

**SOCIAL SKILLS AS A LEADERSHIP INSTRUMENT.
THEORETICAL CONSIDERATIONS
UMIĘTNOŚCI SPOŁECZNE NARZĘDZIEM DOWÓDCY.
ROZWAŻANIA TEORETYCZNE**

dr Anna Orzyłowska

Wyższa Szkoła Gospodarki Euroregionalnej
im. Alcide De Gasperi w Józefowie

ABSTRACT

Detailed analysis of properties characteristic of social skills, one should base on the theory M. Argyle which presented is also eating the process. He also spotted the analogy between social skills and motor abilities. So detailed and multifaceted analysis of social skills is emphasizing their meaning in the social life, above all in such areas, in which human relationships are gaining the official dimension at institutions organization. Therefore seems justified so that social issues, with special pointing at social abilities, are in programs of educating these schools which in their assumption they are preparing to the work with people.

One should understand social skills as the self-control and applying specific abilities which in determined social situations effects are bringing, is effective and at the same time in accordance with applicable standards and principles. And so for professional qualifications in our times required of the command and managerial staff deliberate and effective applying social abilities and the acquaintance of their theoretical dimension are essential.

Social skills can be treated as the tool for the command staff for creating partnership principles understood in the context of eliminating conscious of cooperating with other people or as the method distance and of creating and developing the positive social bond in the reporting team.

Szczegółową analizę właściwości charakterystycznych dla umiejętności społecznych, należy opierać na teorii M. Argyle'a, który prezentował je również jako proces. Spostrzegł on również analogię między umiejętnościami społecznymi a umiejętnościami motorycznymi. Tak szczegółowa i wielostronna analiza umiejętności społecznych podkreśla ich znaczenie

w życiu społecznym, przede wszystkim w takich obszarach, w których relacje międzyludzkie nabierają wymiaru służbowego w instytucjach zhierarchizowanych. Dlatego też wydaje się zasadne, aby problematyka społeczna, ze szczególnym wskazaniem na umiejętności społeczne, znajdowała się w programach kształcenia tych szkół, które w swoim założeniu przygotowują do pracy z ludźmi.

Umiejętności społeczne należy rozumieć jako opanowanie i stosowanie konkretnych umiejętności, które w określonych sytuacjach społecznych przynoszą efekty, są skuteczne, a jednocześnie zgodne z obowiązującymi normami i zasadami. Niezbędne zatem dla współcześnie wymaganych kwalifikacji zawodowych kadry dowódczej i kierowniczej jest świadome i efektywne stosowanie umiejętności społecznych oraz znajomość ich wymiaru teoretycznego.

Umiejętności społeczne mogą być traktowane jako narzędzie dla kadry dowódczej do kreowania zasad partnerstwa rozumianych w kontekście świadomego współdziałania z innymi ludźmi lub jako metoda eliminowania dystansu oraz tworzenia pozytywnej więzi społecznej w podległym zespole i rozwijania jej.

KEY WORDS:

social abilities, commander, rules of the sequence, verbal communication, non-verbal communication

umiejętności społeczne, dowódca, reguły sekwencji, komunikacja werbalna, komunikacja niewerbalna

WSTĘP

Charakterystyczną cechą dowodzenia jest to, że pojęcie to jest łączne z osobą dowódcy.

Różnica pomiędzy dowodzeniem a kierowaniem (zarządzaniem) dotyczy więc jedynie zakresu władzy, jaką posiada dowódca w stosunku do podwładnych (co *de facto* uwidacznia się dopiero w czasie wojny). Pojęcie dowodzenia jest niemalże tożsame z pojęciem kierowania (zarządzania), stanowi jednak specyficzną formę kierowania i, co oczywiste, jednocześnie zawiera się w pojęciu kierowania.

Kierowanie, jako forma relacji podległości, odnosi się do kapitału ludzkiego w organizacji, dotyczy w zasadzie ludzi i ich pozycji w układzie podległości służbowej. Zarządzanie odnosi się do instytucji i jest

procesem planowania, nadawania mocy i oceniana starań (wysiłków) zespołów ludzkich pracujących we wspólnym celu.

Warto zwrócić uwagę, że w procesie dowodzenia istotnym narzędziem oddziaływania dowódcy jest rozkaz, czyli zobowiązanie podwładnych do bezwzględnego posłuszeństwa wobec poleceń wydanych przez przełożonego.

Celem niniejszego artykułu jest zwrócenie uwagi na umiejętności społeczne jako istotny komponent kwalifikacji dowódczych obok umiejętności technicznych i koncepcyjnych. Można zatem uznać, że standardy współczesnej praktyki dowódczej powinny być kompatybilne z rozwojem myśli humanistycznej.

UMIĘJĘTNOŚCI SPOŁECZNE W PRAKTYCE DOWÓDCZEJ

Rozpatrując kwestie skuteczności i efektywności funkcjonowania instytucji, w których kierowanie opiera się na procesie dowodzenia, musimy, a może nawet powinniśmy zauważyć, że jednymi z wyznaczników tych kategorii są poziom dyscypliny i poziom morale panujący w pododdziałach i wyższych strukturach organizacyjnych służb mundurowych. Uwzględnić należy również zaangażowanie podwładnych w wykonywanie rozkazów i poleceń służbowych ich dowódców.

Wyposażeni w umiejętności społeczne dowódcy stają się bardziej przystępni dla podwładnych, są lepiej przygotowani do definiowania sytuacji, w których się znaleźli, i mają wiedzę pozwalającą im na podjęcie optymalnych działań.

W odniesieniu do codziennego życia służb mundurowych należy postrzegać umiejętności społeczne jako kryterium sukcesu, a ich brak może zdecydować o niepowodzeniu w wykonywaniu rozkazów i poleceń służbowych bądź budzić poczucie niepewności u dowódców, czyli braku determinacji i zdecydowania potrzebnego w chwili podejmowania decyzji lub w szczególnie krytycznych momentach procesu dowodzenia.

Umiejętności społeczne, które są istotnym składnikiem kompetencji społecznych, przekładają się na efektywne działanie, kierowanie, a przede wszystkim dowodzenie. Są one także niezbędne do kreowania autorytetu formalnego i nieformalnego dowódcy.

„W katalogu umiejętności społecznych oficera/dowódcy powinny znaleźć się przede wszystkim:

- umiejętność spostrzegania i rozumienia oraz sprawiedliwego oceniania ludzi,

- umiejętność pomagania i konstruktywnego myślenia,
- umiejętności retoryczne (werbalne i niewerbalne),
- umiejętność diagnozowania rzeczywistości społecznej;
- umiejętność rozwiązywania konfliktów i umiejętności negocjacyjne,
- umiejętność znalezienia się w różnych sytuacjach służbowych, towarzyskich,
- umiejętność kształtowania obrazu siebie,
- umiejętność bycia lubianym,
- umiejętność zachowań asertywnych, bycia sobą,
- umiejętności przywódcze” (Pomykała, 1999, s.140).

W praktyce dowódczej zastosowanie umiejętności społecznych wskazane jest w takich sytuacjach, jak: rozpoznawanie osobowości podwładnych, motywowanie podwładnych do działania, ocenianie podwładnych, kształtowanie właściwych stosunków międzyludzkich, rozpoznawanie przypadków „trudnych żołnierzy”, rozpoznawanie struktur nieformalnych, kształtowanie osobowości podwładnych, tworzenie atmosfery współpracy, zażyłości, braterstwa między żołnierzami i funkcjonariuszami.

Należy także zwrócić uwagę, że przed wojskiem we współczesnym świecie stoją różne wyzwania, co zauważyła A. Dębska: „Nowy typ żołnierza, by nie napisać „nowy rodzaj współczesnego wojownika”, powinien rozwinąć w sobie pewne umiejętności społeczne, tak aby elastycznie i z łatwością móc radzić sobie z kulturowo i organizacyjnie zróżnicowanym środowiskiem, w jakim przyjdzie mu działać. Generalnie chodzi o to, aby łączył w sobie umiejętność stawania się i przeistaczania z *egoistycznego najeźdźcy w altruistycznego obrońcę i odwrotnie*” (Dębska, 2003, s. 54.). Można zatem sądzić, że „kształtowanie umiejętności społecznych nie może być dziedziną zainteresowania samych tylko oficerów. Powinna to być także sfera celowych oddziaływań instytucjonalnych na wszelkich poziomach edukacji kadry zawodowej” (Pomykała, 1999, s. 140.).

EWOLUCJA TERMINU UMIEJĘTNOŚCI SPOŁECZNE

W celu przybliżenia teoretycznego wymiaru i ewolucji pojęcia „umiejętności społecznych” w literaturze przedmiotu odnoszącego się do teorii zarządzania i dowodzenia należy uwzględnić, iż umiejętności społeczne to termin, który pojawił się w literaturze naukowej na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku. Definicję umiejętności w aspekcie społecznym prezentuje „Słownik psychologii”. Brzmi

ona następująco: „(...) w przypadku umiejętności społecznych istnieje tendencja do posługiwania się tym terminem w odniesieniu do wzorów zachowań mających na celu wpływ na inne osoby (kierowanie – dop. A. O.) i manipulowanie nimi” (Reber, 2000, s. 791.).

Ogólniejszą definicję dotyczącą umiejętności prezentuje W. Okoń. Jego zdaniem jest to: „Sprawność w posługiwaniu się odpowiednimi wiadomościami przy wykonywaniu określonych zadań; wiadomości te występują w postaci normatywnej jako zasady, prawidła, reguły lub – w przypadku naśladownictwa – jako wzorce postępowania” (Okoń, 2001, s. 419.).

Zdaniem D. Golemana efektywność w procesie przewodzenia powinna opierać się na inteligencji emocjonalnej, której składnikami są umiejętności społeczne – czyli profesjonalne kierowanie relacjami społecznymi, budowanie sieci, a także zdolność identyfikowania wspólnych interesów. Wymiernymi tego wskaźnikami są: efektywne kierowanie grupą lub zespołem, umiejętne przekonywanie podwładnych w sytuacjach niejasnych, a także budowanie zespołów i kierowanie nimi (Kozusznik, 2002, s. 241–242).

Umiejętności społeczne są wymieniane również obok umiejętności technicznych i koncepcyjnych jako niezbędny składnik skutecznego działania oficera w zakresie kierowania – dowodzenia. Pod tym pojęciem rozumiana jest także „zdolność współpracowania z innymi ludźmi, rozumienie ich i motywowanie (zarówno poszczególnych osób, jak i grup)” (Kaliński, 2003).

Umiejętności społeczne – zdaniem M. Argyle’a – jako termin naukowy należy odróżnić od kompetencji społecznych. Rozumienie zachowań społecznych, prawidłowa, zgodna z ogólnie przyjętymi normami, reakcja na nie, a także wiedza, jakie są oczekiwania ogółu względem jednostki i odwrotnie, to główne wyznaczniki umiejętności społecznych, te zaś stanowią o kompetencjach społecznych.

Zdaniem E. Pomykały: „Umiejętności społeczne oznaczają zatem pewien zakres czynności służących współtworzeniu właściwej atmosfery wśród ludzi i dających możliwość realizacji różnych zadań wyzwających inicjatywę i sprzyjających tak indywidualnemu, jak i zespołowemu rozwojowi” (Pomykała, 1999, s. 136.).

W literaturze przedmiotu można również zauważyć, że terminy „umiejętności społeczne” i „kompetencje społeczne” używane są zamiennie, jednakże podkreśla się także, że umiejętność kształtowania relacji międzyludzkich posiadana przez osoby pełniące funkcje kierownicze ma istotne znaczenie dla kultury organizacyjnej danej instytucji.

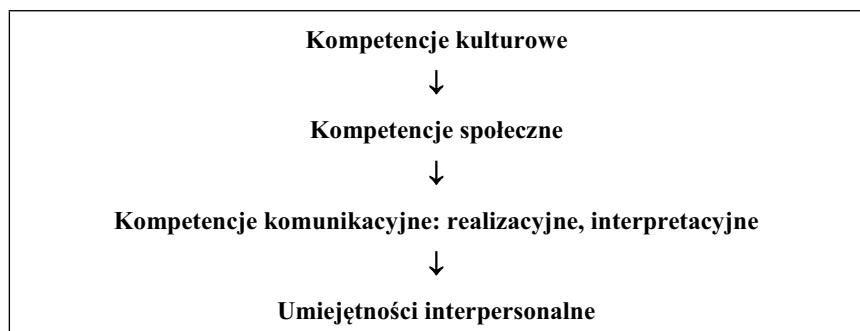
B. Kożusznik pisze: „Umiejętności te nazywamy inaczej kompetencjami społecznymi, czyli umiejętnościami, które pomagają w sposób skuteczny, a jednocześnie życzliwy, nie agresywny, rozwiązywać różne trudne sytuacje i problemy społeczne” (Kożusznik, 2002, s. 241.).

Natomiast według E. Pomykały: „Umiejętności interpersonalne kształtują się w procesie socjalizacji i akulturacji jednostki, często pod presją praktycznych konieczności. Opanowanie bowiem przynajmniej w minimalnym zakresie umiejętności posługiwania się aparatem komunikacyjnym danej społeczności stanowi podstawowy warunek jej uczestnictwa w grupie” (Pomykała, 2005, s. 38.).

Należy także mieć na względzie, że umiejętności społeczne (interpersonalne) jako proces wyznaczający kwalifikacje zawodowe dowódcy tworzą zbiór dyspozycji o charakterze otwartym, ale podlegający modyfikacji. Część z tych umiejętności się uzupełnia, co sprzyja rozwojowi i podnoszeniu jakości kompetencji społecznych. Należy również nadmienić, że kształtowanie wszelkiego rodzaju umiejętności społecznych powinno być połączone z przyswajaniem wiedzy teoretycznej z takich dziedzin, jak pedagogika, psychologia i socjologia. Uwarunkowane jest to tym, że między wiedzą a umiejętnościami istnieje tylko jednokierunkowa zależność, tzn. poziom zdobytych umiejętności jest kompatybilny z poziomem zdobytej wiedzy. Z kolei zdobycie wysokiego poziomu wiedzy nie gwarantuje opanowania umiejętności na równie optymalnym poziomie.

Znaczenie umiejętności społecznych dostrzegł i usytuował w schemacie prezentowanym poniżej E. Pomykała (Kanarski, 1998, s. 27.), nadając im indywidualne, znaczenie niezależne od kompetencji społecznych (z tym, że autor nazwał je umiejętnościami interpersonalnymi).

Schemat usytuowania umiejętności interpersonalnych
(wg E. Pomykały)



Umiejętności społeczne łączą funkcję deklaratywną i procesualną – czyli zestawiają ocenę stanu rzeczywistości „wiem, że” z praktyczną działalnością typu „wiem jak”, co tworzy z nich wymiar kompetencyjny, który musi obejmować między innymi:

- przewodzenie,
- przekonywanie i motywowanie,
- ocenianie kompetencji i osiągnięć podwładnych,
- komunikowanie,
- rozwijanie wiedzy i umiejętności (Kanarski, 1998, s. 27–30).

Analizując umiejętności społeczne jako proces zachodzący w relacjach międzyludzkich, możemy zaobserwować pewien model. Umiejętności społeczne tworzą również efekt o charakterze sprzężenia zwrotnego, który podlega wyuczonym reakcjom i działaniom korekcyjnym.

UMIĘJĘTNOŚCI SPOŁECZNE – ROZWAŻANIA TEORETYCZNE

Model umiejętności społecznych (Argyle, 1991, s. 68.), zdaniem M. Argyle’a, tworzy układ lub następstwo, co nadaje mu charakter sekwencji zachowań społecznych. Jako charakterystyczne sekwencje wspomniany autor wymienił trzy odniesienia, tj. wpływy wzmocnienia, naśladownictwo i wpływ sygnałów niewerbalnych.

Wpływy wzmocnienia – sytuacja społeczna, w której bierze udział dwie osoby lub więcej, prowadzona według schematu:

Oddziałujący → oddziaływany lub oddziaływani

Będzie ona atrakcyjna dla oddziaływanych wtedy, gdy oddziałujący w trakcie interakcji dostarczą im niezbędnych elementów atrakcyjności. Takimi walorami może być wyrażone przez podwładnych uznanie dla profesjonalizmu dowódcy, jego umiejętności integracji grupy wokół realizacji zadania, uznanie go przez podwładnych za autorytet.

Innym elementem wzmacniającym interakcję jest także możliwość nagradzania lub karania jej współuczestników przez osobę oddziałującą. Jednakże należy pamiętać, że wzmocnienie skierowane do osób oddziaływanych jest możliwe tylko wtedy, gdy są one świadome tego, czego oczekuje od nich osoba oddziałująca.

Wzmocnienie w interakcji społecznej w równym stopniu wpływa na osobę oddziałującą i oddziaływaną, np. dowódca, który dostrzega u podwładnych zaangażowanie i zdyscyplinowanie podczas wykonywania

poleceń służbowych, sam również maksymalnie angażuje się w proces dowodzenia, tak aby reprezentował on jak najwyższy poziom.

Podczas każdej interakcji społecznej dochodzi do obopólnego wzmacniania osoby oddziałującej i osób oddziaływanych, dzieje się to poza sferą ich świadomości.

Naśladownictwo – w interakcjach społecznych, które zachodzą między ludźmi, można zaobserwować szczególny rodzaj naśladownictwa, który niejednokrotnie odbywa się poza świadomością współuczestników. Opiera się on na wzajemnym kopiowaniu swoich stylów zachowania, gestów, artykułowanych słów lub form wypowiedzania się. Przykładem może być dowódca lub kierownik, innymi słowy, osoba stojąca najwyżej w hierarchii danej grupy, która używa słów niecenzuralnych w obecności swoich podwładnych. Można sądzić, iż zachowanie tego typu będzie naśladowane przez podwładnych, mimo że dotychczas nie używali oni takich wyrażań.

Mechanizm podświadomego naśladowania działa również w drugą stronę.

Przełożony, stykając się z określonymi zachowaniami lub sposobem wysławiania się podwładnych, po pewnym czasie zaczyna mówić ich językiem lub używać ich gestów.

Naśladownictwo to proces, który jest spontaniczny i niezaplanowany, ale może i powinien być kontrolowany. Jednakże kontrolowanie powinno przebiegać właściwie, to znaczy bez zbędnych aluzji, szczególnego akcentowania danej sytuacji lub jej komentowania. Takie szczególne akcentowanie sytuacji niepożądanych może powodować u podwładnych zgoła inny efekt – w postaci ich utrwalania.

Wpływ sygnałów niewerbalnych – w sytuacjach społecznych zarówno sygnały niewerbalne o konotacji pozytywnej, czyli przyjaźń, jak i te o konotacji negatywnej, czyli wrogość, niechęć, a także dominacja lub podporządkowanie, mają znacznie większy wpływ niż ich odpowiedniki werbalne.

Zwykle interakcje społeczne między dwoma lub więcej osobami utrzymywane są przy użyciu sygnałów niewerbalnych, które są kształtowane i wysyłane w sposób spontaniczny. Zaangażowane osoby nie są świadome swoich gestów i czynów kierowanych do współuczestników interakcji. Pomimo tego sygnały niewerbalne są używane w sposób wysoce umiejętny, przez co mają ogromny wpływ na kształtowanie się określonych sytuacji społecznych. Fakt, że są one niewerbalne, może być skutecznie wykorzystywany w sytuacjach dwuznacznych i pozwala na wycofanie się jednego

ze współuczestników interakcji lub podtrzymanie danej sytuacji społecznej, jeżeli zaistnieje taka potrzeba. Sygnały niewerbalne są bardzo ważne w podtrzymywaniu interakcji społecznych, zależą od ich charakteru, np. inne sygnały niewerbalne generuje luźne, spontaniczne spotkanie towarzyskie, a inne sytuacja egzekwowania zadania służbowego.

Działanie sygnałów niewerbalnych może wpłynąć na zwiększenie dominacji osoby oddziałującej na podwładnych w sytuacjach społecznych, gdy jest ona jej potrzebna. Takie elementy jak ruch głowy, gest ręki, które jako sygnały niewerbalne stosowane są przez przełożonego w sposób nieświadomy, nieplanowany, mogą być kontrolowane i interpretowane przez podwładnych. Wiedzą oni, kiedy poszczególne gesty są używane i jakie mają znaczenie, przez co nabierają one znaczenia w komunikacji, gdyż stanowią uzupełnienie informacji przekazywanych przez przełożonego. Można zatem sądzić, że sygnały niewerbalne wywierają duży wpływ na jakość i natężenie interakcji społecznych.

Także zdaniem Balsa (Argyle, 1991, s. 86.) w sytuacjach społecznych, gdzie dwie lub więcej osób przejawia inicjatywę z użyciem umiejętności społecznych, można dostrzec interakcje społeczne o charakterze sekwencji. Zaprezentowane są one w poniższej tabeli.

Umiejętności społeczne jako sekwencje wg Balsa

1. Solidaryzuje się, podwyższa status innych, udziela pomocy, nagradza	Obszar społeczno-emocjonalny: Reakcje pozytywne
2. Rozładowuje napięcia, żartuje, śmieje się, okazuje zadowolenie	
3. Zgadza się, biernie akceptuje, rozumie, współdziała, podporządkowuje się	
4. Daje wskazówki, pokazuje kierunek, pozostawia innym swobodę	Obszar zadaniowy: Reakcje neutralne
5. Wyraża opinię, sąd, analizuje, wyraża uczucia, dążenia	
6. Dostarcza innym orientacji, udziela informacji, powtarza, klasyfikuje, potwierdza	
7. Prosi o zorientowanie, informację, powtórzenie, potwierdzenie	
8. Prosi o opinię, ocenę analizę, wyrażenie uczuć	
9. Prosi o wskazówkę, ukierunkowanie, możliwe sposoby działania	

10. Nie zgadza się, okazuje bierne odrzucanie, formalność, wstrzymuje się od udzielania pomocy	Obszar społeczno- -emocjonalny: Reakcje negatywne
11. Okazuje napięcie, prosi o pomoc, wycofuje się z obszaru działania	
12. Ujawnia antagonizm, obniża status innych, broni lub domaga się uznania „ja”	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy publikacji M. Argyle’a

Omawiając je, należy zwrócić uwagę, iż trzy pierwsze i trzy ostatnie kategorie działania odnoszą się do działań społeczno-emocjonalnych, natomiast sześć środkowych to zachowania zadaniowe.

Wyszczególnione umiejętności społeczne można pogrupować w pary (w sposób przeciwny) tak, by prezentowały one następujące problemy:

- komunikacji,
- oceniania,
- kontroli,
- podejmowania decyzji,
- redukcji napięcia,
- powtórnej integracji.

W interakcjach o charakterze relacji służbowych między przełożonym a podwładnym istotną kwestią dla osoby nadrzędnej jest wiedza o randze stosowanych umiejętności społecznych i ich wymiernych skutkach w określonych sytuacjach społecznych. Z tego względu na uwagę zasługują wymienione poniżej sekwencje.

Sekwencje dwustopniowe – są to najprostsze sekwencje, na których opierają się głównie nieskomplikowane wywiady lub rozmowy; mogą mieć one również charakter złożonych operacji intelektualnych. Ich cechą charakterystyczną określić można następująco: określony sposób działania prowadzi do innego określonego sposobu działania. Jest to sekwencja reaktywna, pokazująca, w jaki sposób działanie jednej osoby wywołuje działanie innej. Sytuacja społeczna tego typu generuje określone zachowania, tzn. wykonany drugi ruch jest poprawny, gdy jest konsekwencją pierwszego i istnieje wspólny obiekt uwagi, wspólna wiedza i wspólne pojęcia. Przykładem obrazującym tę sekwencję może być odpowiadanie na pytania.

Drugą cechą sekwencji dwustopniowych jest proreaktywność: działania jednej osoby względem innej nie są wynikiem logicznego związku, a jedynie nic nieznaczących zachowań. Przykładem może być dowódca,

który komentuje odpowiedź podwładnego, a następnie zadaje inne, nie-związane z tematem pytanie.

Sekwencje umiejętności społecznej – jest to model umiejętności społecznej oparty na interakcji asymetrycznej, w której to pierwsza reakcja osoby nadrzędnej nie wywołuje pożądanego efektu u osoby podległej, w wyniku czego osoba nadrzędna ponawia swoją reakcję, która skutkuje zachowaniem oczekiwanym u osoby podległej. Przykładem tej sytuacji może być wywiad badawczy, który aby być w pełni zrealizowany, musi składać się z pytań pomocniczych.

Cykle powtarzalne – często przebieg interakcji społecznej tworzy swego rodzaju cykle układające się w całość, a każdy następny cykl jest konsekwencją poprzedniego. Przykładem takiej sytuacji może być prośba o udzielenie informacji, gdzie znajduje się konkretny budynek w danym kompleksie.

Wyróżnia się różne rodzaje sekwencji – interakcje społeczne, które z uwagi na różnorodność można podzielić na cztery bardziej szczegółowe kategorie, takie jak:

- Sekwencja pseudospołeczna: pełna sekwencja jest całkowicie przewidywalna, ponieważ żaden z uczestników interakcji faktycznie nie reaguje na innych, ale występuje między nimi synchronizacja. Mimo że występuje w nich pewna zmienność, są one przepełnione rutyną. Przykładem mogą tu być wszelkiego rodzaju ceremonie formalne, np. wręczanie odznaczeń.
- Sekwencja reaktywna: pojawia się wówczas, gdy każda osoba znajdująca się w interakcji reaguje głównie na to, co zrobiła inna osoba poprzednio. Jest ona charakterystyczna dla rozmów bez określonego celu.
- Sekwencja asymetryczna: określa przypadki, w których jedna osoba ma plan działania, zaś inni dopasowują do niego swoje reakcje. Charakterystycznym przykładem są wszelkiego rodzaju procesy dydaktyczne, a także przygotowywanie i przeprowadzanie wywiadów. Sekwencja asymetryczna jest kompatybilna do modeli umiejętności społecznych.
- Sekwencja wzajemności: pojawia się wówczas, gdy wszyscy uczestnicy interakcji mają własne plany i podejmują inicjatywę, aby je realizować. Jest to najtrudniejszy rodzaj sekwencji, charakterystyczny dla negocjacji i dyskusji.

Reguły sekwencji – interakcje społeczne są prowadzone według określonych zasad, które tkwią głęboko w świadomości ludzkiej, a ich

obecność jest wynikiem swoistej „gramatyki społecznej” pozwalającej na układanie wypowiedzi, stosowanie gestów i zachowań społecznych we właściwym porządku.

Sytuacje społeczne składają się także z elementów werbalnych i niewerbalnych, które podporządkowane są określonym regułom. Reguły te często są powodem rywalizacji, jak i sposobem na osiągnięcie własnego celu przez uczestników interakcji.

Epizody społeczne – interakcje społeczne składają się z elementów, które określa się jako epizody. To właśnie w epizodach pojawia się określony rodzaj działania, od którego uzależniony jest rodzaj sytuacji społecznych, wpływają one w stopniu znaczącym na ich przebieg.

Epizody różnią się pod względem podstawowej aktywności, tematu konwersacji, warunków środowiskowych lub organizacji przestrzeni. Przykładowo, inne epizody tworzą nabożeństwa, inne wywiady, a jeszcze inne zajęcia instruktażowe z podwładnymi.

Zmiany epizodów mogą być dokonywane zarówno werbalnie, np. zaproszenie gości do stołu, jak i niewerbalnie, np. rozmówca podczas wywiadu zabiera swoje rzeczy i szykuje się do wyjścia.

W sytuacjach społecznych o formalnym charakterze ustalone są epizody i kolejność ich stosowania, natomiast w mniej formalnych sytuacjach każdy uczestnik interakcji może wprowadzić nowy epizod, jednak musi to być uzgodnione z pozostałymi współuczestnikami.

Epizody mają również znaczenie przy realizacji określonych celów interakcji i kiedy zostaną one osiągnięte, kończy się ich tworzenie. Innym czynnikiem jest czas, to znaczy istnieją zwykle konwencje określające, jak długo dany epizod powinien trwać.

Sekwencja epizodyczna – większość interakcji społecznych składa się z szeregu odrębnych epizodów, które pojawiają się w określonym porządku. Można stwierdzić, że interakcja społeczna o charakterze służbowym zwykle składa się z pięciu głównych epizodów:

1. powitanie lub wprowadzenie
2. ustanowienie relacji
3. zadanie centralne
4. przeprowadzenie relacji
5. podział

Interakcja może również składać się z szeregu epizodów cząstkowych, które pojawiają się w określonym miejscu, w wyniku czego stają się dopełnieniem danej sytuacji społecznej.

Uczestnik interakcji, aby wykazać się skutecznością, powinien znać repertuar epizodów (czyli jej części składowych), a także umieć je stosować. Przykładem może być dowódca, który powinien:

- zadawać uporządkowane pytania,
- zachowywać się zgodnie z obowiązującymi w danej sytuacji wymogami,
- być odpowiedzialny za podjęty kierunek działań,
- przestrzegać reguł.

Kończąc szczegółowe omawianie właściwości charakterystycznych dla umiejętności społecznych, należy wspomnieć, że cytowany już niejednokrotnie w niniejszej publikacji M. Argyle, prezentując wprowadzane modele teoretyczne dotyczące tego procesu, dostrzegł analogię między umiejętnościami społecznymi a motorycznymi. Tak szczegółowa i wielostronna analiza umiejętności społecznych podkreśla ich znaczenie w życiu społecznym, przede wszystkim w takich obszarach, w których relacje międzyludzkie nabierają wymiaru służbowego w instytucjach zhierarchizowanych. Dlatego też wydaje się zasadne, aby problematyka społeczna, ze szczególnym wskazaniem na umiejętności społeczne, znajdowała się w programach kształcenia tych szkół, które w swoim założeniu przygotowują do pracy z ludźmi.

Podsumowując – przez umiejętności społeczne można rozumieć opanowanie i stosowanie konkretnych umiejętności, które w określonych sytuacjach społecznych przynoszą efekty, są skuteczne, a jednocześnie zgodne z obowiązującymi normami i zasadami. Niezbędne zatem dla współcześnie wymaganych kwalifikacji zawodowych kadry dowódczej i kierowniczej są świadome i efektywne stosowanie umiejętności społecznych oraz znajomość ich wymiaru teoretycznego.

Umiejętności społeczne mogą być traktowane jako narzędzie dla kadry dowódczej do kreowania zasad partnerstwa rozumianych w kontekście świadomego współdziałania z innymi ludźmi lub jako metoda eliminowania dystansu oraz tworzenia pozytywnej więzi społecznej w podległym zespole i rozwijania jej.

REFERENCES

- Argyle M., *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1991.
- Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.

- Kaliński M., *Oficer – przywódca, menadżer u progu XXI wieku*, [w:] *Rola i miejsce humanistyki w kształceniu kompetencji społecznych dowódców w kontekście Programu rozwoju Sił Zbrojnych RP w latach 2003–2008*, DW i PO, Warszawa 2003.
- Kanarski L., Pęksa R., Żak A., *Przywództwo wojskowe*, MON, Warszawa 1998.
- Kanarski L., Pomykała E., *Komunikowanie społeczne w wojsku. Diagnozowanie kompetencji interpersonalnych*, AON, Warszawa 1998.
- Kanarski L., Rokicki B. (red.), *Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych*, AON, Warszawa 2002.
- Kozioł L., Piechnik-Kurdziel A., Kopeć J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie – teoria i praktyka*, Biblioteka Prawnicza, Warszawa 2000.
- Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2002.
- Łucewicz J., *Organizacyjne zachowanie człowieka*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999.
- Marshall G. (red.), *Słownik socjologii i nauk społecznych*, PWN, Warszawa 2005.
- Okoń W., *Nowy słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2001.
- Pocztowski A. (red.), *Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce*, Dom Wydawniczy „ABC”, Kraków 2003.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi – zarys problematyki*, Antykwa, Kraków 1998.
- Pomykała E., *Doskonalenie umiejętności interpersonalnych*, AON, Warszawa 2005.
- Reber A. S., *Słownik psychologii*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2000.
- Sajkiewicz A. (red.), *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 2000.
- Stępień R., Loranty K., Ropski J., *Inteligencja emocjonalna dowódców oddziałów i związków taktycznych*, AON, Warszawa 2002.
- Stoner J., Wanker Ch., *Kierowanie*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994.
- Szulc B., Majewski T., *Rozwój kompetencji kierowniczych*, AON, Warszawa 2002.
- Szulc B., Kanarski L., Mazurek Z., *Charakterystyka przywództwa we współczesnych armiach*, AON, Warszawa 2004.
- Szulc B., Majewski T., Mazurek Z., *Cechy i wartości przywódcy wojskowego*, AON, Warszawa 2004.

- Szulc B., Majewski T., *Rozwój kompetencji kierowniczych*, AON, Warszawa 2002.
- Szulc B., Kanarski L., *Przywództwo w dowodzeniu wojskami kształtowanie cech przywódczych*, AON, Warszawa 1998.
- Wajda A., *Socjologia organizacji i zarządzania*, AON, Warszawa 1998.
- Wojsko i wychowanie – dodatek specjalny*, Warszawa 2003.