedzy i niewiedzy w zakresie wyzwań bezpieczeństwa współczesnego człowieka. W aspekcie informacyjnym niejako „wystawia” to jednostki na podatności kognitywne, które te postawy i zachowania docelowo destrukcyjnie weryfikują⁵.

Te zasadniczo nieodkrywcze, ale koncepcyjnie konieczne truizmy pozwalają uświadomić lukę badawczą w wyjaśnianiu wielu zjawisk społecznych, u podłoża których leżą RI. Proponowanym *novum* postrzegania RI we współczesnym świecie (w społecznym kontekście emocjonalnym, zawodowym czy cybernetycznym) jawi się w niniejszym artykule ich powiązanie z zagadnieniami bezpieczeństwa informacyjnego (BI) jednostki. Rozważania te należy postrzegać jako dywagacje nad obszarem badawczym, który z jednej strony zarysowuje aforyzm Gabriela Garcíi Márqueza: „Każdy ma trzy życia: publiczne, prywatne i sekretne”, a z drugiej strony sentencja Bryanta H. McGilla: „Największą umiejętnością w komunikacji jest słuchanie tak, by drugi człowiek chciał mówić”. Jako przedmiot badań niniejszego artykułu wyodrębniono mechanizmy BI jednostki w życiu codziennym, które mają znaczenie dla formatowania i poukładania RI jednostki. Celem ogólnym artykułu jest przekrojowa refleksja nad możliwościami, jakie daje optyka BI w interakcjach interpersonalnych.

Sprecyzowano następujący ogólny problem badawczy: w jaki sposób zapewnianie lub niezapewnianie bezpieczeństwa informacyjnego przez jednostkę może wpłynąć na jej relacje interpersonalne? Wywód zakłada również odpowiedź na problemy szczegó-

4 Stanisław Jarmoszko, *Antropologia bezpieczeństwa: Kontury naukowej tożsamości* (Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego, 2015), 274.

5 Zob. Dorota Belza i Andrzej Reudowicz, „Zmiany postaw społecznych w dobie rewolucji informacyjnej w kontekście możliwych oddziaływań w sferze bezpieczeństwa”, *Bezpieczeństwo Narodowe* 46, nr 1 (2025): 319–343, <https://doi.org/10.59800/bn/207642>.

łowe: z czego wynika potrzeba posługiwania się imperatywami BI jednostki w RI? czy wycofanie i szczelna nieufność w RI zapewnią BI jednostki?

Uwzględniając wyjściowe aspekty metodologiczne, sformułowano ogólną hipotezę badawczą: należy założyć, że dążenie do osiągnięcia stanu i stosowania mechanizmów bezpieczeństwa informacyjnego w relacjach interpersonalnych pozwala jednostce na lepsze poukładanie i prowadzenie relacji w życiu codziennym, uwzględniające zróżnicowanie nastawienia i intencji innych ludzi wobec jednostki.

Po zaprezentowaniu kolejnych elementów aparatury metodologicznej warto nadmienić, że zdefragmentowano również ogólny cel pracy. Dokonano tu rozdzielenia celu głównego na cele szczegółowe: cel poznawczy – dyskursywne zarysowanie problematyki w zakresie bezpieczeństwa jednostek w RI; cel deskryptywny – charakteryzujące skontekstualizowanie BI w specyficie interakcji międzyludzkich; cel diagnostyczno-wyjaśniający – zawarty w wykazaniu przełożenia wiedzy o sobie i stosunku ludzi do innych osób jako ważnego aspektu trwania i rozwoju jednostki; cel, który można nazwać „użytkowo-prognostycznym” – ukazanie, w jakich aspektach rzeczywistości społecznej poruszane zagadnienia mogą zyskiwać coraz większe znaczenie.

W artykule przyjęto zatem założenie zbadania wpływu zmiennej niezależnej w postaci stosowania lub pomijania w RI rozwiązań zapewniających BI jednostki na – ujętej jako zmienna zależna – system różnych relacji interpersonalnych (*interpersonal relationship*), rozumianych jako „połączenia i interakcje, [...] o znaczeniu społecznymi i emocjonalnym, pomiędzy dwiema lub więcej osobami” lub też „wzór lub wzory, które można zaobserwować w relacjach danej osoby z innymi ludźmi”⁶, różniące się „intensywnością, zaangażowaniem i czasem trwania [...], wywierające trwałe wpływy na dobrostan jednostek”⁷, a więc również na odpowiedni wymagany (konstruowany lub stymulowany dodatkowo lub ujemnie) poziom BI jednostki. Zmiennymi pośredniczącymi w niniejszym konstrukcie metodologicznym proponuje się postrzegać świadomość (informacyjną) sytuacji jednostki w odniesieniu do specyfiki relacji z daną osobą lub grupami osób, ale również m.in. dotychczasowe doświadczenia interpersonalne oraz cechy indywidualne (predyspozycje) jednostki. Za zmienne zakłócające można uważać w tym zakresie m.in. dominujący kanał komunikacji/interakcji lub też liczbę osób wpływających na dane RI.

6 „Interpersonal Relations”, American Psychological Association, 19 kwietnia 2018, dostęp 23 marca 2026, <https://dictionary.apa.org/interpersonal-relations>.

7 Chloe Huelsnitz i in., „Interpersonal Relationships”, w *The SAGE Encyclopedia of Lifespan Human Development* (SAGE Publications, 2018), 1201–1204, <https://doi.org/10.4135/9781506307633.n452>.

Dopełniając podejście metodologiczne w niniejszym opracowaniu, warto zaprezentować zastosowanie głównych metod badawczych, dedykowanych osiągnięciu celu badawczego i odpowiedzi na pytania problemowe. W tym zakresie posłużono się analizą kwerendy i dyskursu naukowego w zakresie obranego przedmiotu badań; celem uporządkowanego zestawienia zagadnień psychologicznych i socjologicznych RI z zagadnieniami BI sięgnięto po metodę analizy logicznej; celem wyeksponowania zagadnień szczególnie synergicznych w tym zakresie zdecydowano się na wyabstrahowanie m.in. najważniejszych aspektów strategii komunikacyjnych generujących szanse i ryzyka informacyjne; z kolei na etapie rekomendacji dotyczących proaktywności i sprawczości w zapewnianiu BI w RI – do generalizacji i modelowania teoretycznego.

1. Kontekst zakresu przedmiotu badań bezpieczeństwa informacyjnego w relacjach interpersonalnych

Dla właściwego postawienia sprawy BI jednostek w prowadzeniu ze sobą społecznych RI, które proponuje się podkreślić jako interesujące naukowe zagadnienie badawcze, należy stwierdzić, że nie jest to zagadnienie, które można wyczerpać w jednym artykule naukowym, stąd przyjęto formułę „zarysu problematyki”. Jest to obszar badawczy wymagający interdyscyplinarnego podejścia, które – chcąc utrzymać dyscyplinę badawczą, a przy tym umożliwić eksplorację systemowych korelacji poszczególnych wymiarów badanego obszaru – nie może być zbyt rozległe ani nadmiernie redukcjonistyczne, by stanowić kompleksowy impuls dyskursywny. Wynika to z wielu powodów, m.in. głębokiej tradycji naukowej, filozoficznej i socjologicznej poświęconej naturze, uwarunkowaniom, ale również zmienności postaw i stosunku ludzi do siebie. Dzisiejsza infosfera jest bowiem pełna zarówno utopijnej i bezgranicznej wiary w intencje innego człowieka, jak i dekadentkich ostrzeżeń dotyczących zaufania, współczucia i perspektyw pomocy. Jednocześnie należy zauważyć, że współczesny rynek komercyjny oferuje wiele kursów i szkoleń w zakresie tego, jak odnieść sukces towarzyski czy też zawodowy, które to są siłą rzeczy procesami interpersonalnymi.

Zarysowując docelowo wnioski z przeprowadzonej kwerendy do niniejszego opracowania, należy wskazać, że zagadnienia BI jako segmentu nauk o bezpieczeństwie można w RI zauważać m.in. w następujących obszarach, tematyce i perspektywach badawczych: antropologia bezpieczeństwa, psychologia zagrożeń, psychologia społeczna, socjologia bezpieczeństwa, programowanie neurolingwistyczne i inżynieria społeczna, lingwosecuritologia, komunikologia, cyberbezpieczeństwo, psychomanipulacja, marketing behawioralny i sensoryczny, erystyka, a nawet służby specjalne.

Precyzując optykę metodologiczną i merytoryczną niniejszego podejścia badawczego, należy wskazać, że kwestie zawarte w przytoczonych obszarach dotyczą i mocno formatują takie zagadnienia, jak: realizacja potrzeb społecznych jednostki, dobór i klasyfikacja hierarchii towarzyskich, przebieg ścieżki zawodowej, recepcja społecznej realizacji ról zawodowych i społecznych czy też podatność na przestępstwa.

2. Społeczny wymiar bezpieczeństwa informacyjnego jednostki

Przechodząc do kwestii zasadniczych, należy wyjaśnić, czym jest generalnie bezpieczeństwo informacyjne, *stricte* podmiotu – człowieka lub też np. organizacji. Wydaje się, że najbardziej ogólną definicję, adekwatną do tego kontekstu, proponuje Leszek F. Korzeniowski. Według niego BI podmiotu jawi się jako triada niezakłóconej możliwości pozyskania dobrej jakości informacji, realizacji funkcji i zdolności do jej przetwarzania oraz celowego wykorzystania, przy jednoczesnej zdolności i skuteczności do ochrony posiadanej informacji przed jej utratą⁸.

Kontynuując eksplanację teoretyczną artykułu, warto uzupełnić ją typologią występujących poziomów bezpieczeństwa w ujęciu podmiotowym. Wyróżnia się tu odmienne specyfiki interakcji na poziomie: społecznym (w którym klaruje się zbiorowe poczucie bezpieczeństwa), grupowym (w którym ściera się relacyjnie postrzegane jednostkowe poczucie bezpieczeństwa w interakcji z określonymi grupami społecznymi), interpersonalnym (osadzonym na bezpośrednim stosunku interakcyjnym z innymi ludźmi) oraz – w znaczny sposób determinującym pozostałe – intrapersonalnym (percepcji wewnętrznej bezpieczeństwa)⁹.

Perspektywa interaktywnych RI zawiera więc w sobie elementy (czynniki i stany) psychologiczne, a przy tym komponenty „odczuwane”, np. zaistniałe w wyniku komfortu psychicznego wynikającego z braku odbieranego zagrożenia, ale również związanego z nim instrumentarium odnoszenia się do stanów – bezpieczeństwa i niebezpieczeństwa – poprzez podejmowanie odpowiednich reakcji wobec nich¹⁰. To w wyniku tych psychologicznych procesów i odpowiedniego wychowania informacyjnego wykuwa się kultura informacyjna, kluczowa z punktu widzenia RI. Można ją

8 Leszek F. Korzeniowski, *Securitologia: Nauka o bezpieczeństwie człowieka i organizacji społecznych*, 2 wyd. (EAS, 2016), 264.

9 Ewa Maria Marciniak, „Psychologiczne aspekty poczucia bezpieczeństwa”, w *Bezpieczeństwo wewnętrzne państwa: Wybrane zagadnienia*, red. Stanisław Sulowski i Michał Brzeziński (Dom Wydawniczy Elipsa, 2009), 56.

10 Marciniak, 56.

postrzegać jako zestaw umiejętności bazowania na właściwym korzystaniu z infosfery poprzez zarządzanie informacją, wiedzą, a finalnie kompetencjami informacyjnymi¹¹.

Rangę BI jednostki w RI zdają się potwierdzać różne rankingi najważniejszych kompetencji interpersonalnych w XXI wieku, wśród których powielają się – obok kreatywności, asertywności, umiejętności radzenia sobie ze stresem, zarządzaniem sobą w czasie – właśnie współpraca w grupie czy kompetencje interpersonalne, będące źródłem respektowania granic w relacjach z innymi, źródłem umiejętności prowadzenia negocjacji czy też budowania swojego autorytetu społecznego lub zawodowego¹². Sfera porozumiewania się, w której liczą się m.in.: odpowiednio szeroki repertuar możliwości oddziaływania, umiejętność adaptacji do kontekstu i rozmówcy, generalnie zdolność znalezienia się w sytuacji komunikacyjnej oraz czujność poznawcza skorelowana z nietraceniem w całym procesie samoobserwacji i samokontroli transferowanego ładunku informacyjnego, jawi się jako sfera, dzięki której można wiele prywatnie i zawodowo zyskać, ale też jako sfera, którą trzeba odpowiednio zabezpieczyć¹³. Szczególnie gdy osobowość ekstrawertyczna (otwarta) ugodowa i sumienna, może zostać wykorzystana na jej niekorzyść przez osobę np. z predyspozycjami do „dociekliwości” w ramach asymetrii transferu informacji¹⁴. Jeszcze większego znaczenia nabiera to w kontekście wymogu symultaniczności ról, w których należy m.in. asertywnie zarządzać zbiorowymi emocjami, postawami, interesami, wymagającymi np. propagowania niepopularnych, ale koniecznych rozwiązań czy też utrzymania spójności przekazu, pomimo presji otoczenia, dezinformacji czy też toksycznej narracji¹⁵.

Konieczność skorelowania BI z wymiarami RI wynika również z odmienianej przez wszystkie warianty funkcjonalne interpretacji piramidy Masłowa. To tam sposoby myślenia – ustosunkowywania do siebie i innych łączą się z ludzkimi potrzebami i dążeniem do rozwoju. W metodyce „myślenia impulsywnego” zawierają się potrzeby podstawowe i osobiste. W tzw. „zależnym” sposobie myślenia mieści się kwestia przynależności, przywiązania i wspólnotowości. Wyróżnia się w niej również tryby

-
- 11 Adam Czesławiak, „Polska adaptacja kwestionariusza CSIE Locke’a do pomiaru poczucia skuteczności interpersonalnej i jego osobowościowe korelaty”, *Kultura Bezpieczeństwa*, nr 10 (2018): 68.
 - 12 „Szkoła Trenerów Wszechnicy UJ poziom EQF5: Materiały szkoleniowe”, PARP, 2009, dostęp 23 marca 2026, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2009_szkola_trenerow_uj.pdf.
 - 13 Ireneusz Jędruszek, „Znaczenie badań kompetencji interpersonalnych w naukach o obronności”, *Obronność: Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej*, nr 2 (2012): 46–47.
 - 14 Magdalena Dawidowicz, „Cechy osobowości i kompetencje interpersonalne w przyjaźni i miłości: Aspekty profilaktyczne”, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Nauk Społecznych* 7, nr 1 (2018): 97–98.
 - 15 Marzena Staszewicz, *Psychologiczno-społeczne kompetencje menedżerskie: pomiar i formy doskonalenia* (Instytut Naukowo-Wydawniczy „Spatium”, 2021), 13.

myślenia „niezależnego”, determinującego kwestię samooceny oraz recepcji szacunku od innych, a także poziom najbardziej złożony – „współzależny”, odpowiadający za rozwojową samoaktualizację, po najwyższy pułap – transcendencję włącznie¹⁶.

Tylko z tych argumentów wybija się obraz tego, że człowiek strukturalizuje i modyfikuje w interakcjach z innymi (w RI) swoje poczucie bezpieczeństwa, a we wszystkich typach interakcji zawierają się kwestie BI. Można tu wskazać przede wszystkim potrzeby: zakotwiczenia w otoczeniu społecznym, pewności i stabilizacji, sprawstwa, jak i – co uzupełnia *de facto* procesy na rzecz innych potrzeb – potrzebę poinformowania¹⁷. *Stricte* potrzeby informacyjne, które można nazwać determinującymi poznawczo, ale również fizjologicznie (np. uspokajająca znajomość miejsc bezpiecznych lub schronienia) i afektywnie (uznanie środków potrzebnych do dominacji w jakiejś dziedzinie życia), skutkują proaktywnymi i reaktywnymi zachowaniami informacyjnymi, bazującymi na codziennych i ustawicznych procesach informacyjnych¹⁸. To również na tym polu, na którym RI tworzą i rozbudowują kluczowe obszary codziennego życia, występują dysfunkcje behawioralne mogące mieć podłoże wynikające z niewłaściwego zapewniania BI jednostki. W złożoności orientacji komunikacyjnej interpersonalnej istotnie mogą występować orientacje prowspólnotowe – cechujące się wysokim poczuciem wspólnoty i życzliwości, jak i antywspólnotowa dominacja z cechami aktywnej ekspansji interpersonalnej, przed którą nie zawsze może uchronić antywspólnotowa, wycofująca izolacja¹⁹. Może to wpływać na zdolność do tworzenia różnego rodzaju zażyłości, umiejętności funkcjonowania w różnego rodzaju formatach towarzyskich, a w nich wyrażania indywidualnych potrzeb, a także na zdolność do szanującego potrzeby i autonomię wspólnoty bronięcia swoich racji, jeśli trzeba. Biorąc pod uwagę opcję znacznych ubytków w poziomie i kompetencjach BI w wariancie dysfunkcyjnym relacji, jednostka może znacznie ograniczać liczbę RI, może mieć generalnie trudności w rozwijaniu, a ponadto zachowaniu RI (nie mówiąc o zbliżeniu psychicznym i fizycznym). Skutkiem ekstremalnym może być odczuwanie lęków już

16 „Piramida Potrzeb Masłowa”, Brain Mastery Coaching, dostęp 18 lipca 2025, <https://brainmasterycoaching.com/pl/piramida-potrzeb-maslowa/>.

17 Marciniak, „Psychologiczne aspekty poczucia bezpieczeństwa”, 60–61.

18 Charles Naumer i Karen E. Fisher, „Information Needs”, w *Encyclopedia of Library and Information Sciences*, red. 3 (Taylor & Francis, 2010), 2457, dostęp 23 marca 2026, https://www.researchgate.net/publication/288949939_Information_needs.

19 Alina Kałużna-Wielobób i in., *Poczucie wspólnoty a bliskie relacje międzyludzkie* (Wydawnictwo SIZ, 2023), 20.

przy samym wyobrażaniu sobie takich relacji²⁰ lub też wręcz niebezpieczna problematyczność skutków takich relacji (dla danej osoby i innych)²¹.

Generalnie brak BI jednostek w różnym rodzaju RI może wywoływać: barierę nie do pokonania w zakresie artykułowania swojego „ja” i delimitacji granic osobistych, nadmierną potrzebę kontrolowania innych, automatyczną oraz stereotypizującą i hiperbolizującą tendencję do przypisywania ludziom wrogich i agresywnych intencji, niezdolność do kooperacji zbiorowej (zespołowej) na rzecz wspólnych celów i dóbr, emocjonalny (empatyczny) analfabetyzm, a także tendencję do narcystycznego wyścigu z innymi osobami czy obsesję permanentnego porównywania się z innymi²².

Mechanizmem zasadniczym, wiążącym procesy informacyjne budujące poczucie bezpieczeństwa lub niebezpieczeństwa RI, jest tzw. metabolizm informacyjny, traktowany również w kategoriach metabolizmu psychoinformacyjnego, tudzież kognitywnego, budującego emocjonalno-intelektualne zasilenie decyzyjne człowieka. Formuje on – pod wpływem przede wszystkim autopsji i doświadczeń, ale również bieżących obserwacji – „osobistą doktrynę” interakcji z innymi ludźmi, wykładnię recepcji oraz interpretacji zachodzących między nimi interakcji²³. W ramach metabolizmu informacyjnego wytwarza się swoista „indywidualna przestrzeń informacyjna jednostki”, która jak zauważa Monika Krakowska, bezpośrednio przekłada się na określone „zachowania informacyjne”. W szerszym sensie interakcyjnym mowa więc o korelacji (a często konfrontacji) zachowań informacyjnych jednostek, które wynikają właśnie z tej zależności występowania wielości indywidualnych przestrzeni informacyjnych. To one determinują pozyskanie informacji (intencjonalne i przypadkowe), reagowanie na informację (m.in. reinterpretacyjne nadawanie sensu czy też aprobowanie lub wypieranie informacji) oraz samo wykorzystanie informacji (m.in. sposób rozpowszechniania czy wizualizacji informacji)²⁴.

20 „Wskazania do psychoterapii: Dysfunkcje behawioralne w obszarze relacji interpersonalnych”, *Harmony Med*, dostęp 18 lipca 2025, <https://psychoterapeuta-wroclaw.com/dysfunkcje-behawioralne-w-obszarze-relacji-interpersonalnych/>.

21 Zob. Martin Drapeau i in., „Interpersonal Behaviours and BPD: Are Specific Interpersonal Behaviours Related to Borderline Personality Disorder? An Empirical Study Using the Core Conflictual Relationship Theme Standard Categories”, *Archives of Psychiatry and Psychotherapy* 12, nr 3 (2010): 5–10.

22 Drapeau i in., 5–10.

23 Damian Jarnicki, „Metabolizm informacyjny”, w *Leksykon bezpieczeństwa informacyjnego*, red. Włodzimierz Fehler (Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, 2023), 223–225.

24 Monika Krakowska, „Diagnozowanie przestrzeni informacyjnej (information space) z perspektywy zachowań informacyjnych człowieka”, w *Diagnostyka w zarządzaniu informacją: Perspektywa nauk o komunikacji społecznej i mediach w kontekście rozwoju badań interdyscyplinarnych*, red. Sabina Cisek i Magdalena Wójcik (Biblioteka Jagiellońska, 2022), 127–135.

3. Świadomość i kalibracja funkcjonowania jednostki w zapewnianiu bezpieczeństwa informacyjnego w relacjach interpersonalnych

Bezpieczeństwo personalne, w tym jego informacyjne uwarunkowanie, materializuje się w określonych RI poprzez zawiązywanie procesów: „poznawczych”, „emocjonalnych” oraz „behawioralnych”, kierujących relacje w interakcje wspólnotowe bądź oparte na wymianie. To dynamika wahanias i wyłanianias się typów relacji w określonej stronie, jeśli chodzi o kryteria: trwałości i siły relacji, dominacji ról, kooperatywności bądź konkurencji, zależności statusowej, głębokości kontaktów czy też natury i przeznaczenia relacji²⁵. Uświadomionym, ale również bazującym na nieuświadomionych, przeçuwanym mechanizmach „kompasem” pozwalającym na właściwe poruszanie się po polifonii ludzkich zachowań i ich zapleczech, jest „inteligencja personalna”, na którą składa się inteligencja emocjonalna, interpersonalna oraz intrapersonalna²⁶. Ustalanie specyfiki tych relacji przez ludzi jest w praktyce weryfikowane i porządkowane w osobistej przestrzeni informacyjnej poprzez recepcję złożoności występowania określonych „typów komunikacji” w RI. Kwestię BI jednostki w nich reguluje w sposób bardziej jednoznaczny specyfika komunikacji werbalnej, pisemnej, aktywnego słuchania, komunikacji otwartego dzielenia się obawami i radością, „komunikacji wspierającej” czy też komunikacji w rozwiązywaniu konfliktów. W sposób bardziej enigmatyczny zagadnienie to determinuje zestaw typów komunikacji: niewerbalnej, emocjonalnej, humorystycznej czy też paradoksalnie „cichej” – komunikowanie się przez czyny, nie słowa²⁷.

Właściwe odnalezienie się w bogactwie RI, w odbieraniu, dekodowaniu i przetworzeniu na rzecz działania jednostki, jest zależne od tzw. inteligencji interpersonalnej (nazywanej również społeczno-interpersonalną), rozumianej jako skuteczna interakcja z ludźmi, bazująca na rozumieniu ludzi, ale również specyfiki zachodzących interakcji. Chodzi tu dokładnie o odbiór emocji i reakcje na nie, o precyzyjny odbiór sygnałów społecznych i stojących za nimi motywacji, a także o odpowiednie kompetencje informacyjne, tworzące kontekst empatyczny i relacyjny danej interakcji. W praktyce

25 Elżbieta Robak, „Znaczenie relacji pracowniczych w kształtowaniu atmosfery pracy: wybrane zagadnienia; Podręcznik”, w *Spoleczne, psychologiczne i prawne uwarunkowania zarządzania współczesną organizacją*, red. Anna Bazan-Bulanda i in., t. 3 (Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, 2022), 39–41.

26 Katarzyna Martowska, *Psychologiczne uwarunkowania kompetencji społecznych* (Liberi Libri, 2012), 37–38.

27 „9+ Interpersonal Communication in Relationship Examples”, Examples.com, 21 stycznia 2025, dostęp 18 lipca 2025, <https://www.examples.com/english/interpersonal-communication-in-relationship.html>.

wskaźnikami i przejawami takiego rodzaju inteligencji jednostki będą zarówno kwestie społecznej świadomości (i cech, m.in. zdolności empatycznych czy też interpersonalnej adekwatności i adaptacji), jak i kompetencji społecznych (m.in. symultanicznej i spójnej komunikacji werbalnej i niewerbalnej czy też skutecznej, a często również efektywnej autoprezentacji)²⁸. Najnowsze badania dotyczące kompetencji informacyjnej w środowisku pracy dostarczają m.in. wniosków o średnio 38% przewadze ludzi posiadających kompetencje interpersonalne w sprawnym poruszaniu się w „złożonych sieciach społecznych i zawodowych”; powodzeniu około 68% negocjacji w przypadku ludzi o znacznym kapitale inteligencji emocjonalnej; o zwiększającej się o 90% szansie takich osób na wyróżnienie się jako lider w środowisku organizacyjnym; jednocześnie 40% ludzi ma wciąż deficyty odbioru niewerbalnych desygnatów komunikacji, a 83% przeprowadzonych rozmów jest zapamiętane z racji odbioru sposobu rozmowy, a nie z „zaprotokołowanej” tematyki i słów²⁹.

W kontekście powyższego należy zauważyć przestrzeń, a zarazem kapitał zbilansowania BI jednostki w RI, które to BI zależy od właściwego zorganizowania świata wewnętrznego (aspektu intrapersonalnego), będącego zapleczem jakości interakcji zewnętrznej (interpersonalnej). Jeśli więc drugi aspekt może być wiązany np. z trafnością podejmowanych decyzji jednostki, pomnażaniem pewności siebie czy też precyzyjnym rozpoznawaniem potrzeb i intencji innych, pierwszy aspekt determinuje bezpośrednio niezbędne do tego mechanizmy określające potencjał jednostki w wymiarze jej odporności psychicznej i usposobienia czy też uporządkowania własnej tożsamości³⁰. Taka relacja właściwych proporcji sfer intra- i interpersonalnej odpowiednio pozycjonuje i układa sferę nie tylko szybszego dostosowania jednostki do realiów rzeczywistości, ale również pozwala na zwiększenie siły ducha i morale w strategicznym przewyżczeniu wyzwań osobistych i zawodowych (wynikających również z trudnego i złożonego charakteru RI)³¹. Stąd przy omawianiu umiejętności interpersonalnych zasadne jest również podkreślenie znaczenia umiejętności intrapersonalnych, które zapewniają

28 Emet Gürel i Azra Nazlı, „Conceptual Analysis of Social/Interpersonal Intelligence”, w *2nd Ankara Humanities and Social Sciences Congress* (Ankara Science University, 2023), 99–101.

29 Nikola Roza, „Interpersonal Intelligence: Statistics, Facts and Trends Guide for 2025”, 21 marca 2025, dostęp 18 lipca 2025, <https://nikolaroza.com/interpersonal-intelligence-statistics-facts-trends-guide/>.

30 Srinivasa Rao Gundu i in., „The Accentuation of Interpersonal and Intrapersonal Skills in the Workplace”, w *Proceedings of National Seminar on Multidisciplinary Research and Practice (World Record Aiming Anthology)*, red. M. Kanika Priya, t. 1 (JEC Publication, 2023), 1031–1032.

31 Marion Koreen Andrea Aquino i in., „Interpersonal and Intrapersonal Leadership Competencies: An Interpretative Phenomenological Analysis on Effective Leadership Strategies”, *Frontiers in Psychology* 16 (2025): 14–16, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1553620>.

jednostce odpowiednią „gospodarkę” intelektualno-emocjonalną, przekładającą się na zachowania okazywane w sposób autorefleksyjny i samoświadomy, a przy tym – w kontekście BI jednostek – kontrolowalny i intencjonalnie redystrybuowany³². Kombinacja tych atrybutów usposobienia komunikacyjno-perswazyjnego odgrywa szczególną rolę w komunikacji międzykulturowej, w której obowiązuje dodatkowa „konwencja” cywilizacyjna, dialogu, temperatury emocji przekazu i jego symbolika³³.

Jednak również niezależnie od interlokutora i struktury grupy w RI wyjściowo uniwersalnym kapitałem, a zarazem narzędziem poruszania się na płaszczyźnie relacji międzyludzkich, jest świadomość usposobienia (bezpośrednio do danej jednostki, jak i do innych) w RI. Orientację w tym zakresie można traktować jako podstawę BI jednostki w kontaktach międzyludzkich. Świadomość w tym przypadku będzie dawała jednostce wiedzę o potencjalnych zachowaniach melancholika, sangwinika, choleryka czy flegmatyka. Wymienione typy warto doprecyzować i przeanalizować pod kątem rozróżnienia na jednostkę psychotyczną, ekstrawertyczną i neurotyczną³⁴.

W tym miejscu nie sposób nie wspomnieć o świadomości informacyjnej, zagadnieniu obecnym w naukach o bezpieczeństwie, a funkcjonalnie kluczowym dla BI, które zapewnia odpowiednie kompetencje człowiekowi w tych relacjach podmiotowemu. Katarzyna Batorowska postuluje, by najogólniej, a zarazem lapidarnie rozumieć je jako proces właściwie rozumianego odbierania zjawisk w infosferze, pozwalający jednostce działać w niej na swoją korzyść poprzez dążenie do definiowania względem nich własnych celów, potrzeb i pragnienia rozwoju, a przy tym osiągnięcia zasobów³⁵. Świadomość informacyjna jest więc niezbędna dla zapewniania BI w relacjach istot interakcyjnych, mających tendencję do prezentowania poziomu jawnego komunikacji, który bywa w pewnym sensie racjonalny i wypełniony treściwymi komunikatami, ale także do sięgania po poziom ukryty komunikacji, który może być dużo bardziej relacyjny, by nie powiedzieć – relatywizujący przekaz, w zależności od nastawienia³⁶.

32 Disha Nirav, „Key Differences Between Interpersonal and Intrapersonal Skills in 2025”, 2 stycznia 2025, dostęp 18 lipca 2025, <https://www.edstellar.com/blog/interpersonal-vs-intrapersonal-skills>.

33 Adam Żaliński, „Emocje a interpersonalna komunikacja międzykulturowa”, *Relacje Międzykulturowe* 6, nr 1 (2022): 23, <https://doi.org/10.12797/rm.01.2022.11.02>.

34 Andrzej Piotr Stefańczyk, *Psychologia wywierania wpływu i psychomanipulacji: Jak skutecznie wpływać na innych i bronić się przed negatywnym wpływem z ich strony*, 3 wyd. (Internetowe Wydawnictwo „Złote Myśli”, 2008), 28–29.

35 Katarzyna Batorowska, „Świadomość informacyjna”, *Vademecum Bezpieczeństwa Informacyjnego*, 12 marca 2020, dostęp 18 lipca 2025, <https://vademecumbezpieczenstwainformacyjnego.uken.krakow.pl/2020/03/12/swiadomosc-informacyjna/>.

36 Wojciech Laskowski, „O komunikacji twarzą w twarz w perspektywie somatycznej”, *Investigationes Linguisticae* 22 (grudzień 2010): 72–74, <https://doi.org/10.14746/il.2010.22.3>.

Odpowiedni poziom świadomości informacyjnej w RI wpływa na wiele odcieni życia społecznego, m.in. często „chorobliwy perfekcjonizm”, działania na rzecz „dostosowania” się do „standardów”, jak i związane z tym warunki samoakceptacji, w zakresie którego w sposób nieuzasadniony jednostki mogą się negatywnie weryfikować³⁷.

Dążąc do zgromadzenia w niniejszym opracowaniu przejawów BI w RI, należy wskazać również to, co jest istotą zagrożenia informacyjnego w tych relacjach. Całe spektrum zagrożeń informacyjnych w komunikacji i relacji międzyludzkiej, w sposób znaczny wpływających na funkcjonowanie jednostki, wynika z niezrozumienia ryzyka poślizgnięcia się w tych relacjach zestawem informacji wybrakowanych, nieadekwatnych, jedynie poszlakowych, pozornych, a być może intencjonalnie przez drugą stronę zdeformowanych, czyli łącznie – bezpośrednio lub pośrednio – narażających jednostkę na złe decydowanie o swoich działaniach zawodowych, osobistych, ambicjonalnych itp.³⁸ Innymi słowy, za RI w zapewnianiu BI odpowiada „skuteczność interpersonalna”, dostarczająca jednostce należytej wiedzy o ludziach, szczególnie w środowisku oddziałującym na jednostkę, w którym często wchodzi ona w wynikowe dla niej, pod różnym względem, relacje. Skuteczność interpersonalna, począwszy od – używając uproszczenia – „fazy prewencyjnej” relacji przez „aktywną” po „wygaszającą”, daje człowiekowi zręczność w projektowaniu działań komunikacyjnych w stosunku do określonych typów ludzi tzw. modelu koła interpersonalnego: „dominujących”, „dominujących i zdystansowanych”, „dominujących i życzliwych”, „życzliwych”, „ustępliwych i życzliwych”, po prostu „ustępliwych”, jak i po prostu „zdystansowanych” lub „ustępliwych i zdystansowanych”³⁹.

Konsekwencją skuteczności interpersonalnej wobec przywołanych powyżej dedykowanych typów osobowości (które mogą występować dodatkowo w formie różnych kombinacji) będą określone kompetencje, dające człowiekowi⁴⁰: możliwość pozyskiwania potrzebnej wiedzy do funkcjonowania wśród innych ludzi, umiejętności rozpoznawania działań zarówno osób przychylnych, jak i wrogich, odpowiedniego kreowania płaszczyzn kooperacji, konfrontacji i walki o swoje cele, gdy to konieczne, racjonalnego i skutecznego włączania się w procesy kooperacyjne, jak i rywalizacyjne,

37 Liwia Chelminiak i in., „Perfekcjonizm i samoakceptacja a jakość relacji interpersonalnych”, *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska: Sectio J – Paedagogia-Psychologia* 36, nr 4 (2024): 238–239, <https://doi.org/10.17951/j.2023.36.4.221-242>.

38 Karen Kumorowska, „Rola informacji we współczesnym świecie”, *Zeszyty Naukowe SGSP* 79 (2021): 195, <https://doi.org/10.5604/01.3001.0015.2894>.

39 Krzysztof Stanisławski i in., „Polska adaptacja kwestionariusza CSIE Locke’a do pomiaru poczucia skuteczności interpersonalnej i jego osobowościowe korelaty”, *Studia Psychologica* 17, nr 2 (2018): 92–93, <https://doi.org/10.21697/sp.2017.17.2.05>.

40 Jarosław Gryz i in., *Kluczowe kompetencje systemu bezpieczeństwa narodowego* (Difin, 2017), 68–95.

umiejętnego przeciwdziałania zamiarom innych jednostek czy też grup, gromadzenia i wykorzystywania komponentów siły i wpływu w relacjach interpersonalnych, a także korzystne dla siebie kreowanie i dystrybuowanie przekazu informacyjnego (argumentacji, stanowisk, wiarygodności itp.).

4. Proaktywność i sprawczość zapewniania bezpieczeństwa informacyjnego jednostki w relacjach interpersonalnych

Generalną predestynacją przygotowania człowieka do bezpiecznego i odpowiedzialnego funkcjonowania w bezpośrednich relacjach bilateralnych i złożonych sieciach RI jest skuteczne „inwestowanie” w siebie i w efekty, jakie te relacje mają i mogą przynieść jednostce. Proaktywna i sprawcza inwestycja w relacje odbywa się na wielu polach – od środowiska rodzinnego przez koleżeńskie po zawodowe – których rozróżnienie może iść w dziesiątki⁴¹. Na kondycję i poziom bezpieczeństwa psychospołecznego – silnie powiązanego, jak już ustalono, z BI jednostki w RI – może wpływać stan sieci relacji zarówno w wektorze dom-praca, jak i praca-dom, determinujący m.in. przebieg kariery czy podejście do kultury organizacyjnej⁴². Zasadniczo jednostka reguluje swoje emocje poprzez własne procesy intrapersonalne, jednak można również mówić o regulacji tychże w RI, które nie muszą mieć jedynie dobrych skojarzeń i pozytywnego zastosowania dla jednostki, ani nawet odbywać się zawsze w sposób świadomy. Proces społecznych regulacji emocji w sposób oczywisty nakierowuje tę regulację na całą paletę możliwych konotacji postępowania w ramach „człowieczeństwa” (bycia tylko i aż człowiekiem) oraz jego skutków, np. szczęście można budować własnym działaniem, ale w wielu przypadkach również niepowodzeniem kogoś innego⁴³. Stąd między innymi decyzje niektórych osób o pozostawianiu swojej prywatności pod niezwykle hermetyczną kopułą. Dlatego należy wskazać, że ze wszystkimi możliwymi typami „grup” interakcji występuje inny rodzaj powiązania, który może mieć znaczący wpływ na stopień zażyłości, ale również tzw. stopień zależności. W relacjach bowiem może pojawić się „zależność adaptacyjna” (generalnie zdrowa i konstruktywna, pozytywnie wkładająca zależności), „zależność pośrednia”, ale również „zależność nieadaptacyjna”

41 John Spacey, „32 Examples of Interpersonal Relationship”, 4 stycznia 2022, dostęp 18 lipca 2025, <https://simplicable.com/society/interpersonal-relationships>.

42 Stavroula Leka i Aditya Jain, *Zagrożenia psychospołeczne w środowisku pracy i ich wpływ na zdrowie*, red. i tłum. Katarzyna Orlak (Stowarzyszenie Zdrowa Praca, 2013), 10–12.

43 Zob. Karen Niven i Belén López-Pérez, „Interpersonal Emotion Regulation: Reflecting on Progress and Charting the Path Forward.”, *Emotion* 25, nr 2 (2025): 277–286, <https://doi.org/10.1037/emo0001472>.

(generująca liczne ryzyka dla BI jednostki, z racji np. występowania zależności uległości, zależności niedojrzałej czy zależności wykorzystywania zasobów)⁴⁴.

Jako ciekawą, choć dla wielu redukcjonistyczną, by nie powiedzieć infantylną wskazówkę poruszania się po niejednoznacznych RI, biorąc pod uwagę informacyjny kontekst potencjalnych towarzyszy, można wskazać swoisty kompas – matrycę Lisy Frankfort i Patricka Fanninga. Wyróżnili oni „bezpieczne” i „niebezpieczne” typy relacji, w zależności od tego, czy ktoś jest potencjalnie ze wskazanymi cechami dodatkowo „interesujący”, czy też „nudny”. W sytuacji gdy jest interesujący i bezpieczny, polecali „zostać” w takiej relacji. Gdy ktoś jest nudny i wydaje się „bezpieczny”, dawali tej relacji szansę, poprzez „poszukanie innego [bezpieczniejszego] tematu”. Wariant towarzysza „interesującego”, ale potencjalnie „niebezpiecznego” nakazywał wytężoną uwagę. Jednoznacznie klasyfikowali natomiast relację skrzyżowania człowieka „nudnego” i „niebezpiecznego”. Wówczas zalecali rezygnację z relacji i odejście⁴⁵.

Ryzyka informacyjne RI będą wynikały nie tylko z biernych różnic osobowościowych, ale również z aktywnych konfliktów interpersonalnych „pragnień, dążeń i sił działania”, które zaburzają równowagę interakcyjną⁴⁶. Na przykład może być trudno określić, co jest interpersonalnym mobbingiem i dyskryminacją, a co konfliktem interpersonalnym, w którym jedna ze stron próbuje manipulować interpretacją tego nierzadkiego zjawiska w miejscu pracy⁴⁷.

Proaktywność na rzecz sprawczości, szczególnie w trudnych, z różnych powodów, RI i wariantach „zależności”, będzie polegała jednak na szerszym ustaleniu ścieżek stylu komunikacyjnego (jako swoisty „system znaczeniowy” podejmowanego przekazu, typ ekspresji oraz modulacji założeń⁴⁸), jaki preferuje druga strona. Ta może wybierać zgodnie ze swoim usposobieniem styl „asertywny” (wyważony w akcentach interakcji, nieodbierający podmiotowości danej jednostce, ale również sobie), „agresywny” (budujący przeświadczenie o swojej wyższości, często apodyktyczny i sarkastyczny,

44 Dorota Suwalska-Barancewicz, „Znaczenie zależności interpersonalnej dla jakości bliskich relacji w dorosłości”, *Polskie Forum Psychologiczne* 20, nr 3 (2015): 326–327, <https://doi.org/10.14656/PFP20150303>.

45 Lisa Frankfort i Patrick Fanning, *Mistrz ciętej riposty*, tłum. Joanna Sugiero (Helion, 2008), 96.

46 Agnieszka Rumianowska, „Rozwiązywanie konfliktów interpersonalnych: O potrzebie uzupełnienia ujęcia psychologicznego o refleksję filozoficzną”, *Studia Edukacyjne*, nr 67 (2022): 85–86, <https://doi.org/10.14746/se.2022.67.6>.

47 OZZL Oddział Mazowiecki, „Czym się różni mobbing od dyskryminacji?”, Facebook, 30 stycznia 2026, <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=1114189589820414&id=100036881511373&set=a.755365902369453>.

48 Shulamith Kreitler, „Communication Style: The Many Shades of Gray”, w *Psychological Applications and Trends 2021*, t. 4, InPACT (inScience Press, 2021), 17–18, <https://doi.org/10.36315/2021inpaact004>.

choć barwnie prezentujący przy tym swoją wykładnię celów i emocji) lub „pasywny” (konformistycznie wycofany, zamknięty emocjonalnie, z niskim poczuciem wartości)⁴⁹. Podejście proaktywne do BI w RI – jako informacja gromadzona i chroniona – będzie bazowało na rozumieniu różnych wariantów konstruowania i prowadzenia relacji przez osoby prezentujące różne style interakcji. Pierwszym z nich może być „styl agresywny”, np. wykorzystujący do swoich celów taką sekwencję mapy emocji, która pozwala dostrzec, że ktoś jest lękliwy, wyobcowany, a finalnie niepasujący (aby osiągać swoje cele powiększenia przewagi towarzyskiej), albo że ktoś jest potencjalnie szczęśliwy, optymistyczny i zuchwały (aby to w odpowiedniej chwili wykorzystać). Inny zakres uwarunkowań BI w RI generuje „styl pasywny”, który może budzić różne ryzyka informacyjne dla jednostki poprzez swoje ewentualne rozgniewanie, zdystansowanie i podejrzliwość, ale również lękliwość i niepewność, z nerwowością włącznie. Trzecią bazową interakcję cechuje „styl asertywny”, który przy prezentowanym zadowoleniu, może być również pełen siły i dociekliwy, jak też zaskoczony, zmieszany i skonsternowany⁵⁰.

Jednak trudna, ale dość jednoznaczna RI, to nie największe spektrum zagrożeń dla BI jednostki. Najgroźniejsza jest relacja, w której jednostka jest obiektem emocjonalnej karuzeli, od psychologicznego „uwodzenia”, „wychwytywania marzeń”, a nawet „naśladownictwa”, po wykorzystanie informacyjnego kapitału wnętrza „ofiary”, poprzez najpierw „wiktyimizację”, a potem jej „obwinianie”, permanentnie wykorzystując wykształconą już podatność na tę manipulację⁵¹. Metodami manipulatora, rozgrywającego informacyjnie często nawet osoby nieprzeciętnie inteligentne, ale np. emocjonalnie zaangażowane w daną relację, mogą być narzędzia manipulacji emocjonalnej, bazującej na psychomanipulacjach, eryście, indagacji i presupozycjach. Wśród kanonów „negatywnej” skuteczności i sprawczości interpersonalnej w tym zakresie wskazuje się takie metody manipulacji emocjonalnej, jak: „odwaga własnego boiska”, krzywdzące „porównania”, stymulowanie „przytłaczającą bliskością” lub „faktami”, wymuszanie poczucia winy lub współczucia, manifestacyjna ignorancji i karanie ciszą, odgrywanie ofiary działania *de facto* właściwej ofiary⁵². Nie należy ponadto zapominać

49 Magdalena Ratalewska, „Budowanie relacji w szkole artystycznej”, dostęp 18 lipca 2025, <http://psm.konin.pl/Upload/file/dt%20Magdalena%20Ratalewska.pdf>.

50 Magda Grzeszyk, „Mapa emocji i koło uczuć – powiedz, co naprawdę czujesz!”, 7 maja 2020, dostęp 18 lipca 2025, <https://streskiler.pl/mapa-emocji-i-kolo-uczuc-powiedz-co-naprawde-czujesz/>.

51 Christel Petitcollin, *Jak nie dać sobą manipulować: Dla analizujących bez końca i wysoko wrażliwych*, tłum. Krystyna Arustowicz (Wydawnictwo Feeria, 2020), 38–54.

52 Magdalena Taraszka, „Manipulacja w związkach i relacjach z innymi – przykłady i techniki”, Avigon, 11 marca 2022, dostęp 18 lipca 2025, <https://avigon.pl/blog/manipulacja-w-zwiazkach-i-relacjach-z-innymi-przyklady-i-techniki>.

o destrukcyjnym wpływie generalizacji i wysokiej częstotliwości otrzymywanych treści (od jednostki, która często również organizuje „gremium poparcia”) dla BI jednostki, niezależnie od imputowanego stylu komunikacyjnego. Wpływ ten jest wywoływany poprzez: zapędzenie jednostki w „rozumowanie emocjonalne”, zapętlenie w ekspozycję opinii i przekonań⁵³, permanentna negacja czyichś argumentów czy też stosowanie gaslightingu⁵⁴.

Przechodząc do mechanizmów przeciwdziałania tego typu praktykom, z pewnością należy wypracować w sobie właściwą ocenę granic samokontroli, ponieważ manipulatorzy czy osoby toksyczne bazują na braku zdolności utrzymywania porządku wewnętrznego przez jednostki, braku właściwej percepcji rzeczywistości i funkcjonalnego sprzężenia zwrotnego jednostki z otoczeniem czy też braku skłonności do podejmowania samodzielnych decyzji życiowych. Dodatkowo rozpoznają one w takich osobach trudności w ocenie systemu wartości, w którym widoczne są wewnętrzne konflikty czy dysfunkcjonalne przekonania⁵⁵. Jednocześnie, uwzględniając mechanizmy obronne przed osobami „o potencjale wniesienia kłopotu w nasze życie”, należy wziąć pod uwagę periodyczność relacji, ich przedmiotowy i transakcyjny charakter oraz egoistyczne bądź antyspołeczne przejawy i motywacje, którym idą w sukurs postawy narzucania się i pozornie protowarzystka nadmierna otwartość⁵⁶. Warto również podkreślić akcenty dobrej praktyki budowania relacji przy zachowaniu BI jednostki, należą do nich m.in.: ostrożność w ferowaniu tez i ocen, używanie różnych metod budowania dobrych relacji ze środowiskiem interpersonalnym, posługiwanie się pełnym spektrum za i przeciw w dialogu, utrzymywanie spójności pomiędzy głoszonymi poglądami i zasadami wynikającymi z własnego postępowania, a także pamiętanie o spójności, jakiej oczekuje się pomiędzy werbalnym przekazem a „prezencją mimiczną”. Warto ponadto pamiętać, oprócz wyjściowej życzliwości, o zasadach wzajemności

53 Fabian Walke i Thaddäa Nürnberger, „Belief in False Information: A Human-Centered Security Risk in Sociotechnical Systems”, Cornell University, 2026, 6, dostęp 26 marca 2026, <https://arxiv.org/pdf/2601.07016>.

54 Zob. Büşra Akdeniz i Hüdayar Cihan, „Gaslighting and Interpersonal Relationships: Systematic Review”, *Psikiyatriye Güncel Yaklaşımlar* 16, nr 1 (2024): 146–158, <https://doi.org/10.18863/pgy.1281632>.

55 Iwona Niewiadomska i Joanna Chwaszcz, „Podmiotowy mechanizm readaptacyjny: Spostrzeganie jakości kontaktów społecznych”, w *Jak skutecznie zapobiegać karierze przestępczej?*, red. Iwona Niewiadomska i Joanna Chwaszcz (Drukarnia Tekst Emilia Zonik i Wspólnicy, 2010), 119, 124.

56 Martyna Pawłowska i in., „Zastosowanie modelu metabolizmu informacyjnego Antoniego Kepińskiego do opisu diagnostycznego – analiza stanu psychicznego osoby ze schizofrenią”, *Psychiatria* 16, nr 2 (2019): 94–95.

(traktowania ludzi adekwatnie i proporcjonalnie do emocji i standardów przez nich stosowanych) czy też merytoryczności, np. propozycji i rozwiązań⁵⁷.

Po stronie narzędzi jednostki znajduje się również adekwatność prowadzenia komunikacji w RI, biorąca pod uwagę tetradę: myślenie, percepcja, intuicja i uczucia, jakie determinują typy nakreślonej matrycy. Człowieka, u którego dominuje relacja przemyśleń i intuicji (wrażliwego na dominowanie relacji), należy, według modelu badania Extended DISC, więcej słuchać, niż do niego mówić, i być wobec niego cierpliwym. Wobec personalnej kombinacji intuicji i uczuć (potencjalnie otwartej i podatnej na influencje) zalecana jest zarówno większa bezpośredniość i trzymanie się tematu, jak też powściągliwość emocjonalna. Uspodobienie z dominującą kombinacją uczuć i percepcji (często tradycjonalistyczne i altruistyczne) wymaga nieco większej ekspresji i pomijania szczegółów. Z kolei typ o dominującym wpływie synergii percepcji i myślenia, kojarzący spójnie systemowo i często sprawdzający innych, utworzy się na rozmówcę po udanym zainspirowaniu oraz logicznej prezencji empatii⁵⁸.

Można zatem powiedzieć, że w meandrach RI wiele zależy od właściwie poprowadzonych przez jednostkę procesów informacyjnych: asertywnego słuchania (m.in. uświadomienia, dlaczego rozmówca prezentuje jakąś historię)⁵⁹; umiejętnego przyjmowania krytyki (i m.in. szybkiego usystematyzowania, czy osoba, która dokonuje krytyki, ma względem osoby krytykowanej jakąś władzę i sprawczość wpływania na innych wobec niej)⁶⁰; rozbijania krytyki (która w różnych wariantach może mieć skuteczną gradacyjną sprawczość, począwszy od manifestacyjnego okazania braku zaangażowania w „wyprowadzanie kogoś z błędu” przez odłożenie rozstrzygnięcia na naszą korzyść do czasu, gdy temperatura sporu opadnie, by następnie przystąpić do zintensyfikowanego kontraktaku przy użyciu wszystkich posiadanych narzędzi)⁶¹; stosowania metody zmiany wroga w sojusznika (próba przejęcia inicjatywy, wsłuchiwanie się we wroga, rozumienia go i uczenia się od niego)⁶².

57 Ratalewska, „Budowanie relacji w szkole artystycznej”.

58 Weronika Wasieczko, „Style komunikacji – poznaj różnice osobowościowe w procesie komunikacji”, *IT Board* (blog), 5 lutego 2020, „Badanie online: Extend DISC”, re-Vision, dostęp 18 lipca 2025, <https://www.re-vision.pl/badanie-disc/>.

59 Frankfort i Fanning, *Mistrz ciętej riposty*, 28–29.

60 Frankfort i Fanning, 48.

61 Frankfort i Fanning, 52–53.

62 Jerzy Ochmann, „Zmiana wroga w sojusznika w świetle logiki bezpieczeństwa *Academia Diplomatica Europaea*”, *Kultura Bezpieczeństwa* 34 (2019): 105–140, <https://doi.org/10.5604/01.3001.0013.5189>.

Zakończenie

Bezpieczeństwo informacyjne jednostki jest nie tylko domeną świata informacji niejawnych czy służb i wojsk specjalnych, w którym liczy się możliwość udzielenia osobie – na podstawie rękojmi zachowania tajemnicy – poświadczenia bezpieczeństwa, czyli upoważnienia do dostępu do informacji niejawnych. Udziela się go w przypadku braku przesłanek i okoliczności wskazujących na opcję niewłaściwego postępowania z tajemnicą lub informacjami niejawnymi⁶³. BI jednostki poszerza współcześnie swój zakres semantyczny, a *gros* tych znaczeń i funkcji jest lokowany, rozpatrywany i weryfikowany w RI.

Dłateo odnosząc się do pierwszego szczegółowego problemu badawczego, należy stwierdzić, że potrzeba ta wynika z pojawiania się na drodze jednostek ludzi o różnym usposobieniu i nastawieniu do jednostki, a tym samym – z zapotrzebowania na wiedzę pozwalającą budować RI w sposób niezapominający o sobie (otwarty na innych, ale również bilansujący priorytety swoje i bliskich), lepiej rozumiejący ludzi i pozwalający dostosować swoje działanie do ich postaw, adekwatnie do przyjętych celów. Imperatywy BI określają więc swoisty standard i efektywność odpowiedniego zarządzania swoimi relacjami interpersonalnymi z innymi ludźmi, delimitując stopień otwartości komunikacyjnej i zakres zaufania, a tym samym sferę bezpieczeństwa w relacjach, zarówno „chcianych” trwale, jak i w ulotnych – instrumentalnych kontaktach zawodowych czy (tych o dużym stopniu skomplikowania) osobistych.

Konstatując w zakresie drugiego badawczego problemu szczegółowego, należy stwierdzić, że ta postawa nie gwarantuje całkowitego sukcesu w rozumieniu BI, gdyż również jednostka dbająca, nawet niezwykle drobiazgowo, o swoją prywatność po pierwsze, w końcu będzie musiała zrealizować swoje społeczne potrzeby, uzewnętrzniając siebie i wchodząc w interakcje; po drugie, napotka osobę, która zastosuje względem niej ofensywną i „inwazyjną” strategię komunikacyjną; po trzecie, z czasem zacznie dostrzegać, że wycofanie i zdystansowanie generuje dla niej liczne straty informacyjne (jej aktywów informacyjnych) i społeczne („nieobecni nie mają racji”); po czwarte, nieodosobnione są stwierdzenia, że osoby alienujące się i milczące mogą być nie tylko traktowane jako „inteligentnie milczące”, ale w pewnym sensie również „coś ukrywające”.

Odpowiadając na problem ogólny niniejszego artykułu, należy stwierdzić (pozytywnie weryfikując przyjętą ogólną hipotezę badawczą), że uznanie znaczenia i optyki BI nie stawia jednostki po prostu w spektrum chaotycznego i przypadkowego procesu

63 Ustawa o ochronie informacji niejawnych z 5 sierpnia 2010 r., tekst jednolity, Dz.U. 2010, Nr 182 poz. 1228 z późn. zm.

dynamicznych i zmiennych międzyludzkich interakcji, w tym również dynamicznych przeobrażeń dziejących się „poza jednostką”. Jednostka przestrzegająca i rozwijająca w sobie zalecenia BI w RI potrafi utrzymać i poszerzyć grono osób przychylnych oraz trzymać na odpowiedni dystans lub neutralizować osoby nieprzychylnie. Pozostaje więc podmiotowa i sprawcza, co jest wspólnym mianownikiem zarówno skuteczności BI, jak i dojrzałych równoprawnych RI. Respektowanie znaczenia BI w RI nie pozostawia osoby zależną od jednostkowych, bilateralnych czy grupowych – wzmożonych i negatywnych – oddziaływań (w tym w formie zmów). Natomiast wyposaża jednostkę w RI w kapitał docelowej optymalizacji, po pierwsze, rozumienia ludzi (w tym nie tylko skutków ich działań i strategii komunikacyjnych, ale również motywacji ich działań); po drugie, wzmacniania asertywności postępowania; i po trzecie – w przypadku rozwijania w sobie tej optyki – instrumentarium „sprawczości” i „skuteczności” interpersonalnej, która *de facto* wykuwa się przez praktykę, nie zaś poprzez studiowanie tutorów. Można wręcz zaryzykować stwierdzenie, że stosowanie zaleceń BI w RI jest pewną furtką segregacji relacji, w zakresie których po pierwsze, nie jest łatwo już manipulować wybraną na ofiarę jednostką czy innymi, np. na podstawie „krzywego zwierciadła” wyobrażenia o danej jednostce. Podobnie dyrektywy BI w życiu jednostki, która nie boi się konfrontować uczciwie różnic zdań czy też mówić o sprawach trudnych w celu jak najszybszego rozwiązania problemu (a przy tym, przy użyciu odpowiedniego kontekstu rozmów z odpowiednimi osobami, wszędzie zachowując „tę samą twarz”), budują swoisty autorytet tej osoby. I to nie przelotnie i konformistycznie, lecz trwale i rzeczywiście. To przyciąga osoby o podobnym usposobieniu, przed którymi np. uzewnętrznienie się nie przynosi szkód jednostce, jednocześnie odstręcza inne jednostki zorientowane w innej sytuacji na wykorzystanie danej osoby, gdyby była osobą naiwną, ufną i nieopatrzoną.

Osiągnięte, zdaniem autora, cele ogólne i szczegółowe wskazują po pierwsze, na zasadność prowadzenia dalszych badań w ramach niniejszej problematyki (elastycznie rekonfigurując autorsko przedmioty poznania), a po drugie, na docelową wielość wektorów tej eksploracji zarówno w kontekście społecznego życia towarzyskiego, zawodowego czy rodzinnego, jak i przenikania się tych światów pod względem docelowych parametrów trwania i rozwoju kompetencji informacyjnych, w tym komunikacyjnych, jednostki.

Perspektywa ochrony interesów oraz dobra – swoich i bliskich – pozostanie zawsze celem priorytetowym jednostek. Jest to jednak ograniczona i w pewnym sensie bierna perspektywa, którą warto uzupełnić o skuteczne rozbijanie ryzyk ze strony interpersonalnych interlokutorów i konkurentów. Nabiera to wyjątkowego znaczenia i rangi w świecie szybko proliferującej sprawczości informacji i odbiorców nastawionych na pierwsze wrażenie, które później niełatwo zmienić. Właściwe ujmowanie poruszanej

problematyki w perspektywie rozwojowej, w sposób niezinfatylicyzowany czy niepseudonaukowy wymagać będzie zatem: po pierwsze, zręcznej interdyscyplinarności, po drugie, dużej wrażliwości i wnikliwości społecznej w zakresie ludzkiej natury i poszerzania bądź kurczenia się liczby wymiarów RI, po trzecie, aktualnej wiedzy w zakresie coraz lepiej odkrywanej problematyki BI w świecie współczesnym.

References/Bibliografia

AKTY PRAWNE

Ustawa o ochronie informacji niejawnych z 5 sierpnia 2010 r. Tekst jednolity. Dz.U. 2010. Nr 182 poz. 1228 z późn. zm.

OPRACOWANIA

Akdeniz, Büşra i Hüdayar Cihan. „Gaslighting and Interpersonal Relationships: Systematic Review”. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar* 16, nr 1 (2024): 146–158. <https://doi.org/10.18863/pgy.1281632>.

Aquino, Marion Koreen Andrea, Alicia Mae Bumacod, Arizzandra Gerriz Calapine i in. „Interpersonal and Intrapersonal Leadership Competencies: An Interpretative Phenomenological Analysis on Effective Leadership Strategies”. *Frontiers in Psychology* 16 (2025): 1553620. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1553620>.

Bełza, Dorota i Andrzej Reudowicz. „Zmiany postaw społecznych w dobie rewolucji informacyjnej w kontekście możliwych oddziaływań w sferze bezpieczeństwa”. *Bezpieczeństwo Narodowe* 46, nr 1 (2025): 319–343. <https://doi.org/10.59800/bn/207642>.

Chelminiak, Liwia, Aleksandra Górka i Dorota Mącik. „Perfekcjonizm i samoakceptacja a jakość relacji interpersonalnych”. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska: Sectio J – Paedagogia-Psychologia* 36, nr 4 (2024): 221–242. <https://doi.org/10.17951/j.2023.36.4.221-242>.

Czesławiak, Adam. „Polska adaptacja kwestionariusza CSIE Locke’a do pomiaru poczucia skuteczności interpersonalnej i jego osobowościowe korelaty”. *Kultura Bezpieczeństwa*, nr 10 (2018): 51–73.

Czykwini, Elżbieta. „Relacje interpersonalne w badaniach społecznych: Wybrane perspektywy poszukiwań”. *Studia z Teorii Wychowania* 11, nr 4 (2020): 9–23. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0014.6556>.

Dawidowicz, Magdalena. „Cechy osobowości i kompetencje interpersonalne w przyjaźni i miłości: Aspekty profilaktyczne”. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Nauk Społecznych* 7, nr 1 (2018): 93–106.

Drapeau, Martin, John Christopher Perry i Annett Körner. „Interpersonal Behaviours and BPD: Are Specific Interpersonal Behaviours Related to Borderline Personality Disorder? An Empirical Study Using the Core Conflictual Relationship Theme Standard Categories”. *Archives of Psychiatry and Psychotherapy* 12, nr 3 (2010): 5–10.

Frankfort, Lisa i Patrick Fanning. *Mistrz ciętej riposty*. Tłumaczenie Joanna Sugiero. Helion, 2008.

Gryz, Jarosław, Łukasz Boguszewski i Aneta Nowakowska-Krystman. *Kluczowe kompetencje systemu bezpieczeństwa narodowego*. Difin, 2017.

- Gundu, Srinivasa Rao, K. V. Rama Rao i Venkata Ramana Manipatruni. „The Accentuation of Interpersonal and Intrapersonal Skills in the Workplace”. W *Proceedings of National Seminar on Multidisciplinary Research and Practice (World Record Aiming Anthology)*, redakcja M. Kanika Priya, 1 1029–1032. JEC Publication, 2023.
- Gürel, Emet i Azra Nazlı. „Conceptual Analysis of Social/Interpersonal Intelligence”. W *2nd Ankara Humanities and Social Sciences Congress*, 94–104. Ankara Science University, 2023.
- Huelsnitz, Chloe, Rachael Jones i Jeffrey A. Simpson. „Interpersonal Relationships”. W *The SAGE Encyclopedia of Lifespan Human Development*, 1201–1204. SAGE Publications, 2018. <https://doi.org/10.4135/9781506307633.n452>.
- Jarmoszko, Stanisław. *Antropologia bezpieczeństwa: Kontury naukowej tożsamości*. Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego, 2015.
- Jarnicki, Damian. „Metabolizm informacyjny”. W *Leksykon bezpieczeństwa informacyjnego*, redakcja Włodzimierz Fehler. Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, 2023.
- Jędruszek, Ireneusz. „Znaczenie badań kompetencji interpersonalnych w naukach o obronności”. *Obronność: Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej*, nr 2 (2012): 41–52.
- Kałużna-Wielobób, Alina, Ola Giedroń, Aleksandra Kloc i Martyna Wierdanek. *Poczucie wspólnoty a bliskie relacje międzyludzkie*. Wydawnictwo SIZ, 2023.
- Komorowska, Karen. „Rola informacji we współczesnym świecie”. *Zeszyty Naukowe SGSP* 79 (2021): 187–203. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0015.2894>.
- Korzeniowski, Leszek F. *Securitologia: Nauka o bezpieczeństwie człowieka i organizacji społecznych*. 2 wyd. EAS, 2016.
- Krakowska, Monika. „Diagnozowanie przestrzeni informacyjnej (information space) z perspektywy zachowań informacyjnych człowieka”. W *Diagnostyka w zarządzaniu informacją: Perspektywa nauk o komunikacji społecznej i mediach w kontekście rozwoju badań interdyscyplinarnych*, redakcja Sabina Cisek i Magdalena Wójcik. Biblioteka Jagiellońska, 2022.
- Kreitler, Shulamith. „Communication Style: The Many Shades of Gray”. W *Psychological Applications and Trends 2021*, 4 17–21. InPACT. inScience Press, 2021. <https://doi.org/10.36315/2021inpact004>.
- Laskowski, Wojciech. „O komunikacji twarzą w twarz w perspektywie somatycznej”. *Investigationes Linguisticae* 22 (grudzień 2010): 42–78. <https://doi.org/10.14746/il.2010.22.3>.
- Leka, Stavroula i Aditya Jain. *Zagrożenia psychospołeczne w środowisku pracy i ich wpływ na zdrowie*. Tłumaczenie, redakcja Katarzyna Orłak. Stowarzyszenie Zdrowa Praca, 2013.
- Marciniak, Ewa Maria. „Psychologiczne aspekty poczucia bezpieczeństwa”. W *Bezpieczeństwo wewnętrzne państwa: Wybrane zagadnienia*, redakcja Stanisław Sulowski i Michał Brzeziński. Dom Wydawniczy Elipsa, 2009.
- Martowska, Katarzyna. *Psychologiczne uwarunkowania kompetencji społecznych*. Liberi Libri, 2012.
- Naumer, Charles i Karen E. Fisher. „Information Needs”. W *Encyclopedia of Library and Information Sciences*, redakcja 3. Taylor & Francis, 2010. Dostęp 23 marca 2026. https://www.researchgate.net/publication/288949939_Information_needs.
- Niewiadomska, Iwona i Joanna Chwaszcz. „Podmiotowy mechanizm readaptacyjny: Spostrzeganie jakości kontaktów społecznych”. W *Jak skutecznie zapobiegać karierze przestępczej?*

- redakcja Iwona Niewiadomska i Joanna Chwaszcz, 119–133. Drukarnia Tekst Emilia Zonik i Wspólnicy, 2010.
- Niven, Karen i Belén López-Pérez. „Interpersonal Emotion Regulation: Reflecting on Progress and Charting the Path Forward.” *Emotion* 25, nr 2 (2025): 277–286. <https://doi.org/10.1037/emo0001472>.
- Ochmann, Jerzy. „Zmiana wroga w sojusznika w świetle logiki bezpieczeństwa Academia Diplomatica Europaea”. *Kultura Bezpieczeństwa* 34 (2019): 105–140. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0013.5189>.
- Pawłowska, Martyna, Cyryl Kurpiel, Marcin Obrębski i Andrzej Kokoszka. „Zastosowanie modelu metabolizmu informacyjnego Antoniego Kępińskiego do opisu diagnostycznego – analiza stanu psychicznego osoby ze schizofrenią”. *Psychiatria* 16, nr 2 (2019): 94–101.
- Petitcollin, Christel. *Jak nie dać sobą manipulować: Dla analizujących bez końca i wysoko wrażliwych*. Tłumaczenie Krystyna Arustowicz. Wydawnictwo Feeria, 2020.
- Robak, Elżbieta. „Znaczenie relacji pracowniczych w kształtowaniu atmosfery pracy: wybrane zagadnienia; Podręcznik”. W *Spoleczne, psychologiczne i prawne uwarunkowania zarządzania współczesną organizacją*, redakcja Anna Bazan-Bulanda, Agnieszka Kwiatek i Maja Skiba, t. 3. Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, 2022.
- Rumianowska, Agnieszka. „Rozwiązywanie konfliktów interpersonalnych: O potrzebie uzupełnienia ujęcia psychologicznego o refleksję filozoficzną”. *Studia Edukacyjne*, nr 67 (2022): 85–94. <https://doi.org/10.14746/se.2022.67.6>.
- Stanisławski, Krzysztof, Włodzimierz Strus i Jan Ciecuch. „Polska adaptacja kwestionariusza CSIE Locke’a do pomiaru poczucia skuteczności interpersonalnej i jego osobowościowe korelaty”. *Studia Psychologiczne* 17, nr 2 (2018): 89–115. <https://doi.org/10.21697/sp.2017.17.2.05>.
- Staszewicz, Marzena. *Psychologiczno-społeczne kompetencje menedżerskie: pomiar i formy doskonalenia*. Instytut Naukowo-Wydawniczy „Spatium”, 2021.
- Stefańczyk, Andrzej Piotr. *Psychologia wywierania wpływu i psychomanipulacji: Jak skutecznie wpływać na innych i bronić się przed negatywnym wpływem z ich strony*. 3 wyd. Internetowe Wydawnictwo „Złote Myśli”, 2008.
- Suwalska-Barancewicz, Dorota. „Znaczenie zależności interpersonalnej dla jakości bliskich relacji w dorosłości”. *Polskie Forum Psychologiczne* 20, nr 3 (2015): 324–341. <https://doi.org/10.14656/PFP20150303>.
- Żaliński, Adam. „Emocje a interpersonalna komunikacja międzykulturowa”. *Relacje Międzykulturowe* 6, nr 1 (2022): 23–40. <https://doi.org/10.12797/rm.01.2022.11.02>.

NETOGRAFIA

- „9+ Interpersonal Communication in Relationship Examples”. Examples.com, 21 stycznia 2025. Dostęp 18 lipca 2025. <https://www.examples.com/english/interpersonal-communication-in-relationship.html>.
- „Badanie online: Extend DISC”. re-Vision. Dostęp 18 lipca 2025. <https://www.re-vision.pl/badanie-disc/>.
- Batorowska, Katarzyna. „Świadomość informacyjna”. Vademecum Bezpieczeństwa Informacyjnego, 12 marca 2020. Dostęp 18 lipca 2025. <https://vademecumbezpieczenstwainformacyjnego.uken.krakow.pl/2020/03/12/swiadomosc-informacyjna/>.

- Grzeszyk, Magda. „Mapa emocji i koło uczuć – powiedz, co naprawdę czujesz!”, 7 maja 2020. Dostęp 18 lipca 2025. <https://streskiler.pl/mapa-emocji-i-kolo-uczuc-powiedz-co-napravde-czujesz/>.
- „Interpersonal Relations”. American Psychological Association, 19 kwietnia 2018. Dostęp 23 marca 2026. <https://dictionary.apa.org/interpersonal-relations>.
- Nirav, Disha. „Key Differences Between Interpersonal and Intrapersonal Skills in 2025”, 2 stycznia 2025. Dostęp 18 lipca 2025. <https://www.edstellar.com/blog/interpersonal-vs-intrapersonal-skills>.
- OZZL Oddział Mazowiecki. „Czym się różni mobbing od dyskryminacji?” Facebook, 30 stycznia 2026. <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=1114189589820414&id=100036881511373&set=a.755365902369453>.
- „Piramida Potrzeb Masłowa”. Brain Mastery Coaching. Dostęp 18 lipca 2025. <https://brainmasterycoaching.com/pl/piramida-potrzeb-maslowa/>.
- Ratalewska, Magdalena. „Budowanie relacji w szkole artystycznej”. Dostęp 18 lipca 2025. <http://psmkonin.pl/Upload/file/dr%20Magdalena%20Ratalewska.pdf>.
- Red Flag Campaign, The. „Healthy vs. Unhealthy Relationship”. Dostęp 18 lipca 2025. <https://eloncdn.blob.core.windows.net/eu3/sites/372/2023/01/Combined-Red-flags.healthy.seesomething.pdf>.
- „Relacje interpersonalne, relacje w pracy, relacje partnerskie i relacje rodzinne – wszystkie mają jeden klucz do sukcesu”. Reiss Motivation Profile, 14 lutego 2024. Dostęp 18 lipca 2025. <https://www.reissprofile.pl/relacje-interpersonalne-relacje-w-pracy-relacje-partnerskie-relacje-rodzinne/>.
- Roza, Nikola. „Interpersonal Intelligence: Statistics, Facts and Trends Guide for 2025”, 21 marca 2025. Dostęp 18 lipca 2025. <https://nikolaroza.com/interpersonal-intelligence-statistics-facts-trends-guide/>.
- Spacey, John. „32 Examples of Interpersonal Relationship”, 4 stycznia 2022. Dostęp 18 lipca 2025. <https://simplicable.com/society/interpersonal-relationships>.
- „Szkoła Trenerów Wszelchnicy UJ poziom EQF5: Materiały szkoleniowe”. PARP, 2009. Dostęp 23 marca 2026. https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2009_szkola_trenerow_uj.pdf.
- Taraszka, Magdalena. „Manipulacja w związkach i relacjach z innymi – przykłady i techniki”. Avigon, 11 marca 2022. Dostęp 18 lipca 2025. <https://avigon.pl/blog/manipulacja-w-zwiazkach-i-relacjach-z-innymi-przyklady-i-techniki>.
- Walke, Fabian i Thaddäa Nürnberger. „Belief in False Information: A Human-Centered Security Risk in Sociotechnical Systems”. Cornell University, 2026. Dostęp 26 marca 2026. <https://arxiv.org/pdf/2601.07016>.
- Wasieczko, Weronika. „Style komunikacji – poznaj różnice osobowościowe w procesie komunikacji”. *IT Board* (blog), 5 lutego 2020.
- „Wskazania do psychoterapii: Dysfunkcje behawioralne w obszarze relacji interpersonalnych”. Harmony Med. Dostęp 18 lipca 2025. <https://psychoterapeuta-wroclaw.com/dysfunkcje-behawioralne-w-obszarze-relacji-interpersonalnych/>.