

KOMPETENCJE SPOŁECZNE W PRACY WSPÓŁCZESNEGO Menedżera

Streszczenie

Praca z ludźmi i skuteczne kierowanie nimi jest jedną z najbardziej podstawowych właściwości pracy menedżera. Konieczne jest zatem zwrócenie uwagi na rzeczywiste znaczenie kompetencji społecznych menedżera, które warunkują skuteczność jego działania na wielu płaszczyznach zawodowych. Realizowanie takich funkcji kierowniczych, jak wyznaczanie celów, motywowanie, budowanie zespołu i wiele innych, wymaga szeregu umiejętności komunikacyjnych i interpersonalnych.

Kompetencje społeczne kształtują się przez całe życie. Ich poziom może zależeć od wielu różnych czynników, takich jak doświadczenie, czy cechy indywidualne jednostki. Jest możliwe świadome i ukierunkowane kształtowanie tych kompetencji. Rozwój w tym zakresie działa korzystnie nie tylko w odniesieniu do jednostki, ale ma pozytywny wpływ na zespół pracowniczy oraz może podnosić jakość funkcjonowania całej organizacji poprzez poprawę sprawności działania zespołu.



Mgr. Renata Borkowska
doktorant
Katedra Zarządzania
Zasobami Ludzkimi
Uniwersytet Łódzki
(m. Łódź, Poland)

SOCIAL COMPETENCIES IN THE WORK OF A MODERN MANAGER

Working with people and managing them effectively are the manager's features that never change. There is a substantial need to draw attention to the real meaning of manager's social competencies, that determine the effectiveness of his or her performance in the various professional environments. Implementing these managerial functions as defining objectives, motivating process, team building and much more requires a variety of communication and interpersonal skills.

Social competencies are being evolved on a daily basis for the whole life. It is actually possible to form these competencies intentionally. Development in this area is beneficial not only for an individual but it has also a positive impact on the whole team and it may increase the quality of functioning the whole organization by dint of improvement to effectiveness of team functioning.

1. Wprowadzenie

Permanently postępowanie cywilizacyjny, a przede wszystkim rozwój techniczno-technologiczny znamionuje obraz współczesnego świata. Ze względu na turbulentne otoczenie oraz ciągle przeobrażanie się rzeczywistości, nic nie jest pewne, a paradoksalnie jedyną stałą jest zmiana. Biorąc pod uwagę powyższe kluczowe cechy współczesnej gospodarki, należy zastanowić się, jak powinien wyglądać profil kompetencyjny menedżera naszych czasów.

Nieograniczony dostęp do rozmaitych źródeł pozyskiwania wiedzy inicjuje coraz większy rozwój kapitału ludzkiego w licznych dziedzinach. W związku z tym obecnie nie tylko wiedza czy umiejętności techniczne decydują o sukcesie menedżera, ale przede wszystkim kompetencje miękkie i cechy osobowościowe, które pozwalają mu dostosowywać się do zmian i działać skutecznie. Doskonalenie umiejętności miękkich powinno zatem należeć do zasadniczych zadań współczesnej kadry menedżerskiej. Intensyfikacja tych starań ma na celu przeciwdziałanie dezaktualizacji zawodowej, co w efekcie przekłada się na sprawność działania¹. Celem niniejszej pracy jest ukazanie znaczenia kompetencji społecznych w codziennej pracy menedżera. Poziom umiejętności społecznych osoby kierującej zespołem może mieć wpływ na wiele aspektów pracy. Może objawiać się między innymi poprzez efektywne budowanie relacji z podwładnymi, poprzez dawanie wsparcia i budowę zaufania w grupie, a także poprzez wzrost zaangażowania ze strony

¹Listwan T.: Zarządzanie talentami – wyzwania współczesnej organizacji, [w:] Borkowska S. (red.): Zarządzanie talentami, Instytut Pracy i Praw Socjalnych, Warszawa 2005, s. 22-23.

pracowników, może sprzyjać wzrostowi efektywności organizacji. Dlatego też warto przeanalizować kompetencje społeczne nie tylko pod względem definicyjnym, ale także pod kątem kształtowania się tych umiejętności.

Czasy wszytkowiedzącego menedżera wymagającego bezwzględnego oddania chyłą się ku końcowi. Współcześnie rozumiano, co wieki temu stwierdził już Empedokles z Agrigentu, że żądając tylko posłuszeństwa, gromadzi się wokół siebie samych durniów¹. Dzisiejszy menedżer mniej skupia się na sobie, jest za to bardziej empatyczny i potrafi tworzyć zdrowe relacje międzyludzkie. Rakowska podkreśla, iż kluczowymi umiejętnościami współczesnego menedżera są przede wszystkim²:

- kierowanie stresem, samoświadomość, twórcze rozwiązywanie problemów – należące do umiejętności osobistych;
- delegowanie, motywowanie, komunikacja interpersonalna, zdobywanie władzy i wpływu, grupowe podejmowanie decyzji, rozwiązywanie konfliktów – przynależne do umiejętności interpersonalnych, przejawiających się w bezpośrednich kontaktach z innymi.

2. Istota i znaczenie kompetencji społecznych

Nie ulega wątpliwości, że bycie dobrym menedżerem wymaga posiadania odpowiednich kwalifikacji w zakresie wykonywanego zawodu. Zakłada się, że w zależności od wymagań stanowiska pracy i zakresu realizowanych zadań, menedżer powinien mieć odpowiedni poziom wykształcenia, wiedzę oraz doświadczenie związane z konkretną branżą i zakresem pracy, którą wykonuje on i jego podwładni. Nie są to jedyne wymagania, jakie stawia się przed menedżerem.

Pełnienie funkcji kierowniczej jest ściśle związane z uczestnictwem w wielu rolach i sytuacjach społecznych. Jakość funkcjonowania społecznego ma zatem znaczący wpływ na efektywność menedżera.

Kompetencje w znaczeniu ogólnym scharakteryzować można jako połączenie wiedzy, umiejętności i zachowań z określoną charakterystyką jednostki i jej postawami, które dają najwyższą efektywność³. Kompetencja menedżera lub pracownika często postrzegana jest przez pryzmat jego sprawności i skuteczności działania.

Kompetencje społeczne są definiowane jako efektywne poruszanie się w sytuacjach społecznych, które z jednej strony pozwala jednostce realizować własne cele, z drugiej zaś strony jest zgodne z regułami życia społecznego. Są to złożone umiejętności funkcjonowania w sytuacjach społecznych nabywane na drodze treningu społecznego⁴.

W różnych sytuacjach społecznych są wykorzystywane odmienne umiejętności. Inny sposób zachowania się będzie najlepszy dla kierownika działu przekonującego zarząd do nowego pomysłu, a inny będzie charakteryzował skuteczne motywowanie zespołu przez przełożonego. O kompetencji społecznej świadczy to, czy spośród wielu dostępnych możliwości zachowania się, jednostka wybierze te, które będą najbardziej odpowiednie do sytuacji oraz zaowocują sprawną komunikacją z innymi ludźmi i osiągnięciem celu w sposób satysfakcjonujący dla obydwu stron.

A. Matczak dokonała klasyfikacji sytuacji społecznych⁵, z jakimi człowiek spotyka się w ciągu życia i pogrupowała je w trzy kategorie odpowiadające podstawowym kompetencjom społecznym⁶:

Sytuacje intymne – to taki rodzaj sytuacji, który wymaga od partnerów zaufania i zaangażowania emocjonalnego. Wykorzystywane są wówczas takie elementarne umiejętności, jak niewerbalne komunikowanie się, aktywne słuchanie, a także umiejętność dawania wsparcia drugiej osobie. Sytuacje te są typowe dla bliskich relacji interpersonalnych w obrębie rodziny i przyjaciół, natomiast umiejętności związane z efektywnym nawiązywaniem relacji może być

¹ <http://archeos.pl/cytaty/> (data dostępu 24.11.2013)

² Rakowska A.: Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2007, s. 69

³ Rola-Jarzębowska A., Malinowska I.: Kompetencje menedżerskie w gospodarce opartej na informacji, *Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, nr 91/2011, s. 201-219.

⁴ Matczak A.: Kwestionariusz Kompetencji Społecznych, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa 2001, s. 7.

⁵ *Ibidem*, s. 11.

⁶ Martowska K.: Psychologiczne uwarunkowania kompetencji społecznych, Wydawnictwo Internetowe LiberiLibri, Warszawa 2012, s. 22.

wykorzystywane w pracy menedżera do budowania więzi ze współpracownikami. Może także ułatwić radzenie sobie w sytuacjach trudnych, gdy jest potrzebne wsparcie społeczne w pracy.

Sytuacje ekspozycji społecznej – są związane z byciem obiektem uwagi i ewentualnej oceny ze strony innych. Mogą to być różne sytuacje formalne i nieformalne, różniące się między sobą zakresem oceny i natężeniem uwagi obserwatorów. Mogą to być wystąpienia publiczne, uczestnictwo w pracach zespołowych i wiele innych sytuacji. Wówczas wykorzystywane są np. umiejętności autoprezentacyjne, komunikacyjne, samokontrola i inne. Sprawne funkcjonowanie w wielu zawodach, a w szczególności w roli menedżera często zależy od efektywnego radzenia sobie w tego typu sytuacjach, ponieważ jest się w ciągłym kontakcie z innymi ludźmi, którzy oceniają nie tylko same efekty pracy, ale i sposób komunikowania się, radzenie sobie ze stresem w tym zakresie i inne aspekty składające się na ogół funkcjonowania w roli zawodowej.

Sytuacje wymagające asertywności – dotyczą umiejętności osiągania własnych celów w sposób nienaruszający praw innych ludzi. Są to takie sytuacje, w których zagrożone są własne cele, uczucia lub prawa jednostki. Wymagają one umiejętności wyrażania swoich przekonań i potrzeb w sposób szczerzy i niegodzący w prawa i uczucia innych ludzi. Przeciwnościem zachowań asertywnych są zachowania uległe lub agresywne. Umiejętność bycia asertywnym w przypadku menedżera jest szczególnie ważna, ponieważ z jednej strony odnosi się do realizacji założonych celów, natomiast z drugiej strony nie powoduje strat u innych stron. Jeśli menedżer jest nieasertywny i zachowuje się ulegle, wówczas nie osiąga zamierzonych efektów lub osiąga je przy bardzo wysokich kosztach psychicznych. Natomiast wówczas, gdy kierownik zachowuje się nieasertywnie w sposób agresywny, zapewne osiąga swoje własne cele, jednak odbywa się to kosztem podwładnych i nie sprzyja efektywnej atmosferze pracy w zespole i w organizacji.

Z uwagi na złożony charakter kompetencji społecznych, w literaturze wymienia się wiele umiejętności elementarnych, które składają się na skuteczne funkcjonowanie w sytuacjach społecznych. Wymienia się tu przede wszystkim umiejętności komunikacyjne (odbierania i przekazywania informacji werbalnej, a także niewerbalnej), umiejętności udzielania wsparcia oraz nagradzania innych, empatię i rozumienie punktu widzenia innej osoby, rozwiązywania problemów, asertywność i kierowanie grupą¹.

Inne umiejętności, bardziej złożone, które są wymieniane w literaturze to między innymi: umiejętność negocjowania, umiejętność współpracy, samokontrola, dzielenie się informacjami, zdolność do zachowań prospołecznych, radzenie sobie ze stresem, umiejętności organizacyjne i przywódcze².

3. Kompetencje społeczne w kontekście kompetencji menedżerskich

Rola menedżera i przedsiębiorcy wymaga posiadania zasobów wiedzy i umiejętności, które zapewnią sprawne działanie całej firmie. Kompetencja kierownika jest jednym z atrybutów jego władzy w przedsiębiorstwie³.

W literaturze wymienia się szereg cech, jakie charakteryzują skutecznego menedżera. Większość z nich odnosi się do szerokiej grupy kompetencji związanych z zarządzaniem ludźmi i wymaga złożonych i różnorodnych umiejętności interpersonalnych i komunikacyjnych⁴.

Skuteczne organizowanie pracy podwładnych oprócz znajomości specyfiki pracy wymaga również uwzględnienia możliwości, opinii i potrzeb osób, którym zleca się do wykonania jakąś pracę. Motywowanie pracowników i bycie liderem zespołu wymaga zarówno umiejętności radzenia sobie ze stresem w interakcjach z ludźmi, jak i umiejętności dawania im odpowiedniego wsparcia.

Przewodzenie grupie w taki sposób, by cele zawodowe i organizacyjne były realizowane, często wymaga od menedżera zachowań asertywnych. Podobnie jest w przypadku realizowania

¹ Ibidem

² Izdonaitė-Medziuniene I., Medziunas R.: Cooperative Social Competence Development: Aspect Of Tourism Managers In Lithuanian Higher Education. IX International Scientific Conference: Social and Economical Challenges for Labour Market 2008, s. 29.

³ Otrębski W., Rutkowska K.: Kompetencje społeczne instruktorów sportu, „Studia z psychologii w KUL”, Lublin, nr 13/2006, s. 81-98.

⁴ Witaszek, Z., Rozwój kompetencji menedżerskich przesłanką sukcesu organizacji, „Zeszyty Naukowe AMW”, nr 4/2001, s. 303-322.

przez kierownika funkcji kontrolnej – powinien on być asertywny w dokonywaniu ocen, to znaczy nie powinien ulegać wpływom ani nie powinien kierować się agresją.

Zachowania asertywne, które z definicji zakładają akceptowanie postaw i granic innych osób, mogą być czynnikiem chroniącym przed wystąpieniem zjawisk patologicznych w miejscu pracy, takich jak na przykład mobbing czy innego rodzaju nadużycia wobec pracowników. Działanie ochronne asertywności może działać dwójako. Po pierwsze menedżer, który zachowuje się asertywnie, nie będzie stosował agresji wobec swoich pracowników. Po drugie natomiast będzie on odporniejszy na niepożądane działania innych osób, takie jak na przykład próby wymuszenia czy łapówki.

W przypadku charakterystyki skutecznego przedsiębiorcy wymienia się takie cechy, jak orientacja na ludzi, umiejętność angażowania ich w swoje cele i motywowanie ich do uzyskiwania jak najlepszych efektów¹. Jest to możliwe do osiągnięcia wówczas, gdy przedsiębiorca i kierownik potrafią nawiązywać bliskie relacje z innymi ludźmi tak, by powstało między nimi wzajemne zaufanie oraz, gdy potrafi skutecznie prezentować siebie i swoje idee. Pozostałe kompetencje kierownicze, które są uzależnione od kompetencji społecznych, to umiejętność współpracy i pracy w zespole, świadomość i umiejętność radzenia sobie z różnicami kulturowymi, umiejętność budowania sieci powiązań z przedstawicielami otoczenia biznesowego, a także zdolność do dzielenia się władzą i wiedzą². W przypadku charakterystyki skutecznego przedsiębiorcy wymienia się takie cechy, jak orientacja na ludzi, umiejętność angażowania ich w swoje cele i motywowanie ich do uzyskiwania jak najlepszych efektów¹².

Jest to możliwe do osiągnięcia wówczas, gdy przedsiębiorca i kierownik potrafią nawiązywać bliskie relacje z innymi ludźmi tak, by powstało między nimi wzajemne zaufanie oraz, gdy potrafi skutecznie prezentować siebie i swoje idee. Pozostałe kompetencje kierownicze, które są uzależnione od kompetencji społecznych, to umiejętność współpracy i pracy w zespole, świadomość i umiejętność radzenia sobie z różnicami kulturowymi, umiejętność budowania sieci powiązań z przedstawicielami otoczenia biznesowego, a także zdolność do dzielenia się władzą i wiedzą³.

4. Podłoże psychologiczne kompetencji społecznych i ich rozwój

Kompetencje społeczne, tak samo jak wszystkie inne rodzaje kompetencji, kształtują się na drodze treningu, co w tym przypadku oznacza naukę skutecznego funkcjonowania w sytuacjach społecznych poprzez uczestniczenie w różnego typu interakcji międzyludzkich, naukę na własnych błędach lub naśladowanie innych osób, które lepiej niż my radzą sobie w danych okolicznościach.

Ponieważ człowiek przez całe życie funkcjonuje w społeczeństwie i odgrywa szereg różnych ról społecznych, naturalny trening odbywa się bezustannie, przy czym ma on różną intensywność i skuteczność w zależności od środowiska, w jakim przebywa jednostka oraz od jej indywidualnych cech, które determinują jej aktywność społeczną i zakres doświadczeń. Takimi cechami są zdolności intelektualne, a w szczególności inteligencja emocjonalna, która ma znaczenie dla procesu uczenia się schematów, w jakich przebiegają interakcje międzyludzkie, a także osobowość, która ma duże znaczenie dla ogółu funkcjonowania człowieka.

Osobowość w kontekście kompetencji społecznych jest istotna w tym znaczeniu, że pewne cechy indywidualne powodują, iż jedne osoby przechodzą intensywniejszy trening społeczny w ciągu życia, natomiast inne jednostki napotykają więcej trudności na drodze kształtowania kompetencji społecznych w drodze naturalnego treningu.

Wyniki badań pokazują, że poziom umiejętności warunkujących skuteczne funkcjonowanie we wszystkich sytuacjach społecznych istotnie koreluje z poziomem aktywności, a więc z ilością doświadczeń społecznych jednostki.

¹ Elmuti D., Khoury G., Abdul-Rahim B., Entrepreneur's Personality, Education and Venture Effectiveness: Perceptions of Palestinian Entrepreneurs, „Journal of Developmental Entrepreneurship”, nr 2/2011, s. 251-268.

² Rola-Jarzębowska A., Malinowska I.: Kompetencje..., op. cit., s. 201-209.

³ Rola-Jarzębowska A., Malinowska I.: Kompetencje..., op. cit., s. 201-209.

W grupie osób dorosłych największe znaczenie dla poziomu kompetencji mają Ekstrawersja¹ i Otwartość na doświadczenia, które sprzyjają naturalnemu treningowi społecznemu.

Struktura właściwości osobowościowych i intelektualnych jest względnie stała w ciągu życia. Wpływ cech indywidualnych na zakres i jakość doświadczeń jest znaczący dla rozwoju kompetencji społecznych, niemniej jednak tak, jak w przypadku pozostałych zdolności i umiejętności, ich ostateczny poziom zależy przede wszystkim od treningu.

Trening naturalny, który odbywa się ustawicznie w sytuacjach życia codziennego, jest najbardziej podstawową formą kształtowania i rozwijania kompetencji społecznych. Jednostka występując w różnych rolach społecznych, ma możliwość ćwiczyć swoje umiejętności jako lider grupy przyjaciół, jako osoba dająca wsparcie najbliższemu, jako ktoś, kto różnymi metodami próbuje osiągać wyznaczone sobie cele. Wielość sytuacji, z jakimi spotykamy się każdego dnia oraz odmienność wymagań i okoliczności, z jakimi musimy sobie radzić, wyposaża nas w różnorodne umiejętności i formy zachowań, z których korzystamy, funkcjonując w społeczeństwie.

Na bazie własnego doświadczenia człowiek przekonuje się o własnej skuteczności w zakresie osiągania własnych celów i nawiązywania relacji z innymi ludźmi. Jednak ludzie różnią się znacząco między sobą w zakresie skutecznego działania i adekwatności zachowań w różnych sytuacjach społecznych. Przyczyną tego mogą być z jednej strony różnice osobowościowe, np. osoby ekstrawertywne będą częściej występować w roli lidera grupy niż osoby introwertywne. Z drugiej strony natomiast mogą to być braki w zakresie skutecznego treningu, dotyczące na przykład tego, że w środowisku danej osoby nie było kogoś, kto pełniłby rolę dobrego modelu zachowań, czyli kogoś, kto dawałby przykład skutecznych zachowań społecznych. Inną przeszkodą na drodze kształtowania kompetencji społecznych może być brak informacji zwrotnej, kiedy środowisko, w którym funkcjonuje osoba (rodzina, znajomi, miejsce pracy) nie dostarcza informacji na temat tego, które zachowania i umiejętności są najbardziej skuteczne. Dlatego osoby, którym kompetencje społeczne są szczególnie potrzebne, powinny mieć możliwość doskonalenia swoich kompetencji w warunkach treningowo- -szkoleniowych. Udowodniono, że osoby introwertywne po odbyciu specjalnego treningu dotyczącego radzenia sobie w sytuacjach ekspozycji społecznej, osiągały rezultaty równie dobre, co osoby ekstrawertywne².

Trening zorganizowany, poprzez takie oddziaływania jak odgrywanie ról, poszerzanie wiedzy o komunikacji niewerbalnej, autoprezentacji itp. oraz poprzez dostarczanie bogatej informacji zwrotnej, prowadzi do tego, że podnosi się ogólny poziom kompetencji społecznych, a różnicowanie wynikające z cech indywidualnych i doświadczenia zdecydowanie się zmniejsza.

5. Kompetencje społeczne kadry menedżerskiej a konsekwencje dla pracowników

Wysoki poziom kompetencji społecznych menedżera może dawać jego podwładnym wiele korzyści. Może to być między innymi modelowanie zachowań opartych na szacunku, zaufaniu i otwartej komunikacji, a także wspomniane wcześniej zachowania zapobiegające występowaniu sytuacji patologicznych w miejscu pracy.

Jakość relacji między przełożonym a pracownikami oraz odpowiednio ukształtowane i akceptowane przez grupę przywództwo, mogą rzutować na efektywność pracy zespołu i na powstawanie potencjału innowacyjnego. Współczesny menedżer, wychodząc naprzeciw realiom gospodarczym powinien być „promotorem innowacji”. Zespół, który postrzega swojego przełożonego jako kompetentnego, godnego zaufania lidera oraz w którym jest przyzwolenie na otwartą komunikację, staje się zespołem innowacyjnym³.

¹ Ekstrawersja – cecha osobowości, która odpowiada między innymi za poziom aktywności społecznej i towarzyskość. Jej przeciwieństwem jest introwersja, związana z niewielką liczbą kontaktów społecznych. Jest to jeden z wymiarów pięcioczynnikowego modelu osobowości opisanego przez Costa i McCrae w książce: McCrae R., Costa P., *Osobowość dorosłego człowieka*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2005.

² Martowska K., *Psychologiczne...*, op. cit., s. 20.

³ 7 Żurawska J., *Kompetencje menedżerskie w świetle wyników obserwacji uczestniczącej*, [w:] W. Potwora, J. Żurawska (red.), *Kompetencje menedżerskie a praktyka zarządzania*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu, Opole 2011, s. 30.

Warto również wspomnieć, że wysoki poziom kompetencji społecznych sprzyja budowaniu pozytywnych relacji między pracownikami a przełożonym. Dowiedziono, że pozytywne relacje w miejscu pracy istotnie korelują z poziomem satysfakcji zawodowej, co z kolei może przekładać się między innymi na odczuwanie niższego poziomu stresu w pracy¹.

Nie można pominąć w tym miejscu efektu wchodzenia na rynek pracy nowych pokoleń przez socjologów określanych mianami „Y” czy „Z”², czyli wymagających roczników, stawiających wysoko poprzeczkę tym, którym powierzają swoją karierę. Praca dla nich nie jest dedykowana jednemu tylko pracodawcy, ale stanowi wypadkową wielu różnych wartości i cech. Mówiąc wprost – pokolenie, szczególnie to ostatnie, czyli tzw. dzieci rewolucji technologicznej, to efekt wychowania przez Internet, a precyzyjnie ujmując przez portale społecznościowe, przejmujące więzi międzyludzkie. W uproszczeniu można powiedzieć, że odczłowieczenie relacji w kontaktach międzyludzkich może zmniejszać poziom lojalności względem pracodawcy. W związku z tym jest ogromnym wyzwaniem menadżera, by zatrzymać, skądinąd zdolnych, pracowników i związać ich na dłużej z miejscem pracy.

6. Podsumowanie

Truizmem będzie stwierdzenie, że demokratyzacja stosunków społecznych dotarła na poziomy zarządzania zarówno w korporacjach, małych przedsiębiorstwach, jak i różnych działach administracji publicznej. Minęły czasy, gdy zwierzchnik postrzegany był jako autokrata, którego nieodłącznymi atrybutami były komenderowanie podległymi podwładnymi i egzekwowanie wykonywania zadań. Większość dzisiejszych menedżerów zdaje sobie sprawę, że czasy bezwzględniego feudalizmu i całkowitego podporządkowania odeszły w niepamięć, choć zdarzają się tu i ówdzie jeszcze jednostki, dla których pruski dryl jest najlepszym, co ludzkość wymyśliła.

Inny wymiar zmian, którym podlegają społeczne kompetencje w kierowaniu zespołami to stały postęp techniczny, który powoduje zmiany w komunikowaniu się ludzi i przekłada się na relacje przełożony – podwładny. Ze względu na ogrom tych zmian powstałych w ciągu ostatnich kilku dekad, menedżer naszych czasów musi mieć niebywałe zdolności adaptacyjne i potrafić porozumiewać się z nowymi, wymagającymi pokoleniami. Kierownik pełniący wiele ról, wie, że zespół będzie skuteczniejszy i bardziej innowacyjny, gdy on sam będzie immanentną jego częścią. Tym samym współczesny menedżer musi nieustannie podążać za zmianą. Mówiąc inaczej, być krok przed, a nie ślepo naśladować najnowsze trendy.

Nowoczesny menedżer powinien być empatyczny oraz posiadać umiejętności komunikacyjne rozwinięte na wysokim poziomie, ergo idealny model współczesnego menedżera posiadał będzie znamienne cechy przypisywane kobiecie, przejawiające się w uwrażliwieniu na problemy podwładnych. Jedną z wielu ról bowiem, jakie wypełnia kierownik, jest uświadomienie, poznanie potrzeb jego współpracowników i adekwatna reakcja, pomoc.

Rozważania te nie wyczerpują całości zagadnienia, gdyż problematyka ta jest bardzo obszerna i złożona z uwagi na aspekty socjologiczne, psychologiczne i nauk o zarządzaniu. Zamierzeniem było zwrócenie uwagi na kluczowe elementy, które determinują wypracowanie jak najbardziej efektywnych postaw oraz uświadamiają konieczność ciągłego dostosowywania działań do dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości.

BIBLIOGRAFIA:

Borkowska R., Mucha K.: Uwarunkowania satysfakcji zawodowej. Związek między satysfakcją z pracy a warunkami pracy w różnych grupach zawodowych, [w:] A. Stankiewicz-Mróż, M. Szczepanik (red.), *Kształtowanie jakości zasobów ludzkich*, Politechnika Łódzka, Wydawnictwo Media Press, Łódź 2012.

Elmuti D., Houry G., Abdul-Rahim B., *Entrepreneur's Personality, Education and Venture Effectiveness: Perceptions of Palestinian Entrepreneurs*. „Journal of Developmental Entrepreneurship”, 2/2011.

¹ Borkowska R., Mucha K.: Uwarunkowania satysfakcji zawodowej. Związek między satysfakcją z pracy a warunkami pracy w różnych grupach zawodowych, [w:] A. Stankiewicz-Mróż, M. Szczepanik (red.), *Kształtowanie jakości zasobów ludzkich*, Politechnika Łódzka, Wydawnictwo Media Press, Łódź 2012, s. 39.

² 19 Schmidt L., Hawkins P., *Children of the tech revolution*, Sydney Morning Herald, 2013.

Izdonaite-Medziuniene I., Medziunas R.: Cooperative Social Competence Development: Aspect Of Tourism Managers In Lithuanian Higher Education, IX International Scientific Conference: Social and Economical Challenges for Labour Market 2008.

Listwan T.: Zarządzanie talentami – wyzwania współczesnej organizacji, [w:] Borkowska S. (red.), Zarządzanie talentami, Instytut Pracy i Praw Socjalnych, Warszawa 2005.

Martowska K.: Psychologiczne uwarunkowania kompetencji społecznych, Wydawnictwo Internetowe LiberiLibri, Warszawa 2012.

Matczak A.: Kwestionariusz Kompetencji Społecznych, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa 2001.

Otrębski W., Rutkowska K.: Kompetencje społeczne instruktorów sportu. Studia z psychologii w KUL, 2006, nr 13.

Rakowska A.: Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2007.

Rola-Jarzębowska A., Malinowska I.: Kompetencje menedżerskie w gospodarce opartej na informacji, *Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, 91/2011.

Schmidt L., Hawkins P., Children of the tech revolution, *Sydney Morning Herald*, July 2008.

Witaszek, Z. (2001). Rozwój kompetencji menedżerskich przesłanką sukcesu organizacji *Zeszyty Naukowe AMW* 2001, nr 4

Żurawska J.: Kompetencje menedżerskie w świetle wyników obserwacji uczestniczącej, [w:] W. Potwora, J. Żurawska (red.), *Kompetencje menedżerskie a praktyka zarządzania*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu, Opole 2011.

<http://archeos.pl/cytaty/> (data dostępu 24.11.2013).