

Izabela BIENIEK
Politechnika Śląska
Katedra Stosowanych Nauk Społecznych

INTERDYSCYPLINARNOŚĆ KOMPETENCJI SPOŁECZNYCH ORAZ ZNACZENIE ICH ROZWOJU W KONTEKŚCIE PRACY MENEDŻERA

Streszczenie. Artykuł zwraca uwagę na szczególne znaczenie kompetencji społecznych w kontekście sprawowania funkcji menedżera. Posiadanie oraz doskonalenie umiejętności miękkich jest obecnie niezwykle istotne nie tylko z punktu widzenia prawidłowego funkcjonowania jednostki w społeczeństwie, lecz przede wszystkim także w perspektywie pracy menedżera przyszłości.

INTERDISCIPLINARITY OF SOCIAL COMPETENCE AND THE MEANING OF THEIR DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF MANAGER'S WORK

Summary. The article pays attention to the particular importance of social competence in the context of manager's role. Possession and improvement of soft skills is nowadays extremely important, not only because of the proper individual functioning in society, but first of all in the perspective of the future manager's work.

1. Wstęp

W świecie nowoczesnego biznesu coraz bardziej oczywiste staje się odejście od tradycyjnego, taylorowskiego paradygmatu zarządzania. Ewolucja myśli, która dokonała się na tej płaszczyźnie, ukształtowała nowe koncepcje oparte na ramach teoretycznych doktryny behawioryzmu. Współczesne teorie zarządzania zwracają szczególną uwagę na uwarunkowania społecznego funkcjonowania człowieka w organizacji.

Następuje zatem kontaminacja ideologii społeczno-psychologicznych oraz nauk o kierowaniu, której wynikiem staje się wzrost istoty kapitału ludzkiego oraz zmiana

podejścia kompetencyjnego. Na pierwszy plan wysuwa się obecnie człowiek, jako najważniejszy zasób organizacji, stanowiący główny filar jej konkurencyjności.

Pojawia się nowa rola menedżera, odpowiedzialnego nie tylko za harmonizowanie poszczególnych funkcji zarządzania, lecz także mającego wiele umiejętności pozwalających na efektywne kierowanie ludźmi. Obecnie menedżer nie jest już tylko specjalistą od organizacji i zarządzania¹, dyrektorem wielkiego przedsiębiorstwa kapitalistycznego czy też po prostu biznesmenem. Staje się on zarówno doskonałym strategiem, jak i mentorem, którego sprawne i skuteczne działanie oraz podejmowanie decyzji, realizujących główne cele przedsiębiorstwa, opiera się na określonym zasobie kompetencji.

2. Wykładnia semantyczna kategorii kompetencji społecznej

Wraz z licznymi transformacjami w sposobie organizowania pracy i prowadzenia biznesu pojawiły się nowe standardy dotyczące kompetencji menedżerskich. Jeszcze kilka lat temu menedżer posiadający wiedzę techniczną czy dobre przygotowanie merytoryczne z zakresu ekonomii, marketingu był wielce pożądanym w organizacji. Obecnie jednak wiedza fachowa w coraz mniejszym stopniu stanowi kryterium efektywności zawodowej. Liczne zmiany w postrzeganiu kompetencji zawodowych doprowadziły do powstania nowego wzorca skutecznego menedżera, który wykazuje nie tylko kompetencje analityczne i techniczne, lecz przede wszystkim także społeczne.

Kompetencje społeczne funkcjonują jako suplementarny element zestawu kompetencji zawodowych. Pełne portfolio kompetencyjne menedżera powinno zatem prezentować zarówno umiejętności specjalistyczne, dzięki którym wykonuje on konkretne czynności na zajmowanym stanowisku, jak i te kompetencje, gwarantujące dużą skuteczność interpersonalną.

Kompetencje społeczne są zaliczane do tzw. kompetencji miękkich i oznaczają zdolność do generowania zachowań społecznych, które umożliwiają oraz ułatwiają inicjowanie i podtrzymywanie pozytywnych relacji interpersonalnych. W tym rozumieniu kompetencje społeczne to po prostu umiejętności relacyjne, za pomocą których inicjujemy, negocjujemy, zmieniamy i rozwiązujemy (kończymy) związki interpersonalne². Ponadto kompetencje te

¹ B. Nogalski, J. Śniadecki: *Kształtowanie umiejętności menedżerskich*. Wydawnictwo TONiK, Bydgoszcz 1998, s. 18.

² P. Smółka: *Kompetencje społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*. Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008, s. 27.

wiążą się z umiejętnością wywierania pożądanego wpływu³, a co za tym idzie zapewniają łatwiejszą realizację własnych zamierzeń w kontaktach z innymi ludźmi⁴.

Pojęcie to, ze względu na rozległy zakres semantyczny, może być używane w ramach różnych teorii, natomiast ujmując rzecz etymologicznie, kategoria kompetencji społecznych pojawiła się po raz pierwszy na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku jako próba naukowej operacjonalizacji funkcjonowania człowieka w warunkach dokonujących się zmian społeczno-ekonomicznych⁵. Najogólniej jednak terminem tym określano konkretną wiedzę i umiejętności, których posiadanie gwarantowało efektywność radzenia sobie w różnorodnych sytuacjach społecznych.

Z biegiem czasu, w wyniku rozlicznych rozważań naukowych, a co za tym idzie odmiennych założeń epistemologicznych, zarysowały się zróżnicowane koncepcje rozbudowujące istniejący aparat pojęciowy o nowe modele teoretyczne, wyróżniające podstawowe składniki kompetencji społecznych.

Jednym z pierwszych autorów, którzy podjęli dążenia do wyjaśnienia omawianej koncepcji, był amerykański uczonec z Uniwersytetu w Arkansas – Timothy A. Cavell. Według niego kompetencje społeczne, warunkujące efektywne funkcjonowanie człowieka w kontaktach społecznych, dzielą się na trzy główne komponenty:

- a) przystosowanie społeczne (*social adjustment*),
- b) funkcjonowanie społeczne (*social performance*),
- c) umiejętności społeczne (*social skills*)⁶.

Powyższe rozróżnienie, zwane trójczynnikowym modelem kompetencji społecznych (*Tri-Component Model*), ukazuje korelację między sprawnym wykonywaniem zadań społecznych a wieloczynnikowymi uwarunkowaniami psychicznymi człowieka.

Inną próbą uporządkowania założeń teoretycznych był popularny model Michaela Argyle'a (*The Argyle's Method*), w którym definiuje on kompetencję społeczną jako posiadanie niezbędnych umiejętności wykorzystywanych zarówno w sytuacjach społecznych, jak i antyspołecznych w celu uzyskania pożądanego efektów⁷. Uważa on kompetencję społeczną za zbiór różnorodnych umiejętności służących wzmocnieniu interakcji społecznych, wśród których wyróżnia:

- a) *nagradzanie* – umożliwiające wzmocnienie atrakcyjności związków międzyludzkich przez korzystanie z rozbudowanego wachlarza nagród;

³ M. Argyle: Psychologia stosunków międzyludzkich. PWN, Warszawa 2002, s. 133.

⁴ P. Smółka: Generator charyzmy. Kreowanie osobowości menedżera. Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007, s. 39.

⁵ S. Konarski (red.): Kompetencje społeczno-psychologiczne ekonomistów i menedżerów. Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2006, s. 55.

⁶ T.A. Cavell: Social Adjustment, Social Performance, and Social Skills: A Tri-Component model of Social Competence, „Journal of Clinical Child Psychology”, 1990, Vol. 19, No. 2, p. 111-122; [w:] Konarski S. (red.): Kompetencje społeczno-psychologiczne ekonomistów i menedżerów. Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2006, s. 61.

⁷ M. Argyle: op.cit., s. 133.

- b) *emпатиę i podejmowanie ról innych ludzi* – czyli umiejętność dostrzegania czyjegoś punktu widzenia oraz podzielenia i uwzględniania czyichś uczuć;
- c) *inteligencję społeczną i rozwiązywanie problemów* – oznaczające wiedzę na temat reguł życia społecznego oraz usprawniania kontaktów międzyludzkich;
- d) *asertywność* – czyli umiejętność wywierania pożądanego wpływu bez agresji i szkody dla danej interakcji społecznej;
- e) *komunikację werbalną i niewerbalną*;
- f) *samoprezentację* – czyli zachowanie ukierunkowane na wywarcie określonego wrażenia⁸.

Model ten zwraca uwagę na istotę wielu elementów, zarówno werbalnych, jak i pozawerbalnych, które determinują zachowanie człowieka w określonych sytuacjach społecznych, jak również ułatwiają proces influencji, jeśli takowy był zamiarem partnera interakcji.

Rozważania zmierzające do zapewnienia pełnej jasności terminologicznej poruszają wiele teorii wywodzących się z licznych wyspecjalizowanych koncepcji psychologicznych. Należy zatem stwierdzić, iż kompetencje społeczne mają swoje podłoże w osobowości, a także inteligencji społecznej (zdolności do przetwarzania informacji behawioralnych) i emocjonalnej (zdolności do przetwarzania informacji emocjonalnych)⁹.

Nawiązanie do sfery afektywnej ukazuje natomiast kompetencję społeczną jako jeden z wymiarów inteligencji emocjonalnej. Kompetencje społeczne w tym kontekście dotyczą umiejętności odczytywania i rozumienia emocji innych osób, umiejętności wzbudzania odpowiednich emocji u innych, a także zdolności kreowania stanów emocjonalnych sprzyjających wspólnemu realizowaniu celów¹⁰.

Bardzo trafnego rozróżnienia kompetencji społecznych z tej właśnie perspektywy dokonał Daniel Goleman, dzieląc je na empatię oraz umiejętności społeczne (tab. 1).

Fundamentalną kompetencją społeczną, niezwykle istotną zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym, jest empatia, będąca umiejętnością doświadczania emocji innych ludzi¹¹. Wyszczególnione natomiast umiejętności społeczne warunkują efektywne funkcjonowanie relacji międzyludzkich, które są inicjowane oraz ukierunkowywane zgodnie z pewną intencją.

⁸ M. Argyle: op.cit., s. 136-139.

⁹ J. Terelak: Psychologia organizacji i zarządzania. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005, s. 133.

¹⁰ M. Krokowski, P. Rydzewski: Zarządzanie emocjami. Wydawnictwo Imperia, Łódź 2004, s. 134-135.

¹¹ Ibid., s. 138.

Tabela 1

Ogólne ramy kompetencji społecznej

KOMPETENCJA SPOŁECZNA	
Kompetencje te determinują stopień, w jakim radzimy sobie z innymi.	
Empatia	Umiejętności społeczne
Uświadamianie sobie uczuć, potrzeb oraz niepokojów innych osób.	Umiejętność wzbudzania u innych pożądanych reakcji.
<p>Rozumienie innych – wyczuwanie uczuć i punktów widzenia innych osób oraz aktywne zainteresowanie ich troskami, niepokojami i zmartwieniami.</p> <p>Doskonalenie innych – wyczuwanie u innych potrzeby rozwoju i rozwijanie ich zdolności.</p> <p>Nastawienie usługowe – uprzedzanie, rozpoznawanie i zaspakajanie potrzeb klientów.</p> <p>Wspieranie różnorodności – tworzenie i podtrzymywanie szans na osiągnięcia dzięki wykorzystywaniu różnych typów ludzi.</p> <p>Świadomość polityczna – rozpoznawanie emocjonalnego tonu grupy.</p>	<p>Wpływanie na innych – opanowanie metod skutecznego przekonywania.</p> <p>Porozumienie – słuchanie bez uprzedzeń i wysyłanie przekonujących komunikatów.</p> <p>Łagodzenie konfliktów – pośredniczenie w sporach i rozwiązywanie ich.</p> <p>Przewodzenie – inspirowanie jednostek i grup lub kierowanie nimi.</p> <p>Katalizowanie zmian – inicjowanie zmian lub kierowanie nimi.</p> <p>Tworzenie więzi – pielęgnowanie instrumentalnych stosunków z innymi.</p> <p>Współpraca – praca z innymi dla osiągnięcia wspólnego celu.</p> <p>Umiejętności zespołowe – organizowanie współdziałania wszystkich członków grupy dla osiągnięcia zbiorowego celu.</p>

Źródło: D. Goleman: Inteligencja emocjonalna w praktyce. Wydawnictwo Media Rodzina, Poznań 1999, s. 49-50.

Kategoria kompetencji społecznej, jak pokazują przytoczone wyżej treści, nie jest bynajmniej pojęciem homologicznym, lecz kontaminacją wielu parametrów opisujących skuteczność interpersonalną. Wobec tego można wyróżnić kilka blisko skorelowanych, lecz ostatecznie niezależnych aspektów kompetencji społecznej.

Pierwszy z nich wiąże się z umiejętnością sprawnego i trafnego myślenia o sytuacjach społecznych – jest to tzw. aspekt poznawczy, umożliwiający jednostce rozpoznanie sygnałów płynących z jej najbliższego otoczenia oraz aranżowanie konkretnych zachowań czy stosunków społecznych. Aspekt ten charakteryzują takie zdolności, jak empatia poznawcza bądź znajomość reguł życia społecznego¹².

¹² P. Smółka: Kompetencje społeczne..., op.cit., s. 29.

Kolejnym elementem jest aspekt motywacyjny, wyrażający chęć i gotowość do podejmowania wyzwań interpersonalnych. Określa on postawy interpersonalne, które ukierunkowują sposób, a przede wszystkim jakość zachowań w kontaktach społecznych.

Aspekt motywacyjny można najogólniej zdefiniować jako „towarzystwo” lub „pewność siebie”¹³. Silne dążenia do inicjowania rozmaitych, nierzadko skomplikowanych relacji międzyludzkich oraz chęć angażowania się w doświadczenia społeczne stanowią podstawowe kryterium rozwoju umiejętności miękkich.

Ostatnim z aspektów kompetencji społecznej jest aspekt behawioralny, czyli „umiejętność generowania adekwatnych i skutecznych w danej sytuacji zachowań”¹⁴. Odpowiada on również za trafne rozpoznawanie sygnałów płynących z najbliższego otoczenia jednostki. Główna zasada funkcjonowania w obrębie tegoż aspektu zamyka się w ramach kontekstu wykonawczego. Oznacza to, iż chęć czy zdolność do podejmowania społecznie adekwatnych zachowań charakteryzuje się mniejszą wagą aniżeli faktyczna ich realizacja. Liczy się zatem to, co rzeczywiście jednostka robi, a nie to, jaki był jej pierwotny zamiar.

Wielowymiarowość oraz złożoność terminologiczna wymagają szerokiego spojrzenia na kompetencje społeczne. Warunkują one wprawdzie sprawne zarządzanie sobą oraz efektywne funkcjonowanie w otaczającej nas społeczności, jednakże ich wymiar kontekstualny niejednokrotnie narzuca konieczność rozpatrywania ich poszczególnych elementów w procesie ustalania i realizacji indywidualnych celów interpersonalnych.

Jednocześnie szeroki zakres znaczeniowy pozwala wpleść interpretacje, jakich dostarcza psychologia społeczna, w teorię zarządzania. Poznanie istoty interakcji społecznej ukazuje nowe horyzonty oraz burzy skostniałe już granice typowych działań kierowniczych.

Rozwój kompetencji społecznych wśród menedżerów pozwala tworzyć nową jakość zarządzania opartego na zadowolających, a przede wszystkim trwałych relacjach społecznych.

3. Istota kompetencji społecznej z punktu widzenia efektywności menedżerskiej

Posiadanie kompetencji społecznych ma kluczowe znaczenie dla dynamicznego rozwoju ścieżki kariery oraz dysponowania znaczącą osobistą przewagą konkurencyjną. Katalog kompetencji społecznej tworzą przede wszystkim takie umiejętności, jak empatia, wywieranie pożądanego wpływu, skuteczna komunikacja, budowanie zespołu, rozwiązywanie konfliktów czy też szeroko pojmowane przywództwo.

Już na etapie poszukiwania pracy poziom kompetencji interpersonalnych może stanowić swego rodzaju „sito”. Wyłącznie wśród kandydatów przejawiających dalece rozwinięte

¹³ P. Smółka: *Kompetencje społeczne...*, op.cit., s. 56.

¹⁴ *Ibid.*, s. 30.

zdolności relacyjne finał procesu rekrutacji będzie tożsamy z objęciem określonego stanowiska. Natomiast na dalszych szczeblach kariery kompetencja społeczna może się okazać gwarantem sukcesu zawodowego. Powyższą tezę potwierdzają wypowiedzi doradców personalnych, według których „pracę otrzymuje się w 70% dzięki wiedzy fachowej i w 30% dzięki zdolnościom społecznym. Traci się ją zaś w 70% z braku zdolności społecznych i w 30% z braku kwalifikacji merytorycznych”¹⁵. Okazuje się bowiem, iż blisko 70% kompetencji umożliwiających ponadprzeciętne wykonywanie pracy to umiejętności społeczne¹⁶. Ponadto kompetencje te są głównym predyktorem w przypadku awansowania na wyższe szczeble kierownicze.

Szczególne znaczenie przypisuje się natomiast kompetencji społecznej w kontekście pełnienia w organizacji funkcji menedżera. Z uwagi na fakt, iż spędzają oni średnio 80% czasu pracy na komunikowaniu się ze współpracownikami, z klientami i kontrahentami¹⁷, odpowiedni poziom umiejętności społecznych jest nieodzowny dla osiągnięcia kardynalnych celów biznesowych.

Warsztat pracy menedżera rozpatruje się również z punktu widzenia wspomnianej wcześniej inteligencji emocjonalnej, jako jednej z podstawowych umiejętności skutecznego lidera. Liczne badania w tym zakresie dowodzą, iż około 67% umiejętności potrzebnych w pracy wywodzi się właśnie z inteligencji emocjonalnej¹⁸. Każdy dobry menedżer powinien mieć dalece rozwinięte kompetencje emocjonalne. Jego zadaniem jest wykazywać się zarówno osobistą inteligencją emocjonalną, jak i dbałością o jej rozwój wśród pracowników¹⁹. Kompetencja ta bowiem odgrywa szczególną rolę w przewodzeniu, czyli mobilizowaniu innych do skutecznego wypełniania podjętych zobowiązań.

Wielu menedżerów wyższego szczebla przyznaje zarazem, iż wśród ich najważniejszych luk kompetencyjnych wymienić należy deficyt umiejętności miękkich. Współczesne tendencje dyktujące sposób rozumienia przedsiębiorczości sprawiają, że „kompetencje społeczne są potrzebne także tym osobom, których praca nie wymagała jak dotąd częstych kontaktów interpersonalnych”²⁰. Szacuje się, że około 40% menedżerów nie potrafi efektywnie współpracować ze swoim zespołem²¹. Zasadne jest więc stwierdzenie, że kompetencje społeczne są ważne na wszystkich szczeblach organizacji, ponieważ kierownicy

¹⁵ A. Flis: Wąskie gardło menedżera, czyli o brakach w kompetencjach społecznych menedżerów, <http://kadry.nf.pl/Artykul/5690/> (09.05.2012).

¹⁶ R. Bar-On, J.D.A. Parker: *The Handbook of Emotional Intelligence*. Jossey-Bass, San Francisco 2000, p. 422-458; [w:] P. Smółka: *Kompetencje społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*. Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008, s. 16.

¹⁷ R.B. Adler, L.B. Rosenfeld, R.F. Proctor: *Relacje interpersonalne*. Wydawnictwo Rebis, Poznań 2006; [w:] P. Smółka: *Kompetencje społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*. Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008, s. 15-16.

¹⁸ D. Goleman: *Inteligencja emocjonalna*. Wydawnictwo Media Rodzina, Poznań 1999, s. 55.

¹⁹ P. Bohdziewicz (red.): *Menedżer personalny na progu XXI wieku*. Wydawnictwo Ibidem, Łódź 2001, s. 74.

²⁰ P. Smółka: *Kompetencje społeczne...*, op.cit., s. 16.

²¹ Ibid., s. 17.

pracują z ludźmi i przez ludzi, nieustannie wywierając na nich wpływ i inspirując ich do działania.

O ile intensywność pozostałych kompetencji zawodowych, a więc kompetencji technicznych, poznawczych czy lingwistycznych, zależy od sprawowania przez menedżera określonego stanowiska, o tyle kompetencje społeczne powinny być obecne w każdym obszarze zarządzania. Katalog kompetencji menedżera powinien obejmować wszystkie grupy kompetencji zawodowych, jednakże w przypadku stanowisk związanych ściśle z kierowaniem ludźmi, współpracą w zespole, obsługą klienta i sprzedażą najważniejszym aspektem są umiejętności społeczne.

Istotę umiejętności interpersonalnych stanowi zdolność do wywierania pożądanego i potężnego wpływu społecznego. „Każda kompetencja społeczna daje się ostatecznie zakwalifikować jako umiejętność, zdolność lub technika wywierania wpływu”²². W tym sensie kompetencje te mogą być utożsamiane jako narzędzia pozwalające skutecznie perswadować lub sprawnie motywować innych do działania.

Wydawać by się zatem mogło, iż poznanie technik wpływu społecznego stworzy nowe, praktyczne możliwości rozwoju, a co za tym idzie – stanie się gwarantem sukcesu zawodowego. Menedżerowie mający bowiem zdolność wywoływania pożądanых reakcji potrafią pozyskiwać sobie ludzi i wykorzystują złożone techniki dla uzyskania zgody czy poparcia współpracowników. Osoby, które umieją wpływać na innych, potrafią wyczuć, a nawet uprzedzić reakcje partnerów na to, co mówią, i poprowadzić ich ku założonemu celowi²³.

Należy nadmienić, iż wśród menedżerów różnych szczebli występują, rzecz jasna, osoby o mniejszym czy większym asortymencie kompetencji społecznych. W przypadku przejawiania ponadprzeciętnych umiejętności miękkich mamy do czynienia z tzw. talentem interpersonalnym. Świadczy on o dużej kondycji interpersonalnej (*social fitness*), jak również o dużym potencjale do rozwoju odpowiednich kompetencji społecznych²⁴.

W każdej jednak ewentualności kompetencje te nie tylko mogą, lecz także powinny być rozwijane.

Nabywanie tudzież rozwój kompetencji społecznych podlega prawom kompleksowo rozumianego procesu uczenia się. Na etapie intensyfikacji umiejętności zawodowych proces ten porzuca formę zinstytucjonalizowanych czynności na rzecz mniej zaplanowanych, a bardziej zindywidualizowanych działań o charakterze edukacyjnym. W tym celu można korzystać z rozbudowanego wachlarza zintegrowanych modułów kształcenia, bogatych w rozmaite metody aktywizujące.

Jednym ze sposobów eskalacji poziomu kompetencji społecznych jest trening o charakterze specjalistycznych oddziaływań szkoleniowych. Obejmuje on działania,

²² P. Smółka: *Generator charyzmy...*, op.cit., s. 40.

²³ D. Goleman: op.cit., s. 237.

²⁴ Zob. P. Smółka: *Kompetencje społeczne...*, op.cit., s. 33.

których celem jest: dostarczenie niezbędnej wiedzy oraz formowanie postaw i doskonalenie umiejętności przez uczestnictwo w interaktywnym procesie kształcenia.

Ze względu na specyficzny charakter kompetencji społecznych działania szkoleniowe powinny być ukierunkowane nie tylko na nauczanie i doskonalenie nowych kompetencji, lecz także na reedukację złych nawyków²⁵, będących przyczyną małej skuteczności interpersonalnej w przeszłości. Wiąże się to z podjęciem konkretnych działań skierowanych na modyfikację dawnych postaw czy przekonań, co niejednokrotnie może burzyć poczucie dotychczasowej tożsamości.

Korzystną metodą wspierającą społeczne kompetencje menedżera oraz maksymalizującą jego potencjał jest coaching umiejętności miękkich. Obecnie jest on uznawany za jeden z najskuteczniejszych sposobów podnoszenia kwalifikacji menedżerskich, którego celem jest „zwiększenie skuteczności działania i podniesienie poziomu satysfakcji z danej aktywności”²⁶. Każda sesja coachingu aktywizuje potencjał uczestniczącego w nim menedżera przez ćwiczenia mające za zadanie podniesienie jego świadomości na temat konkretnych sytuacji społecznych.

Efektywność każdego treningu zależy istotnie od zdolności intelektualnych jednostki, a także jej indywidualnych predyspozycji, stąd też wszelkie programy szkoleniowe powinny być dostosowane do potrzeb i możliwości uczestników. Zasadne jest zatem przeprowadzenie pomiaru już istniejącego poziomu kompetencji społecznej, jak również predyspozycji do jej rozwoju przed zaplanowaniem ostatecznych działań szkoleniowych. Powinny temu służyć specjalistyczne narzędzia psychometryczne analizujące poziom poszczególnych (wspomnianych wyżej) aspektów kompetencji społecznych.

Umiejętności interpersonalne mogą być również nabywane w toku naturalnego treningu społecznego²⁷. Wszak każda sytuacja społeczna, w której menedżer codziennie uczestniczy, może stać się próbą poszukiwania i aranżowania adekwatnych społecznie zachowań.

4. Zakończenie

Deliberacja na temat istoty kompetencji społecznych sprowadza się do jednoznacznego stwierdzenia, iż poziom umiejętności miękkich wyznacza jakość interpersonalnego funkcjonowania w otaczającym nas społeczeństwie oraz w kontekście pełnienia określonej funkcji zawodowej. Wysoki poziom kompetencji społecznych świadczy nie tylko o dużym przystosowaniu czy atrakcyjności w kontaktach społecznych, lecz w świecie nowoczesnego biznesu jest także niejako kartą przetargową gwarantującą sukces zawodowy.

²⁵ P. Smółka: Kompetencje społeczne..., op.cit., s. 135.

²⁶ Ibid., s. 170.

²⁷ Ibid., s. 39.

Mając na uwadze przytoczone w niniejszych rozważaniach konstatacje, należy pamiętać o warunkach efektywnej pracy menedżera, których wyznacznikiem stają się ponadprzeciętne umiejętności interpersonalne. Jak stanowi pewna maksyma – „organizacje przyszłości będą zdominowane przez miękkie umiejętności”²⁸. Z tego też względu menedżerowie przyszłości powinni wzbogacić osobisty katalog kompetencyjny o umiejętności interpersonalne. Rozwój kompetencji społecznych stanowi bowiem inwestycję w sukces.

Bibliografia

1. Argyle M.: Psychologia stosunków międzyludzkich. PWN, Warszawa 2000.
2. Bohdziewicz P. (red.): Menedżer personalny na progu XXI wieku. Wydawnictwo Ibidem, Łódź 2001.
3. Goleman D.: Inteligencja emocjonalna. Wydawnictwo Media Rodzina, Poznań 1999.
4. Konarski S. (red.): Kompetencje społeczno-psychologiczne ekonomistów i menedżerów. Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2006.
5. Krokowski M., Rydzewski P.: Zarządzanie emocjami. Wydawnictwo Imperia, Łódź 2004.
6. Nogalski B., Śniadecki J.: Kształtowanie umiejętności menedżerskich. Wydawnictwo TONiK, Bydgoszcz 1998.
7. Smółka P.: Generator charyzmy. Kreowanie osobowości menedżera. Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.
8. Smółka P.: Kompetencje społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych. Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.
9. Terelak J.: Psychologia organizacji i zarządzania. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005.
10. Flis A.: Wąskie gardło menedżera, czyli o brakach w kompetencjach społecznych menedżerów, <http://kadry.nf.pl/Artykul/5690/>.
11. <http://www.miekkie-kompetencje.pl/cytaty>.

Abstract

The article explains, how the issues originally developed in the framework of socio-psychological doctrines, build a modern theories of management. Reflections on the essence of social competence comes down to unequivocal conclusion that the level of soft skills sets the quality of interpersonal functioning in the society around us, as well as in the context of the exercise of specific professional role.

²⁸ <http://www.miekkie-kompetencje.pl/cytaty> (09.05.2012).

A high level of social skills is a guarantee of professional success in the modern business world. Today's managers should have a broad range of professional competence, enabling attainment a competitive advantage. They should also extend personal directory of competence in social skills. The development of social competence is in fact an investment in success.