

OSOBOWOŚĆ NIEMIECKICH MENEDŻERÓW W KONTEKŚCIE ICH STAŁYCH INDYWIDUALNYCH CECH OSOBOWOŚCI¹

Wymagania stawiane menedżerom Nowej Ery

W Niemczech podobnie, jak w wielu innych państwach należących do Unii Europejskiej, występuje trzecia generacja zarządzania, która nie zdaje egzaminu wobec zwiększającej się liczby zmiennych czynników w globalnym otoczeniu organizacji. W niektórych państwach – głównie postkomunistycznych – jeszcze dziś widoczne są pozostałości i przejawy mentalności drugiej generacji zarządzania, która stwarza wiele barier na drodze ich rozwoju.

Najnowszą generacją zarządzania na świecie jest obecnie czwarta generacja, definiowana jako zarządzanie systemowe, traktujące firmę jako syntetyczną całość powiązaną z otoczeniem. Występuje ono w państwach Dalekiego Wschodu. Państwa te dzięki zarządzaniu czwartej generacji przodują w międzynarodowej konkurencji gospodarczej. Aby sprostać tej konkurencji menedżerowie europejscy powinni wiedzieć, że do zasadniczych kierunków, w których postępuje rozwój idei zarządzania czwartej generacji należą: systemowe podejście do organizacji, obsesja na tle zmienności, nastawienie na klienta, oraz rozwijanie zdolności organizacji do ciągłego doskonalenia procesów przy powszechnym uczestnictwie pracowników, dzięki organizacyjnemu uczeniu się i zarządzaniu wiedzą².

Menedżerowie Nowej Ery, spełniający wymogi zarządzania czwartej generacji powinni posiadać:

- umiejętność myślenia systemowego;
- wysoką sprawność intelektualną³;
- umiejętność podejmowania optymalnych decyzji;
- aktywność i przedsiębiorczość⁴;

¹ 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. 319-328.

² J. Helman, I. Głazewska, *Zarządzanie czwartej generacji*, [w:] *Menedżer jakości. Jakość. Środowisko. Bezpieczeństwo*, red. J. Bagiński, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000, s. 16.

³ Lidia Włodarska-Zoła przedstawiła sprawność intelektualną menedżerów i czynniki determinujące ją w: L. Włodarska-Zoła, *Funkcje, umiejętności i osobowość menedżera przyszłości*, „Problemy Profesjologii” 2009 nr 1; L. Włodarska-Zoła, *Efekty modernizacji polskiego systemu kształcenia menedżerów // Гуманзація навчально-виховного процесу*, науково-методичний збірник, випук XXXIX, міністерство освіти і науки України, Слов’янський державний педагогічний університет, Слов’янськ 2008.

⁴ Konieczność posiadania tych cech uzasadnia Bogusław Pietrulewicz w: B. Pietrulewicz, *Pedagogika pracy a kształtowanie aktywności pracowniczej*, [w:] *Pedagogika pracy i andragogika w konstelacji europejskiej i global-*

- kreatywność;
- umiejętność działania w wielokulturowym zmieniającym się otoczeniu;
- umiejętność szybkiego przystosowywania się do zmian⁵;
- gotowość do ustawicznej nauki⁶;
- umiejętności interpersonalne, prowadzenia negocjacji i rozwiązywania konfliktów.

Umiejętności potrzebne menedżerom zapewniają odpowiednie wartości ich stałych indywidualnych cech osobowości, na bazie których można nabywać potrzebną wiedzę i umiejętności w zakresie zmiennych cech osobowości.

Od wartości stałych indywidualnych cech osobowości w dziedzinie funkcji intelektualnych (przetwarzalności, odtwarzalności i talentu) zależy skuteczność zapamiętywania i przetwarzania informacji, które z otaczającej rzeczywistości docierają do menedżerów z mediów, multimediów⁷ i hipermediów⁸, których rola w społeczeństwie informacyjnym jest ogromna, gdyż zapewniają one nieograniczony dostęp do zasobów informacyjnych.

Charakterystyka i krytyka niemieckich menedżerów

nej, red. Z. Wiatrowski, Oficyna Wydawnicza Włocławskiego Towarzystwa Naukowego, Włocławek 2006; B. Pietrulewicz, *Wychowanie pracownicze – możliwości kształtowania sylwetek pracowników*, [w:] *Wartości w pedagogice pracy*, red. B. Baraniak, Wydawca: Instytut Badań Edukacyjnych, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – Państwowego Instytutu Badawczego, Warszawa – Radom 2008; I. Korcz, B. Pietrulewicz, *Integracja i dezintegracja społeczna a przedsiębiorczość*, [w:] *Rozpoznawanie zjawisk patologicznych i profilaktyka*, red. Z. Płoszyński, E. Bilińska-Suchanek, Wydawnictwo Pomorskiej Akademii Pedagogicznej, Słupsk 2003.

⁵ Mechanizm procesu przystosowania oraz czynniki determinujące ten proces omawiam w: J. Wilsz, *Proces przystosowania zawodowego w kontekście koncepcji stałych indywidualnych cech osobowości*, [w:] *Pedagogika pracy. Doradztwo zawodowe*, red. H. Bednarczyk, J. Figurski, M. Żurek, Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji w Radomiu, Radom 2004.

⁶ O potrzebie ustawicznej edukacji pisze B. Pietrulewicz, w: B. Pietrulewicz, *Kształcenie pracownicze – potrzeba i konieczność*, [w:] *Edukacja ustawiczna. Wymiar teoretyczny i praktyczny*, red. S.M. Kwiatkowski, Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Warszawa – Radom 2008 oraz w: B. Pietrulewicz, *Problemy edukacyjne i profesjologiczne w rozwoju organizacji*, [w:] *Praca człowieka w XXI wieku. Konteksty – wyzwania – zagrożenia*, red. R. Gerlach, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2008; B. Pietrulewicz, Z. Wołk, *Edukacja pracownicza – stan i propozycje rozwiązań*, „Zastosowania Ergonomii” 1992, nr spec. 3.

⁷ Zagadnienie mediów i multimediów szerzej omawia Wojciech Walat w: W. Walat, *Podręcznik multimedialny na tle wyzwań stawianych przez społeczeństwo informacyjne*, [w:] *Kształcenie zawodowe: pedagogika i psychologia*, nr VI, red. T. Lewowicki, J. Wilsz, I. Ziaziun i N. Nyczkało, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Częstochowie, Częstochowa-Kijów 2004, s. 329-334; W. Walat, *Multi- i hipermedialne programy dydaktyczne* [w:] *Informatyka w dobie XXI wieku. Nowoczesne systemy informatyczne i ich stosowanie*. Red. A. Jastriebow, Wydawnictwo: Politechnika Radomska. Radom 2008.

⁸ W. Walat, *Edukacyjne zastosowania hipermediów*. Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2007; W. Walat, *Funkcje hipermedialnych programów dydaktycznych (HPD)*, [w:] *Technika – Informatyka – Edukacja. Teoretyczne i praktyczne problemy edukacji informatycznej*, t. X, red. W. Walat, Zakład Dydaktyki Techniki i Informatyki Uniwersytetu Rzeszowskiego, Wydawnictwo Oświatowe FOSZE, Rzeszów 2008.

Krytyczna analiza niemieckich menedżerów zaprezentowana została przez Güntera Oggera⁹. Zarzuty kierowane przez niego w odniesieniu do tych menedżerów obejmują następujące aspekty ich funkcjonowania zawodowego:

- menedżerowie są zbiurokratyzowani, egoistyczni, żądni zysku, eksponują pozorne sukcesy, zawyżają samooceny i sprzyjają postępującej patologizacji mechanizmów doboru kadry i jej rozwoju;
- menedżerowie premiują karierowiczów zamiast ludzi twórczych i elastycznych, tworzą hierarchicznie zorganizowaną zamkniętą kastę, która chroni swoje interesy finansowe i nie dopuszcza konkurencji;
- wśród menedżerów dominuje nastawienie na szybkie osiągnięcie wąsko pojmowanego zysku finansowego oraz autokratyzm, eliminujący uczestnictwo podwładnych w zarządzaniu, prowadzący do alienacji i utraty motywacji do zaangażowanej, twórczej i wydajnej pracy;
- menedżerów cechuje konformizm wobec wyższych szczebli zarządzania, dlatego też wynikiem selekcji kandydatów staje się osobowość autorytarna, jawiąca się jako agresywna i dynamiczna, jednakże ukrywająca własne niekompetencje i niezdolność do pracy z ludźmi;
- menedżerowie nastawieni są na osiąganie krótkoterminowego efektu, szybka, chociaż niezасłużona kariera nie stwarza konieczności zajmowania się rozwojem firmy i jej przyszłością w dłuższej perspektywie;
- menedżerom brak jest umiejętności interpersonalnych, umiejętności pracy zespołowej oraz umiejętności tworzenia pozytywnego klimatu organizacyjnego.

W Niemczech panuje przekonanie, że uwzględnianie w programach szkoleń i doskonalenia menedżerów, zmodyfikowanego przez G. Oggera wzoru osobowego tej grupy zawodowej, przyczyni się do tego, że niemieccy menedżerowie będą w coraz większym stopniu spełniać wymagania stawiane menedżerom Nowej Ery.

Rolf Berth¹⁰, szef niemieckiej firmy konsultingowo-szkoleniowej Akademii Schloss Garath, opierając się na przeprowadzonych przez swą firmę badaniach okoliczności wprowadze-

⁹ G. Ogger, *Zera w garniturach. Niemieccy menedżerowie w podwójnym świetle*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1994.

¹⁰ Wyniki badań dr Rolf Bertha zostały zamieszczone w „Zarządzaniu na Świecie” nr 3, 1997 w dziale *Kreatywność* w artykule pt.: *Usunąć główną barierę innowacji*, s. 17-21.

R. Berth podzielił menedżerów na sześć grup: utopijny wizjoner, reformator, analityk, moderator, energiczny człowiek czynu, ostrożniś.

nia ponad 2000 innowacji w 136 przedsiębiorstwach niemieckich¹¹, stwierdził, że największą barierę dla innowacji stanowią różnice mentalności niemieckich menedżerów.

Badania te wykazały, że od menedżerów, których przypisano do grupy „u t o p i j n y w i z j o n e r” (R. Berth określił, że cechuje ich: fantazja, pomysłowość, kreatywność, chaotyczność, niechęć do przestrzegania dyscypliny i porządku, gotowość kwestionowania dotychczasowych rozwiązań), pochodziło ponad 69% innowacji, a od menedżerów, których umieścił w grupie „r e f o r m a t o r” (według tego badacza, cechuje ich: kreatywność, pomysłowość, ale w porównaniu z „utopijnymi wizjonerami” bardziej trzymają się rzeczywistości, chętnie pracują nad czymś nowym, jednocześnie mają skłonność do izolowania się od innych spraw, często są wynalazcami), pochodziło 27% innowacji. Jeśli chodzi o nieudane innowacje, które doprowadziły do niepowodzeń na rynku, 53% pomysłów pochodziło od menedżerów z grupy „a n a l i t y k ó w”. R. Berth uważa, że stawiają oni na rozsądek, nie lubią niczego, co wiąże się z emocjami, nie tolerują chaosu, najczęściej, bo w 93% przypadków, wykazują niechęć do urzeczywistniania pomysłów „utopijnych wizjonerów” i „reformatorów”, do których odnoszą się z lekceważeniem i pogardą. Jego zdaniem, rola „analityków” w zarządzaniu bywa pożyteczna, ale wywierają oni negatywny wpływ na innowacyjność, głównie dlatego, że nie pozyskują do współpracy autentycznie kreatywnych menedżerów, czyli „utopijnych wizjonerów” i „reformatorów”, by skompensować swoje deficyty w dziedzinie innowacyjności. Uważa też, że najbardziej konfliktowymi relacjami interpersonalnymi wśród menedżerów są relacje: „utopijny wizjoner” – „analityk” oraz „reformator” – „analityk”.

R. Berth proponuje, by wprowadzaniem w życie pomysłów kreatywnych menedżerów zajął się menedżer przypisany do grupy „e n e r g i c z n y c z ł o w i e k c z y n u”, który, jeśli trafi do najwyższych gremiów kierowniczych w przedsiębiorstwie, chętnie korzysta ze współpracy z „utopijnymi wizjonerami” i „reformatorami”, ma do nich przyjazne nastawienie, wykazuje dużą gotowość do przyznania się, że sam nie jest najmocniejszy w znajdowaniu pomysłów, wobec czego chętnie korzysta ze współpracy z kreatywnymi menedżerami – wprowadzając w życie ich pomysły.

W przedsiębiorstwach niemieckich 67% wszystkich udanych innowacji zostało wprowadzonych dzięki „energicznym ludziom czynu”. R. Berth ubolewa, że ten typ menedżera, odgrywający w latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych XX wieku wiodącą rolę, później został wyparty przez „analityków”. Spowodowało to, że kreatywni menedżerowie nie są właściwie wykorzystywani, głównie dlatego, że utracili swoich opiekunów – „energicznych ludzi czynu”, którzy pozwalali rozwinąć im „skrzydła” i byli dla nich tolerancyjni. Fatalnym tego skutkiem,

¹¹ W ramach tych badań przeprowadzono na ten temat wywiady z 463 menedżerami wyższych szczebli.

jak stwierdził R. Berth, jest wyraźny spadek autentycznych innowacji w przemyśle niemieckim w ostatnich dziesięcioleciach.

W zarządach firm dominują chłodno kalkulujący „analitycy”, którzy wywierają negatywny wpływ na innowacyjność, ponieważ nie akceptują i lekceważą menedżerów o całkowicie odmiennym charakterze – pomysłowych, ale chaotycznych i niezbyt zaradnych w załatwianiu codziennych spraw.

Jako główną przyczynę spadku autentycznych innowacji w przemyśle niemieckim R. Berth upatruje wprowadzenie do najwyższych gremiów kierowniczych przedsiębiorstw ludzi o nieodpowiednich charakterach. W gremiach tych aktualnie przeważają „analitycy”, którzy mają wiele cech, przydatnych w zarządzaniu, ale ich wkład do innowacji jest oceniany negatywnie. Ich podstawowy błąd polega na tym, że nie pozyskują jako współpracowników menedżerów autentycznie kreatywnych, by zrekompensować własne braki w tej dziedzinie. Nie odczuwają jednak takiej potrzeby, gdyż we własnej zawyżonej samoocenie są przekonani, że mają mnóstwo wspaniałych pomysłów.

Analiza osobowości niemieckich menedżerów w kontekście koncepcji stałych indywidualnych cech osobowości

Koncepcję stałych indywidualnych cech osobowości przedstawiłam w książce *Teoria pracy*¹². Zamieściłam w jej różnych rozdziałach charakterystykę zachowań wynikających z tych cech. Z analizy tych zachowań wynika, że ludziom przedsiębiorczym i kreatywnym potrzebna jest:

D u ż a p r z e t w a r z a l n o ś ć, między innymi ze względu na: „otwarty umysł”, 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 spostrzegania w wydarzeniach reguł i ogólnych schematów.

O d t w a r z a l n o ś ć w p r e d z i a l e o d ś r e d n i e j d o d u ż e j, jest wskazana z powodu konieczności pamiętania ważnych informacji, wobec niemożności ich notowania.

T a l e n t z w i ą z a n y z d z i e d z i n ą d z i a ł a l n o ś c i i w p r z y p a d k u o s ó b z a r z ą d z a j ą c y c h t a l e n t o r g a n i z a t o r s k i, pożądanym jest ze względu na: zdolność do tworzenia innowacji, twórcze myślenie, oryginalność, innowacyjność i kreatywność, umiejętności organizatorskie, zaangażowanie w podejmowane przedsięwzięcia.

¹² J. Wilsz, *Teoria pracy. Implikacje dla pedagogiki pracy*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2009, s. 82-93.

E m i s y j n o ś ć d o d a t n i a, ze względu na: twórczy charakter pomysłów i koncepcji, spontaniczność w kreowaniu własnych pomysłów, działalność w dziedzinie artystycznej.

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 sytuacjach kryzysowych, dynamizm działania, 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.

D u ż a t o l e r a n c j a, ze względu na: łatwość nawiązywania kontaktów, zdolność współpracy i umiejętności komunikowania się z innymi ludźmi oraz umiejętności interpersonalne, elastyczność, empatię.

M a ł a p o d a t n o ś ć, ze względu na: asertywność, konsekwencję w realizowaniu podjętych przedsięwzięć, odporność wobec nacisków, presji i manipulacji, niezależność w myśleniu i działaniu.

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

Menedżerów o emisyjności zerowej cechuje systematyczność, stałość poglądów, niezmiennosc 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.

Analiza zaprezentowanego przez R. Bertha materiału, przeprowadzona z punktu widzenia wartości stałych indywidualnych cech osobowości człowieka, pozwala stwierdzić, że:

- autentycznie kreatywni menedżerowie są ludźmi o emisyjności dodatniej, „utopijni wizjonerzy” mają dużą emisyjność dodatnią, a „reformatorzy” mniejszą dodatnią, na przykład średnią;
- menedżerowie „analitycy” są ludźmi o emisyjności zerowej albo zbliżonej do niej;
- menedżerowie „energiczni ludzie czynu” są ludźmi o emisyjności ujemnej.

Teoretyczna analiza relacji: człowiek o emisyjności dodatniej – człowiek o emisyjności zerowej, która odpowiada relacji: menedżera kreatywnego z menedżerem „analitykiem” (są to dwie relacje: „utopijny wizjoner” – „analityk” oraz „reformator” – „analityk”), pozwala stwierdzić, że z punktu widzenia emisyjności, jeśli chodzi o współpracę, jest to relacja interpersonalna najbardziej konfliktowa. Badania R. Bertha potwierdziły to, gdyż pokazały, że między zadanymi innymi typami menedżerów nie ma tak głębokiej wrogości, jaka występuje w relacji „utopijny wizjoner” – „analityk”, wykazały też, że jest to wrogość przede wszystkim ze strony „analityka”, który traktuje wizjonera jako swojego głównego wroga, najprawdopodobniej dlatego, że w jego przekonaniu bezustannie łamie on zasady, wykazuje brak dyscypliny, impulsywność, lekkomyślność i wiele innych rażących „analityka” wad.

Zjawisko to można spróbować wyjaśnić następująco: na stanowiskach menedżerskich w Niemczech zaczęli dominować „analitycy”, tzn. ludzie o emisyjności zerowej z tego powodu, że w społeczeństwie niemieckim, właśnie ludzie o takiej emisyjności stanowią przytłaczającą większość, można też powiedzieć, że emisyjność zerowa stanowi „charakter narodowy” Niemców¹³.

W narodzie, w którym są prawie sami ludzie o emisyjności zerowej, panuje stagnacja, zbyt mało jest w nim elementu twórczego i organizacyjnego, jest to głównie naród wykonawców. W narodzie, w którym dominują ludzie o emisyjności dodatniej, daje się zauważyć brak organizatorów i pewien niedobór wykonawców, często pojawia się dezorganizacja i chaos oraz brak dyscypliny, co można zauważyć w polskim społeczeństwie, którego emisyjność oceniałam jako średnią dodatnią. W narodach, w których większość ludzi ma emisyjność ujemną odczuwany jest brak twórców i pewne niedobory wykonawców.

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 w 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 terażniejszości. To, co robią w terażniejszości ma przede wszystkim służyć przyszłości, na którą pragną wpływać dzięki wdrażaniu w życie optymalnych decyzji. Związane z przyszłością są ich plany, zamierzenia i przedsięwzięcia.

¹³ Charakter narodowy identyfikuję z wartością emisyjności większości członków danego społeczeństwa. Mówiąc o charakterze narodowym mamy na uwadze ludzi w wieku produkcyjnym. Pomijane są dzieci, gdyż w zasadzie wszystkie mają dużą emisyjność dodatnią oraz ludzie w podeszłym wieku, gdyż ci z kolei, w zdecydowanej większości, mają emisyjność ujemną.

Przedstawione tu niektóre zachowania ludzi o emisyjności ujemnej powinny cechować menedżerów.

Oczywiście cechy zmienne również wpływają na proces podejmowania decyzji i ludzkie zachowania. Cechy te można nabywać, rozwijać i doskonalić, na przykład, zgodnie z kryterium wzrostu efektywności działania w procesie kształcenia. Dzięki tym cechom człowiek może opanować odpowiednie techniki działania i podejmowania decyzji, oczywiście, jeżeli pozwoli 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 uwzględniały wartości tych cech szkolącego się człowieka, nie będzie zindywidualizowany ze względu na te cechy – nabyte techniki nie wpłyną na zdecydowanie na efektywność podejmowanych przez niego decyzji. Jeśli proces ten będzie zgodny z jego naturą, tzn. będzie uwzględniał wartości jego stałych indywidualnych cech osobowości i ze względu na nie zostanie zindywidualizowany, wówczas jego efekty mogą okazać się rewelacyjne.

Ogromne znaczenie ma więc prawidłowo realizowany proces kształcenia menedżerów. Powinny dokonywać się w nim zmiany adekwatne do przemian społeczno-gospodarczych.

Lidia Włodarska-Zoła¹⁴ w wielu swych publikacjach wskazuje kierunki pożądanych zmian w tym systemie. Również Wiaczesław Borysow i Swietłana Borysow¹⁵ w swych pracach zajmuje się zagadnieniami kształcenia zawodowego, również menedżerów, z uwzględnieniem specyfiki systemu kształcenia na Ukrainie.

Autorzy ci nie zwracają jednak wystarczającej uwagi na indywidualizację tego procesu, od której zależy jego efektywność. Indywidualizacja, która polega na dostarczaniu uczącym się bodźców zgodnych z wartościami ich stałych indywidualnych cech osobowości, jest najwłaściwsza, gdyż najefektywniej uaktywnia człowieka do działania. Bodźce dostosowane do tych cech osobowości człowieka najskuteczniej stymulują go do działań będących przejawem twórczej przedsiębiorczości, niezbędnej menedżerowi.

¹⁴ L. Włodarska-Zoła, *Efekty modernizacji polskiego systemu kształcenia menedżerów*, [w:] *Гуманзація навчально-виховного процесу*, науково-методичний збірник, випук XXXIX, міністерство освіти і науки України, Слов'янський державний педагогічний університет, Слов'янськ 2008; L. Włodarska-Zoła, *Edukacja w dziedzinie zarządzania wobec wyzwań XXI wieku*, [w:] *Człowiek – edukacja – kultura*, red. K. Rędziński, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Seria Pedagogika XV”, Częstochowa 2006; L. Włodarska-Zoła, *Pozytywne osiągnięcia polskiego systemu przygotowania zawodowego menedżerów*, [w:] *Kształcenie zawodowe: pedagogika i psychologia*, nr VI, red. T. Lewowicki, J. Wilsz, I. Ziaziun i N. Nyczkało, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Częstochowie, Częstochowa-Kijów 2004; L. Włodarska-Zoła, *Charakterystyka rozwoju głównych etapów przygotowania menedżerów*, [w:] *Kształcenie zawodowe: pedagogika i psychologia*, nr V, red. T. Lewowicki, J. Wilsz, I. Ziaziun i N. Nyczkało, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Częstochowie, Częstochowa – Kijów 2003.

¹⁵ В.В. Борисов, *Теоретичні проблеми підготовки до управлінської діяльності // Професійна освіта: педагогіка і психологія*, VIII, За ред. Т. Левовицького, І. Вільш, І. Зязюна, Н. Нічкало, видавництво Академії ім. Яна Длугоша, Ченстохова – Київ 2006; С.В. Борисова, *Методологічні основи компетентнісного підходу в освіті дорослих // Гуманізація навчально-виховного процесу*. Збірник наукових праць. - Випуск XLI / За заг. ред. проф. В.І. Сипченка.- Слов'янськ: СДПУ, 2008.