

Jolanta Wilsz

Model osobowości zawodowej menedżerów w kontekście koncepcji stałych indywidualnych cech osobowości

Problemy Profesjologii nr 2, 25-34

2014

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

Jolanta Wilsz

MODEL OSOBOWOŚCI ZAWODOWEJ MENEDŻERÓW W KONTEKŚCIE KONCEPCJI STAŁYCH INDYWIDUALNYCH CECH OSOBOWOŚCI

Streszczenie

W artykule przedstawiono wymagania stawiane menedżerom, również dotyczące ich osobowości. Przeanalizowano ich osobowość w kontekście koncepcji stałych indywidualnych cech osobowości. Wskazano pożądane u tych osób wartości tych cech ze względu na ich efektywne funkcjonowanie.

OCCUPATIONAL PERSONALITY MODEL OF MANAGERS IN THE CONTEXT OF CONSTANT INDIVIDUAL TRAITS OF PERSONALITY CONCEPT

Abstract

Requirements expected from managers are discussed in the paper, including those related to their personalities. Managers personalities were analyzed in the context of constant individual personality traits. Desired value levels of those traits were identified with regard to the efficiency of their professional performance.

Wprowadzenie

W dynamicznie przekształcającym się otoczeniu współczesnych firm występuje bardzo dużo zmieniających się czynników, które powinien uwzględniać menedżer, gdyż powodują one między innymi, że coraz trudniejsze staje się precyzyjne programowanie przyszłość i następuje szybka dezaktualizacja nawet najlepiej opracowanych planów, zmniejsza się okres na jaki można planować z jakimkolwiek stopniem pewności, znacznie skraca się czas przenoszenia, opracowywania i przechowywania informacji, zmniejsza się ich wartość i użyteczność dla przedsiębiorstwa a jednocześnie rosną koszty ich pozyskiwania. Jednocześnie zwiększa się zainteresowanie społeczeństwa problemami ekologicznymi i humanistycznymi, co powoduje większy nacisk na etyczne aspekty działalności gospodarczej przedsiębiorstw. Wzrasta mobilność zawodowa zatrudnionych osób, pojawia się konieczność rekwaliifikacji, zwiększa się poczucie niepewności zatrudnienia, coraz trudniejsze staje się dostosowywanie się do nowych warunków.

Współczesna rzeczywistość gospodarcza, którą cechuje konkurencyjność, rywalizacja gospodarcza i ciągle zmiany, zmusza menedżerów do rozwiązywania złożonych problemów w sytuacji niedoboru środków oraz deficytu czasu i do szukania skutecznych sposobów zarządzania.

Zmiany w zarządzaniu organizacją, spowodowały przemiany w funkcjach, umiejętnościach i rolach menedżerów. Pojawiły się nowe wymagania odnoszące się do ich osobowości. Aby menedżerowie byli w stanie skutecznie wywiązać się z nowych zadań powinni posiadać odpowiednie cechy osobowości, które będą stanowiły podstawę ich przedsiębiorczego, innowacyjnego i elastycznego działania.

Wraz z transformacją społeczną pojawiły się nowe merytoryczne kryteria doboru i oceny menedżerów, zdezaktualizowały się kryteria ideologiczne. Powstało zapotrzebowanie na kwalifikacje menedżerów, które wcześniej nie były wymagane, znaczenia nabrała skuteczność funkcjonowania oraz problemy prognozowania efektywności kierowania.

Nowoczesne zarządzanie, w którym menedżerowie są w stanie skutecznie rozwiązywać problemy swych firm powinno być ukierunkowane na innowacyjne zmiany oraz kreowanie przyszłości. Wynikają z tego nowe funkcje, zadania i role menedżerów. Do ich wypełniania niezbędna jest nowoczesna wiedza i nowe umiejętności. Uzyskanie takiej wiedzy i umiejętności uwarunkowane jest osobowością menedżerów. Niestety „jak dotychczas nie ma wśród psychologów organizacji i zarządzania zgodności co do tego jakimi cechami charakteru, temperamentu i osobowości powinni charakteryzować się menedżerowie”¹. Dlatego uważam, że analiza osobowości menedżera w kontekście koncepcji stałych indywidualnych cech osobowości ma dla procesu zarządzania istotne znaczenie, zarówno poznawcze, jak i praktyczne.

Cechy skutecznego menedżera

Peter F. Drucker – człowiek, którego biznes Ameryki i Japonii uważa za ojca swoich sukcesów – uważa, że skuteczność menedżerska „jest jednym z podstawowych wymagań w grze o skuteczność organizacji. Menedżerska skuteczność jest naszą największą nadzieją na gospodarczą produktywność i społeczną zdolność do życia nowoczesnego społeczeństwa”². Skuteczność menedżera nie jest jednak możliwa bez takich cech, jak: inteligencja, kreatywność, umiejętność analitycznego myślenia i wyciągania logicznych wniosków.

Józef Penc uważa, że funkcjonowanie zawodowe menedżera zależy od trzech podstawowych czynników:

– „o s o b o w ó s c i (opanowanie, poczucie pewności siebie, zdyscyplinowanie, wytrwałość, odporność na stres, ambicje, aspiracje, inicjatywa itp.);

¹ J.F. Terelak, *Psychologia organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 2005 s. 89.

² P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1994, s. 186.

– i n t e l e k t u (umiejętność analitycznego myślenia, umiejętność myślenia systematycznego, realizm, umiejętność syntezy, szybkość kojarzenia, koncentracja uwagi, pomysłowość, wyobraźnia itp.);

– z d o l n o ś c i k i e r o w n i c z y c h (zdolności decyzyjne i cechy przywódcze, umiejętność przewidywania, komunikatywność w stosunkach interpersonalnych, wzbudzanie zaufania, odwaga w podejmowaniu ryzyka, umiejętność rozbudzania motywacji, poczucie odpowiedzialności itp.)³.

Według opinii specjalistów z dziedziny zarządzania efektywny menedżer powinien posiadać następujące cechy:

– „wysokie kwalifikacje zawodowe (doskonały specjalista), wiedza psychologiczna i zdolności organizacyjne;

– umiejętność komunikowania się z ludźmi, rozumienia ludzi i okazywania im uznania;

– poczucie odpowiedzialności społecznej i zmysł pracy zawodowej;

– stworzenie pozytywnej motywacji do pracy i dbanie o właściwą atmosferę pracy;

– bezpośrednie, odważne angażowanie się w problem, gotowość do ponoszenia ryzyka i odpowiedzialności;

– dbałość o wspólne interesy i wartości, poczucie wspólnoty przy rozwiązywaniu problemów;

– umiejętność kalkulacji i analizowania poziomu ryzyka (ryzyko antycypowane i kontrolowane), poszukiwania szans i szybkiego reagowania na pojawiające się okazje;

– koncentracja działań na podstawie ustalonych priorytetów oraz cierpliwość, wytrwałość i upór w dążeniu do osiągnięcia wytyczonych celów;

– zdolność do działania pod naciskiem zewnętrznym, utrzymania sprawności w sytuacjach pełnych napięć i świadomość granic własnych możliwości (odporność na frustracje i obciążenia psychiczne);

– uczciwe załatwianie spraw z innymi partnerami, tworzenie atmosfery szczerości i otwarcia, uprzejmości, wyrozumiałości i jasne wyrażanie swoich myśli;

– poczucie własnej wartości, pewność siebie, przedsiębiorcze myślenie, zdolność przewidywania i przekonywania, umiejętność godzenia racjonalności z intuicją;

– posiadanie wizji rozwoju firmy i rozumienie konieczności zmian jako podstawy kreatywnych i zyskowych działań oraz łączenia zagadnień bieżących z perspektywicznymi;

– odczuwanie potrzeby uzupełniania zdobytej już wiedzy, rozszerzania praktycznych umiejętności kierowniczych i dążenie do osiągnięcia wysokiego poziomu profesjonalizmu⁴.

³ J. Penc, *Menedżer w uczącej się organizacji*, Wydawca: „Menedżer”, Łódź 2000, s. 275.

⁴ J. Penc, *Nowe zarządzanie w nowej gospodarce*, Wydawca: SLG International Training Center, Warszawa 2010, s. 83-85.

David R. Caruso i Peter Salovey, zwracają uwagę, jak ważną umiejętnością menedżera, wpływającą na skuteczność jego zarządzania jest umiejętne posługiwanie się emocjami, ponieważ „emocje są nie tylko ważne, ale absolutnie konieczne do podejmowania dobrych decyzji, wykonywania właściwych działań w celu rozwiązania problemu, radzenia sobie ze zmianami i odnoszenia sukcesów”⁵.

Skuteczni menedżerowie Nowej Ery, spełniający wymogi zarządzania czwartej generacji powinni posiadać:

- umiejętność myślenia systemowego;
- wysoką sprawność intelektualną;
- umiejętność podejmowania optymalnych decyzji;
- aktywność i przedsiębiorczość;
- kreatywność;
- umiejętność działania w wielokulturowym zmieniającym się otoczeniu;
- umiejętność szybkiego przystosowywania się do zmian;
- gotowość do ustawicznej nauki;
- umiejętności interpersonalne, prowadzenia negocjacji i rozwiązywania konfliktów⁶.

Józef Penc⁷ omawia dwie nowe role menedżera i podaje składniki każdej z tych ról:

1. **P r e d s i ę b i o r c z y**: improwizator, organizator, pragmatyczny wizjoner, polityk, przedsiębiorca, integrator, strateg.

2. **K r e a t y w n y**: twórca inicjatyw, relatywista, inspirator, fantasta, sponsor, selekcjoner, doradca.

Menedżer, od którego oczekujemy by skutecznie wywiązywał się ze wszystkich realizowanych zadań i posiadał wymienione wyżej cechy i umiejętności, powinien posiadać odpowiednią osobowość, szczególnie ważne są jego stałe indywidualne cechy osobowości, które pełnią funkcje wrodzonych predyspozycji zawodowych, niezależnych od wpływów otoczenia. Dzięki tym cechom menedżer nie będzie ulegać tym wpływom otoczenia, które mogą doprowadzić do jego porażki, a będzie akceptować sytuacje, które mogą przyczynić się do osiągnięcia sukcesu.

⁵ D.R. Caruso, P. Salovey, *Inteligentny emocjonalnie menedżer*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2009, s. 7.

⁶ J. Wilsz, *Osobowość niemieckich menedżerów w kontekście ich stałych indywidualnych cech osobowości*, [w:] *Kształcenie zawodowe: pedagogika i psychologia*, nr XI, red. T. Lewowicki, J. Wilsz, I. Ziaziun i N. Nyczkało, Wydawnictwo Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, Częstochowa – Kijów 2009, s. 319-320.

⁷ J. Penc, *Nowe zarządzanie...*, s. 86.

Wartości stałych indywidualnych cech osobowości menedżera sprzyjające jego efektywnej pracy

Skuteczność funkcjonowania menedżera oraz podejmowane przez niego decyzje zależą od dwóch grup czynników: czynników środowiskowych oraz czynników wewnętrznych, tzn. osobowościowych.

Z systemowego punktu widzenia osobowość człowieka stanowi zespół stałych i zmiennych właściwości sterowniczych. Właściwości sterownicze stałe są niezależne od oddziaływań otoczenia, a więc niekształtowlne. Pełnią one funkcje predyspozycji zawodowych. Właściwości sterownicze zmienne są cechami zależnymi od oddziaływań otoczenia, można je kształtować – funkcje tych właściwości pełnią zmienne cechy osobowości (jest to na przykład wiedza, którą można ustawicznie nabywać oraz bezustannie zapominać, jeśli nie jest wykorzystywana do rozwiązywania problemów zawodowych).

Właściwości sterownicze stałe u menedżera można przeanalizować w kontekście opracowanej przeze mnie, na bazie teorii systemu autonomicznego Mariana Mazura⁸, koncepcji stałych indywidualnych cech osobowości⁹.

Działalność menedżera należy rozpatrywać z punktu widzenia dwóch grup właściwości sterowniczych stałych: stałych indywidualnych cech osobowości w dziedzinie funkcji intelektualnych (są to: przetwarzalność, odtwarzalność i talent) oraz stałych indywidualnych cech osobowości w dziedzinie stosunków interpersonalnych (są to: emisyjność, tolerancja i podatność).

Umiejętności w dziedzinie stosunków interpersonalnych są potrzebne menedżerowi między innymi po to, by:

- umiał skutecznie postępować z ludźmi, przekonywać ich i wpływać na nich;
- był dynamiczny i przedsiębiorczy;
- skutecznie komunikował się z ludźmi;
- był odporny na naciski i manipulacje.

Umiejętności w dziedzinie funkcji intelektualnych są potrzebne menedżerowi między innymi po to, aby:

- był spostrzegawczy i bystry;
- miał łatwości przetwarzania dużych ilości informacji;
- był wszechstronny i miał szerokie horyzonty;
- łatwo powstawały u niego nowe skojarzenia – czasami bardzo odległe z różnych dziedzin;
- miał zdolność koncentracji uwagi;
- posiadał inteligencję ogólną;

⁸ M. Mazur, *Cybernetyczna teoria układów samodzielnych*, PWN, Warszawa 1966.

⁹ Koncepcję stałych indywidualnych cech osobowości omówiłam [w:] J. Wilsz, *Teoria pracy. Implikacje dla pedagogiki pracy*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2009, s. 88-93 oraz s. 261-285.

- umiał sobie radzić w nieprzewidzianych i skomplikowanych sytuacjach;
- umiał rozszyfrowywać zamiary innych ludzi;
- umiał kompleksowo podchodzić do problemów;
- umiał logicznie myśleć, analizować i wyciągać wnioski;
- miał umiejętność dokonywania syntezy;
- był zdolny szybko podejmować decyzje;
- był kreatywny;
- posiadał dobrą pamięć.

Ricky W. Griffin wyszczególnia następujące role menedżera:

- „r o l e i n t e r p e r s o n a l n e, które przewidują kontakty z innymi ludźmi (role menedżera jako reprezentanta, przywódcy, łącznika itp.);
- r o l e i n f o r m a c y j n e, które wymagają przetwarzania informacji (role menedżera jako obserwatora, propagatora informacji, rzecznika itp.);
- r o l e d e c y z y j n e, które odnoszą się do decyzji, podejmowanych przez kierownika (role menedżera jako przedsiębiorcy, przeciwdziałającego zakłóceniom, dysponenta zasobów, negocjatora itp.)”¹⁰.

Na pierwszym miejscu uwzględnione zostały problemy interpersonalne, na drugim – problemy związane z przekazywaniem, przetwarzaniem i odtwarzaniem informacji, a na trzecim – problemy dotyczące podejmowania decyzji.

Koncepcja ról R.W. Griffina koreluje z opracowaną przez mnie koncepcją stałych indywidualnych cech osobowości człowieka. Ze względu na funkcje tych cech w pracy menadżera proponuję wyszczególnienie trzech podstawowych grupy funkcji pełnionych przez kierownika:

- I – funkcje w zakresie stosunków interpersonalnych;
- II – funkcje w zakresie przetwarzania i odtwarzania informacji;
- III – funkcje w zakresie podejmowania decyzji.

Do tych trzech grup można przypisać w zasadzie wszelkiego rodzaju funkcje i role, które pełni menedżer. Zakres każdej z tych grup jest bardzo szeroki, jednocześnie wiążą się one ze sobą wzajemnie. Na przykład, chociaż skutkiem realizacji funkcji z grupy III jest podjęcie decyzji, to ponieważ podstawą procesu podejmowania decyzji jest przetwarzanie informacji (czyli problematyka z grupy II), a większość podejmowanych przez kierownika decyzji dotyczy ludzi (czyli problemów z grupy I), to warunkiem podejmowania przez kierownika optymalnych decyzji są jego umiejętności odnośnie skutecznego rozwiązywania problemów z grupy I, czyli umiejętności w dziedzinie stosunków interpersonalnych oraz umiejętności

¹⁰ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 52-55.

odnośnie prawidłowego rozwiązywania problemów z grupy II, czyli umiejętności w dziedzinie funkcji intelektualnych¹¹.

Od wielkości stałych właściwości sterowniczych należących do stałych indywidualnych cech osobowości w dziedzinie stosunków interpersonalnych zależą między innymi umiejętności interpersonalne, oraz umiejętności wywiązywania się z ról zawodowych najbardziej odpowiednich dla danego człowieka. U menedżera należy skoncentrować się przede wszystkim na jego umiejętnościach interpersonalnych, które powinny być na jak najwyższym poziomie oraz umiejętnościach pozwalających na perfekcyjne wywiązywanie się z funkcji organizatora – odpowiednie wartości tych właściwości sterowniczych menedżera będą temu sprzyjały.

Od wielkości stałych właściwości sterowniczych należących do stałych indywidualnych cech osobowości w dziedzinie funkcji intelektualnych zależy funkcjonowanie intelektualne: zdolności kojarzenia, zdolności analizowania, syntetyzowania i przewidywania, trafność podejmowanych decyzji itp. Z wymienionych względów wartości wszystkich właściwości sterowniczych pierwszej grupy u menedżera powinny być jak największe.

W celu określenia wartości właściwości sterowniczych stałych, które sprzyjają efektyw-
nemu funkcjonowaniu menedżera należy szczegółowo przeanalizować realizowane przez niego funkcje oraz zadania, stawiane mu wymagania, a także pożądaną osobowość, by następnie precyzyjnie określić zakres każdej stałej indywidualnej cechy osobowości, w którym powinna mieścić się odpowiednia cecha danego menedżera, by przebieg jego pracy był prawidłowy.

Menedżerowie funkcjonujący w społeczeństwie informacyjnym są zobligowani do realizowania nowych funkcji związanych z operowaniem informacjami (między innymi ze: zdobywaniem informacji, ich rejestrowaniem, przetwarzaniem, kojarzeniem, przekazywaniem, selekcją, stosowaniem oraz wytwarzaniem nowych własnych informacji). Wymaga to wykorzystywania pełnego repertuaru możliwości intelektualnych. Wymogiem postindustrialnego wieku „wiedzy i informacji” jest bardzo intensywny rozwój intelektualny, aktywne zdobywanie i przetwarzanie wiedzy już istniejącej oraz tworzenie nowej, kreatywne myślenie i optymalne rozwiązywanie problemów. Skuteczności menedżera w tych warunkach powinna sprzyjać:

P r z e t w a r z a l n o ś ć, mieszcząca w przedziale od bardzo dużej do największej, między innymi ze względu na: „otwarty umysł”, szerokie horyzonty intelektualne, dążenie do zdobywania nowych informacji i umiejętność ich przetwarzania, umiejętność kojarzenia informacji z różnych dziedzin, umiejętność podejmowania decyzji w sytuacjach braku pełnej informacji, zdolność rozumienia potrzeb rynku i prognozowana ich oraz zdolność do spo-

¹¹ Trzy grupy funkcji pełnionych przez kierownika, ze względu na jego stałe indywidualne cechy osobowości, omówiłam w artykule poświęconym właściwościom sterowniczym kierowników (J. Wilsz, *Stale właściwości sterownicze kierownika determinujące požądane w jego pracy umiejętności*, [w:] *Współczesne problemy edukacji, pracy i zatrudnienia pracowników*, red. B. Pietrulewicz, Wydawca: Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2005, s. 141-153).

strzegania w wydarzeniach reguł i ogólnych schematów. Dzięki dużej wartości przetwarzalności człowiek wykazuje dużą sprawność intelektualną, z łatwością przetwarza dużą ilość wszelkiego rodzaju informacji, skutecznie przeprowadza analizę i ocenę zaistniałych faktów, ma umiejętność myślenia koncepcyjnego i systemowego oraz umiejętność dokonywania syntezy, umiejętnie radzi sobie w nowych sytuacjach (nieprzewidzianych i skomplikowanych), umie kompleksowo podchodzić do problemów, dostrzega i uwzględnia ich wszystkie aspekty, jest wszechstronny i zaradny, skutecznie wpływa na ludzi, z łatwością podejmuje optymalne decyzje itp.

O d t w a r z a l n o ś ć, mieszcząca w przedziale od bardzo dużej do największej. Taka wartość odtwarzalności jest wskazana u menedżera, gdyż sprzyja łatwości zapamiętywania i przypominania sobie wielu nawet bardzo szczegółowych informacji, bez konieczności notowania ich.

T a l e n t związany z dziedziną działalności oraz talent organizatorski, pożądanym jest u menedżera ze względu na: zdolność tworzenia innowacji, twórcze myślenie, oryginalność, pasję, innowacyjność i kreatywność, umiejętności organizatorskie oraz zaangażowanie w podejmowane przedsięwzięcia.

E m i s y j n o ś ć u j e m n a, ze względu na: skuteczność działania, umiejętność wprowadzania innowacji, umiejętność planowania działań, zdolność przewodzenia, mobilizację w trudnych sytuacjach, dynamizm działaniowy, umiejętność sprostania sytuacjom ciągłym, a niekiedy nawet radykalnych zmian, inicjowanie procesu zmian, dążenie do realizowania użytecznych działań, zdolność kierowania ludźmi, orientację na zadania, rezultaty i na przyszłość, umiejętność przewidywania, nastawienie zadaniowe na przyszłość, zdolność do wdrażania innowacji. Uważam, że emisyjność dodatnia, pomimo, że wpływa na: twórczy charakter pomysłów i koncepcji, spontaniczność w kreowaniu własnych pomysłów – nie jest wskazana, gdyż menedżerowie o takiej wartości emisyjności podejmując decyzje nie będą w stanie uniknąć wielu niepożądanych skutków obocznych tych decyzji. Ludzi o emisyjności ujemnej cechuje między innymi: pragmatyzm, adaptacyjność, elastyczność, przezorność, zapobiegliwość, operatywność, przedsiębiorczość, organizacyjność, metodyczność. Najważniejsza jest dla nich skuteczność działania, dlatego też wszystkie decyzje są przemyślane pod kątem efektywnego osiągnięcia celu i unikania możliwie wszystkich szkodliwych skutków ubocznych – decyzje podejmują więc przezornie. Emisyjność ujemna sprzyja podejmowaniu optymalnych decyzji i efektywnych działań. Osoby o emisyjności dodatniej, o wymaganym u menedżera intelekcie i wykształceniu, mogą pełnić funkcje, tzw. menedżerów „kreatywnych”, których pomysły, zoptymalizowane przez menedżera o emisyjności ujemnej, mogą zostać wdrożone, jako innowacje. Menedżerów o emisyjności zerowej cechuje systematyczność, stałość poglądów, niezmienność zasad, legalizm, niechęć do wszelkiego rodzaju zmian. Zorientowani są na zadania bieżące, na tok przedsięwzięć na ich prawidłowość, poprawność i jakość, brak im dłuższej perspektywy, zachowują się przeważnie odpowiedzialnie, przewidywalnie, pragną

zachować *status quo*. Cechy te niewątpliwie można zaliczyć do zalet, ale jeśli chodzi o menedżerów funkcjonujących w dynamicznie zmieniających się sytuacjach, mogą stanowić barierę, na przykład we wprowadzaniu innowacji. Zachowania ludzi o emisyjności ujemnej, a więc również podejmowane przez nich decyzje w największym stopniu kształtuje wizja przyszłości. Mają na nie również wpływ doświadczenia z przeszłości, ale głównie negatywne, gdyż ludzie ci przy podejmowaniu decyzji nie chcą powtórzyć już raz popełnionych błędów, jednocześnie decyzje podejmują pod kątem uniknięcia ich negatywnych skutków, nawet tych, które mogą się ewentualnie pojawić w odległej przyszłości. Ludzie o emisyjności ujemnej ukierunkowani są na przyszłość, podejmują działania zmierzające do uczynienia jej doskonalszej od teraźniejszości – są to „urodzeni” reformatorzy. To, co robią w teraźniejszości ma przede wszystkim służyć przyszłości, na którą pragną wpływać dzięki wdrażaniu w życie optymalnych decyzji. Związane z przeszłością są ich plany, zamierzenia i przedsięwzięcia. Przedstawione tu zachowania ludzi o emisyjności ujemnej powinni przejawiać menedżerowie.

T o l e r a n c j a, mieszcząca w przedziale od bardzo dużej do największej, potrzebna jest menedżerowi między innymi ze względu na: łatwość nawiązywania kontaktów, zdolność współpracy i umiejętności komunikowania się z innymi ludźmi oraz umiejętności interpersonalne, elastyczność, empatię. Człowiek o takiej wartości tolerancji jest zdolny do dobrowolnego akceptowania szerokiego zakresu bodźców, ma dużo cierpliwości, wyrozumiałości i życzliwości dla innych ludzi, nie pozwala wyprowadzić się z równowagi i owocnie z nimi współpracuje. Nie drażnią go drobiazgi. Dobrowolnie zgadza się na wiele różnych rzeczy, jeśli jest przekonany, że są one słuszne i bez przymusu akceptują też wiele spraw. Rzadko denerwuje się i bardzo rzadko ma konflikty. Tolerancja menedżera, we wskazanym zakresie, przyczynia się do tego, że często podejmuje aktywne przedsięwzięcia, z głębokim przekonaniem o ich słuszności.

P o d a t n o ś ć, mieszcząca w przedziale od bardzo małej do najmniejszej, pożądana jest u menedżera, między innymi ze względu na: asertywność, konsekwencję w realizowaniu podjętych przedsięwzięć, odporność wobec nacisków, presji i manipulacji, niezależność w myśleniu i działaniu. Mała wartość podatności sprzyja tzw. „silnej osobowości”, niezależności w myśleniu i działaniu, odporności na naciski zewnętrzne oraz dużej samosteroowności wewnętrznej.

Menedżer, który posiada wartości swych stałych indywidualnych cech osobowości mieszczące się we wskazanych wyżej zakresach, powinien dobrze wywiązywać się ze stojących przed nim zadań.

Oczywiście cechy zmienne również wpływają na proces podejmowania decyzji i ludzkie zachowania. Cechy te można nabywać, rozwijać i doskonalić, na przykład w procesie kształcenia, zgodnie z kryterium wzrostu efektywności działania. Dzięki tym cechom człowiek może opanować odpowiednie techniki działania i podejmowania decyzji, oczywiście, jeżeli pozwolą mu na to wartości jego stałych indywidualnych cech osobowości. Jednakże, jeśli będzie

to wbrew jego „naturze”, tzn. gdy proces nabywania wiedzy i umiejętności nie będą uwzględniał wartości tych cech szkolącego się człowieka, nie będzie zindywidualizowany ze względu na te cechy – nabyte techniki nie wpłyną na zwiększenie efektywności podejmowanych decyzji. Jeśli proces ten będzie zgodny z jego „naturą”, tzn. będzie uwzględniał wartości jego stałych indywidualnych cech osobowości i ze względu na te cechy zostanie zindywidualizowany, wówczas efekty mogą okazać się rewelacyjne. Należy tu zwrócić uwagę, że indywidualizacja, powinna polegać na dostarczaniu uczącym się bodźców zgodnych z wartościami ich stałych indywidualnych cech osobowości, gdyż takie bodźce najefektywniej uaktywniają i motywują człowieka. Bodźce dostosowane do stałych indywidualnych cech osobowości człowieka najskuteczniej stymulują go do działań będących przejawem twórczej przedsiębiorczości, niezbędnej menedżerowi.

Bibliografia

- Caruso D.R., Salovey P., *Inteligentny emocjonalnie menedżer*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2009.
- Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1994.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Mazur M., *Cybernetyczna teoria układów samodzielnych*, PWN, Warszawa 1966.
- Penc J., *Menedżer w uczącej się organizacji*, Wydawca: „Menedżer”, Łódź 2000.
- Penc J., *Nowe zarządzanie w nowej gospodarce*, Wydawca: SLG International Training Center, Warszawa 2010.
- Terelak J.F., *Psychologia organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 2005.
- Wilsz J., *Model osobowości zawodowej osób zarządzających w sytuacjach kryzysowych w kontekście koncepcji stałych indywidualnych cech osobowości*, [w:] *Inżynieria bezpieczeństwa a zagrożenie cywilizacyjne – wyzwania dla bezpieczeństwa*, red. A. Gil, U. Nowacka, M. Chmiel, Wydawca: Centralna Szkoła Państwowej Straży Pożarnej w Częstochowie, Częstochowa 2013.
- Wilsz J., *Osobowość niemieckich menedżerów w kontekście ich stałych indywidualnych cech osobowości*, [w:] *Kształcenie zawodowe: pedagogika i psychologia*, nr XI, red. T. Lewowicki, J. Wilsz, I. Ziaziun i N. Nyczkało, Wydawnictwo Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, Częstochowa – Kijów 2009.
- Wilsz J., *Stale właściwości sterownicze kierownika determinujące pożądane w jego pracy umiejętności*, [w:] *Współczesne problemy edukacji, pracy i zatrudnienia pracowników*, red. B. Pietrulewicz, Wydawca: Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2005.
- Wilsz J., *Teoria pracy. Implikacje dla pedagogiki pracy*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2009.