

STAŁE WŁAŚCIWOŚCI STEROWNICZE KIEROWNIKA DETERMINUJĄCE POŻĄDANE W JEGO PRACY UMIEJĘTNOŚCI¹

Wstęp

W związku ze zmianami dokonującymi się w globalnej gospodarce światowej w polskim systemie gospodarczym pojawiają się nowe problemy. Efektywne ich rozwiązywanie, będące warunkiem sprostania polskich przedsiębiorstw konkurencji międzynarodowej, nie jest możliwe bez skutecznego nowoczesnego zarządzania, które w gospodarce wolnorynkowej powinno być ukierunkowane głównie na innowacyjne zmiany oraz kreowanie przyszłości. Wynikają z tego nowe funkcje, zadania i role kierowników. Do ich wypełniania niezbędna jest nowoczesna wiedza i nowe umiejętności. Uzyskanie takiej wiedzy i umiejętności uwarunkowane jest osobowością kierownika. Od tej osobowości zależy efektywność zarządzania, a szczególnie zarządzanie zasobami ludzkimi², a w konsekwencji rezultaty pracy kierownika.

Kierownik w dynamicznie zmieniającej się gospodarce rynkowej przy podejmowaniu decyzji powinien uwzględniać coraz większą ilość zmieniających się czynników rynkowego otoczenia przedsiębiorstw, które powodują, że:

- rośnie złożoność środowiska i rynku, a ryzyko występuje wszędzie w każdej dziedzinie działalności;
- zwiększa się trudność dokładnego programowania przyszłości, wszelkie długofalowe strategie w przemyśle stają się niebezpieczne, ponieważ zmuszają do zgadywania czego klient będzie chciał w przyszłości;
- rośnie liczba czynników (zmiennych) decydujących o sukcesie firmy oraz znaczenie elastycznego działania zintegrowanego z potrzebami odbiorców;
- następuje szybka dezaktualizacja nawet najlepiej opracowanych planów, wzrasta liczba możliwych rozwiązań i rosną koszty popełnianych błędów;
- zwiększa się liczba zarówno krajowych, jak i zagranicznych wydarzeń mających wpływ na zachowanie się i programowanie rozwoju przedsiębiorstwa;

¹ J. Wilsz, *Stałe 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, s. 141-153.

² J.F. Terelak, *Psychologia menedżera*, Warszawa 1999.

- zmniejsza się okres na jaki można planować z jakimkolwiek przynajmniej stopniem pewności, a kluczem do sukcesu staje się odbieranie świeżych impulsów z rynku i ich jak najszybsza realizacja;
- zwiększają się wymagania co do jakości oraz terminowości dostaw i usług serwisowych, spada atrakcyjność innowacji, co powoduje, że jedynym sposobem zachowania dobrej pozycji na rynku jest utrzymanie wysokiego współczynnika innowacyjności;
- znacznie skraca się czas przenoszenia, opracowywania i przechowywania informacji, spada ich wartość i użyteczność dla przedsiębiorstwa a jednocześnie rosną koszty ich pozyskiwania;
- zwiększa się liczba osób wykształconych, co powoduje, potrzebę współpracy z placówkami naukowymi i wzbogacenia systemów pracy o wartości intelektualne i funkcje autonomiczne;
- rośnie zainteresowanie społeczeństwa problemami ekologicznymi i humanistycznymi, co powoduje większy nacisk na etyczne aspekty działalności gospodarczej firmy;
- postępuje proces demokratyzacji życia i rośnie niepewność oraz zmienność systemu społecznego, co powoduje zachwianie równowagi wywołanej zmianami (wzrost mobilności zawodowej, konieczność re kwalifikacji, poczucie niepewności zatrudnienia itp.) i związane z tym utrudnienia w dostosowywaniu się do nowych warunków³.

Wymienione wyżej czynniki i zjawiska determinują funkcje, zadania i role kierownika, który powinien umieć dostrzegać i rozumieć wszystkie te czynniki i zjawiska, aby móc uwzględnić je w swych przedsięwzięciach składających się na skuteczne kierowanie, co bez umiejętności kompleksowego podejścia do rozwiązywanych problemów wydaje się być niemożliwe.

Funkcje i role kierownika

W literaturze z dziedziny zarządzania bardzo obszernie przedstawione są funkcje kierownika. Kierownik realizując swe funkcje, ze względu na ich rodzaj i zakres, występuje w wielu rolach.

Według H. Mintzberga⁴ na pracę kierownika ma wpływ dziesięć ról wchodzących w skład trzech grup podstawowych.

Grupa I – stosunki międzyludzkie:

- reprezentant, gdyż działając na zewnątrz lub wewnątrz reprezentuje przedsiębiorstwo;

³ J. Penc, *Menedżer w uczącej się organizacji*, Łódź 2000, s. 7-8.

⁴ Cytuję za J.D. Antoszkiewicz, *Metody skutecznego zarządzania*, Warszawa 1996, s. 20-21.

- przywódca, gdyż szkoląc, motywując, zachęcając i oceniając pracowników pełni rolę symbolu, który powinien porywać do pracy;
- organizator, gdyż pełniąc rolę łącznika pomiędzy przełożonymi i podwładnymi a klientami buduje i utrzymuje sprawną sieć powiązań, kontaktów wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa.

Grupa II – komunikacja:

- odbiornik, gdyż zbierając i przyjmując informacje o wewnętrznych problemach firmy rozbudowuje swoją wiedzę;
- przekaznik, gdyż przekazując i interpretując informacje podwładnym i przełożonym tworzy praktyczny system informacji, wiedzę o firmie, jej funkcjonowaniu, potrzebach, uwarunkowaniach;
- rzecznik, gdyż przekazując i interpretując istotne informacje osobom spoza firmy, klientom, tworzy image firmy.

Grupa III – decydent:

- przedsiębiorca, innowator, gdyż inicjując i kształtując przemiany w organizacji stara się ją udoskonalić;
- rozdzielacz zasobów, gdyż kierując organizacją i rozwiązując jej problemy przydziela zasoby (własny czas, zadania, uprawnienia i odpowiedzialność oraz zasoby finansowe).
- przeciwdziałający zakłóceniom, gdyż rozwiązuje nieoczekiwane problemy i konflikty;
- negocjator, gdyż negocjuje w wielu sytuacjach koniecznych dla prawidłowego funkcjonowania firmy.

Ricky W. Griffin⁵ wyszczególnia następujące role kierownika:

- role interpersonalne, które przewidują kontakty z innymi ludźmi (role menedżera jako reprezentanta, przywódcy, łącznika itp.);
- role informacyjne, które wymagają przetwarzania informacji (role menedżera jako obserwatora, propagatora informacji, rzecznika itp.);
- role decyzyjne, które odnoszą się do decyzji, podejmowanych przez kierownika (role menedżera jako przedsiębiorcy, przeciwdziałającego zakłóceniom, dysponenta zasobów, negocjatora itp.).

Koncepcje ról zaprezentowane przez tych dwóch wybitnych specjalistów z dziedziny zarządzania (H. Mintzberga i R.W. Griffina) nie różnią się w istotny sposób. Obydwie na pierwszym miejscu eksponują problemy interpersonalne, na drugim – problemy związane z przeka-

⁵ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1998, s. 52-55.

zywaniem, przetwarzaniem i odtwarzaniem informacji, a na trzecim – problemy dotyczące podejmowania decyzji.

Ponieważ koncepcje ról zaproponowane przez specjalistów z dziedziny zarządzania korelują z opracowaną przez mnie koncepcją stałych indywidualnych cech osobowości człowieka⁶, które są jego stałymi właściwościami sterowniczymi, to ze względu na funkcje tych cech w pracy kierownika proponuję wyszczególnienie trzech podstawowych grupy funkcji pełnionych przez kierownika:

Grupa I – funkcje w zakresie stosunków interpersonalnych.

Grupa II – funkcje w zakresie przetwarzania i odtwarzania informacji.

Grupa III – funkcje w zakresie podejmowania decyzji.

Do tych trzech grup można przypisać w zasadzie wszelkiego rodzaju funkcje i role, które pełni kierownik. 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 odnośnie prawidłowego rozwiązywania problemów z grupy II, czyli umiejętności w dziedzinie funkcji intelektualnych.

Co powinno cechować kierownika?

Specjaliści w dziedzinie zarządzania uważają, że kierowników powinien cechować:

- potencjał, którym jest to wiedza fachowa i organizatorska, kwalifikacje, mądrość życiowa, uzdolnienia, inteligencja, autorytet, sprawność intelektualna, wyobraźnia, zdolności przywódcze, motywacja sukcesu, odwaga, intuicja, wiara we własne siły, umiejętność wyboru możliwości, siła „przebicia”, poczucie sprawiedliwości, tolerancja, sprawność psychofizyczna itp. Należy tu podkreślić, że szerokiej wiedzy, dużego doświadczenia i wyobraźni kierownik nie

⁶ Koncepcję stałych indywidualnych cech osobowości i jej zastosowania przedstawiłam między innymi w następujących publikacjach: *Psychologizowana wersja koncepcji stałych indywidualnych cech osobowości i jej wykorzystanie przy wyborze zawodu*, [w:] *Kształcenie zawodowe: pedagogika i psychologia* nr III, red. T. Lewowicki, J. Wilsz, I. Ziaziun i N. Nyczkało, Częstochowa-Kijów 2001, *Optymalizacja przedsięwzięć człowieka w różnych obszarach działalności ze względu na stałe indywidualne cechy osobowości*, [w:] *Tolerancja*, nr V, red. A. Rosół i S.M. Szczepański, Częstochowa 2000.

uzyska bez takich cech, jak: inteligencja, kreatywność, umiejętność analitycznego myślenia i ogólne zdolności⁷;

- poczucie własnej wartości, aktywność, samodzielność, pozytywne myślenie, współzależność, spójność wewnętrzna, umiejętność tworzenia wizji, zdolność i wola ciągłego uczenia się, intuicja⁸;
- znajomość podstawowych faktów, właściwa wiedza fachowa, stała wrażliwość na to co się dzieje, umiejętności analityczne, umiejętności rozwiązywania problemów oraz podejmowania decyzji i dokonywania oceny, zalety i umiejętności towarzyskie, odporność emocjonalna, wola działania, predyspozycje do twórczego myślenia, gibkość umysłowa, ustalone nawyki i umiejętności uczenia się oraz wiedza o samym sobie⁹;
- niezwykle wysoki poziom percepcji i zrozumienia otaczającej rzeczywistości i samych siebie, równie wysoki poziom motywacji umożliwiającej im aktywną partycypację w uciążliwym procesie uczenia się i zmian, wielka siła emocjonalna, aby móc stawiać czoła niepokojom własnym i innych w miarę, jak uczenie się i procesy przemian będą coraz bardziej narzucały styl życia, nowe umiejętności analizy przesłanek kulturowych oraz analizy ewolucyjnych procesów rozwijających kulturę organizacji pracy przez wykorzystanie jej mocnych stron i elementów funkcjonalnych, chęć i umiejętności angażowania innych i pozyskiwania ich aktywnego udziału, gdyż zadania wymagające rozwiązania będą zbyt złożone, a informacje zbyt rozprzeszczerzone, aby liderzy mogli sobie sami z nimi skutecznie radzić; chęć i umiejętności dzielenia się władzą i uprawnieniami do kontroli zgodnie z wiedzą i umiejętnościami ludzi, tj. pozwalaniem i zachęcaniem do przejmowania we własne ręce odpowiedzialności przywódczej we wszystkich przejawach działania organizacji¹⁰;
- umiejętności myślenia systemowego, gdyż w dobie przemian wartości gospodarczych kluczowa staje się umiejętność myślenia koncepcyjnego i systemowego oraz umiejętność dokonywania syntezy, pozwalająca na dostrzeganie zarówno związków pomiędzy poszczególnymi elementami, jak również na wybieganie myślą w przyszłość oraz ogarniania i organizowanie całości problemu. Kierownik przyszłości musi mieć zdolność syntezy informacji o strategicznym, jak i drugorzędnym znaczeniu, łączenia umiejętności analitycznych z własną intuicją¹¹;

⁷ J. Penc, *Menedżer ...*, dz, cyt.

⁸ I. Majewska-Opiełka, *Umysł lidera. Jak kierować ludźmi u progu XXI wieku*, Warszawa 1998, s. 28.

⁹ M. Armstrong, *Jak być lepszym menedżerem*, Warszawa 1997, s. 17-18.

¹⁰ E.H. Schein, *Przywództwo a kultura organizacji*, [w:] *Lider przyszłości. Nowe wizje, strategie i metody działania na nadchodzącą erę*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Warszawa 1997.

¹¹ C.K. Prahalad, *Rola menedżerów nowej ery na konkurencyjnym rynku* [w:] *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Warszawa 1998, s. 191-192.

- potrzeba lub pragnienie wzięcia na siebie odpowiedzialności za przebieg wydarzeń, wychodzenie naprzeciw zmianom, świadomość, w którym kierunku zmierzać, umiejętność przekonywania innych, włączając w to także tych, z którymi nie będzie współpracował bezpośrednio – tak, by wsparli jego zamierzenia, otwartość na doświadczenie, gotowość do wyciągania wniosków z działań bieżących – menedżer nie może być więźniem przeszłości, poleganie na sobie w sytuacjach wymagających osądu i oceny – nie można się uzależniać od aprobaty innych, co oznacza gotowość do podejmowania samodzielnych decyzji i ich wdrażania do praktyki¹²;
- umiejętności wywierania wpływu niezbędne do kształtowania poziomu zachowań podwładnych, zaliczane są do nich cechy przywódcze (autorytet), umiejętności komunikowania się, umiejętności motywacji bezpośredniej (kary, nagrody), umiejętności kreowania postaw (kształtowania poczucia odpowiedzialności, rozbudzenia potrzeb, delegowania uprawnień itp.) oraz zdolności pedagogiczne (treningu i szkolenia)¹³;
- „pasja (zaangażowanie emocjonalne) do wprowadzanie radykalnych zmian dla radykalnego wzrostu, zmian, które w sposób zasadniczy wzmacniają sytuację finansową firmy i gwarantują jej lepsze miejsce wśród konkurencji oraz determinacja w dążeniu do utrzymania rozmachu poprzez rozwój i upewnienie innych do robienia tego samego oraz wprowadzenie etyki efektywnej pracy zespołowej na wszystkich szczeblach i we wszystkich funkcjach”¹⁴.

Potencjał kierownika, który stanowią predyspozycje wrodzone i cechy nabyte oraz umiejętności organizatorskie i kierownicze pozwalające identyfikować i rozwiązywać złożone problemy zarządzania, zależy od trzech podstawowych czynników:

- osobowości (opanowanie, poczucie pewności siebie, zdyscyplinowanie, wytrwałość, odporność na stres, ambicje, aspiracje, inicjatywa itp.);
- intelektu (umiejętność analitycznego myślenia, umiejętność myślenia systematycznego, realizm, umiejętność syntezy, szybkość kojarzenia, koncentracja uwagi, pomysłowość, wyobraźnia itp.);
- zdolności kierowniczych (zdolności decyzyjne i cechy przywódcze, umiejętność przewidywania, komunikatywność w stosunkach interpersonalnych, wzbudzanie zaufania, odwaga w podejmowaniu ryzyka, umiejętność rozbudzania motywacji, poczucie odpowiedzialności itp.)¹⁵.

¹² J. Penc, *Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych. Zachowania w organizacjach. Trudne sytuacje w kierowaniu*, Warszawa 2000, s. 13.

¹³ A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, Toruń 2001, s. 99.

¹⁴ J. Penc, *Innowacje i zmiana w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa. Zasady działania. Warunki sukcesu*, Warszawa 1999, s. 268.

¹⁵ J. Penc, *Menedżer ...*, dz. cyt., s. 275.

Stale indywidualne cechy osobowości jako właściwości sterownicze

Z systemowego punktu widzenia osobowość człowieka stanowi zespół stałych i zmiennych właściwości sterowniczych. Właściwości sterownicze stałe są niezależne od oddziaływań otoczenia, a więc niekształtowane. Właściwości sterownicze zmienne są cechami zależnymi od oddziaływań otoczenia, które można kształtować. Funkcję właściwości sterowniczych stałych pełni u człowieka jego stałe indywidualne cechy osobowości, funkcje właściwości sterowniczych zmiennych – zmienne cechy osobowości. Wśród stałych indywidualnych cech osobowości wyodrębniłam dwie grupy cech: stałe indywidualne cechy osobowości w dziedzinie funkcji intelektualnych (przetwarzalność, odtwarzalność, talent) oraz stałe indywidualne cechy osobowości w dziedzinie stosunków interpersonalnych (emisyjność, tolerancja, podatność).

Spośród stałych indywidualnych cech osobowości w dziedzinie stosunków interpersonalnych cechą, która w największym stopniu determinuje pożądane zachowania kierownika jest emisyjność. Emisyjność jest właściwością o charakterze motywującym, która pełni zasadniczą rolę w jednoczeniu i organizacji zachowań człowieka. Emisyjność inicjuje, ukierunkowuje i dynamizuje zachowania. Można też powiedzieć, że konfiguracja względnie stałych dążeń człowieka w bardzo dużym stopniu jest wyrazem jego emisyjności. To, w jakim stopniu człowiek realizuje swe dążenia, zależy od jego walorów intelektualnych, które określają cechy człowieka w dziedzinie funkcji intelektualnych.

Ze względu na charakter emitowanych przez ludzi do otoczenia oddziaływań, można mówić o ich dodatniej, ujemnej lub zerowej emisyjności. Mówiąc potocznie, człowiek, który przekazuje otoczeniu więcej własnych resursów niż pobiera od niego – bez względu na ich rodzaj – ma emisyjność dodatnią, a ten, który pobiera więcej resursy z otoczenia niż przekazuje mu – emisyjność ujemną. U człowieka o emisyjności zerowej zachowana jest równowaga pomiędzy ilością resursów emitowanych a przekazywanych.

Proponuję traktować emisyjność jako podstawowy wyznacznik dynamiki zachowań człowieka we wszelkiego rodzaju przedsięwzięciach podejmowanych w różnych obszarach działalności.

Im wielkość emisyjności człowieka jest bliższa wartościom ekstremalnym, tym większa jest jego aktywność. Przy dużej emisyjności dodatniej zachowania człowieka i przejawiająca się aktywność bardzo często sprawiają wrażenie nieładu, chaosu, impulsywności, zmienności, naiwności itp.; nieład, chaos i nierespektowanie zasad stanowią tu pewną regułę. W przypadku dużej wartości emisyjności ujemnej, brak respektowania zasad również stanowi regułę, jednakże wzmożona aktywność nie wyraża się w chaosie, a wręcz przeciwnie – przejawia się w: przebiegłości, zapobiegliwości, podejrzliwości, ekspansywności, pragmatyzmie itp. Dzieje się tak, po-

nieważ emisyjność dodatnia i wynikająca z niej aktywność ma zupełnie inną genezę niż emisyjność ujemna. Emisyjność pozwala więc na rozróżnienie i wyjaśnienie dwóch przeciwstawnych sobie rodzajów aktywności przejawiającej się u różnych ludzi. Rozróżnienie tych rodzajów aktywności u człowieka ma niezmiernie duże znaczenie przy określaniu najważniejszych dla niego ról do pełnienia w wykonywanym zawodzie (np. roli twórcy, interpretatora, wykonawcy czy organizatora)¹⁶.

Stałe indywidualne cechy osobowości w dziedzinie funkcji intelektualnych (przetwarzalność, odtwarzalność, talent) określają poziom i sprawność myślenia (skuteczność przetwarzania i odtwarzania informacji oraz tworzenia nowych) oraz działania (efektywną realizację podjętych decyzji).

Duża przetwarzalność sprzyja:

- umiejętności radzenia sobie w nowych sytuacjach (nieprzewidzianych i skomplikowanych);
- pomysłowości i wyobraźni;
- dużej sprawności intelektualnej;
- skuteczności przeprowadzania analizy i oceny zaistniałych faktów;
- umiejętności podejmowania optymalnych decyzji;
- łatwości przetwarzania dużych ilości informacji;
- szerokim horyzontom;
- łatwości powstawania nowych skojarzeń, czyli twórczości, innowacyjności, kreatywności;
- skuteczności wpływania na ludzi;
- wszechstronności, zaradności;
- umiejętności kompleksowego podejścia do problemów.

Duża odtwarzalność sprzyja:

- łatwości zapamiętywania wielu nawet bardzo szczegółowych informacji;
- erudycji.

Posiadanie talentu w jakiejś dziedzinie sprzyja:

- entuzjazmowi i pasji, z jakimi człowiek zajmuje się problemami z dziedziny talentu;
- kreatywności, innowacyjności, pomysłowości i twórczości w dziedzinie talentu;

¹⁶ Zagadnienie to zostało szerzej omówione [w:] J. Wilsz, *Mechanizmy samoregulacji w systemie kształcenia*, Częstochowa 1996/97, s. 82-89.

- skuteczności twórczego rozwiązywania problemów z tej dziedziny;
- łatwości przetwarzania informacji z tej dziedziny;
- efektywnemu wykonywaniu zawodu związanego z dziedziną talentu.

Stale indywidualne cechy osobowości w dziedzinie stosunków interpersonalnych (emisyjność, tolerancja, podatność) określają motywację człowieka i zakres jego działania. Emisyjność określa motywację działania, a tolerancja i podatność jego zakres.

Główną rolę w dynamice zachowania odgrywa emisyjność, od niej w największym stopniu zależą dążenia i pragnienia człowieka oraz rodzaj motywacji działania:

- przy emisyjności dodatniej pojawia się dążenie do swobodnego wyrażania swoich uczuć oraz do maksymalizacji przyjemnych przeżyć i doznań;
- przy emisyjności zerowej dominuje dążenie do utrzymania istniejącego stanu rzeczy (do zachowania status quo), do przestrzegania zasad, utrzymywania ładu i wypełniania obowiązków;
- przy emisyjności ujemnej pojawia się dążenie do organizowania użytecznych działań i do maksymalizacji korzyści.

Ludzie o emisyjności dodatniej pragną przekazywać otoczeniu własne wewnętrzne informacje, ich postępowanie związane jest z chwilą bieżącą i doraźnym użyciem, są chaotyczni, zmienni, emocjonalni, impulsywni, cechuje ich fantazja, bujna wyobraźnia, mają dużo pomysłów i koncepcji (często nierealnych) ale od otoczenia oczekują ich wprowadzenia, gdyż sami nie radzą sobie z tym dobrze. Podejmując decyzje nie rozpatrują wszystkich możliwych rozwiązań i nie przewidują ich wszystkich możliwych skutków. Dominuje u nich innowacyjny styl funkcjonowania, postrzegani są jako ludzie niezależni, którzy nie potrafią dostosować się do narzucanych im wymagań i rygorów organizacyjnych. Ludzie o emisyjności dodatniej z dużą łatwością formułują cele latentne (życzenia, pragnienia, pomysły), jednak skuteczność realizacji przez nich tych celów jest mała. Jeśli ludzie o emisyjności dodatniej mają talent w jakiejś dziedzinie, są wyjątkowo kreatywni, mogą być twórcami w różnych dziedzinach działalności artystycznej.

Ludzie o emisyjności zerowej i zbliżonej do niej dążą do respektowania istniejących norm i zasad, są pryncypialni, zdyscyplinowani, systematyczni, obowiązkowi, lubią pracę zrutynizowaną, dobrze zorganizowaną (organizację gwarantują im ludzie o emisyjności ujemnej). Decyzje podejmują prostolinijnie, kierując się obowiązującymi normami. Obowiązek i prawo są dla nich wartościami nadrzędnymi. Cechuje ich stałość poglądów, rygorizm moralny i prawość. Najlepiej czują się w systemie organizacji formalnej, jako realizatorzy zadań, wykonują je rzetelnie i

dokładnie, wymagając tego samego od innych. Dominuje u nich adaptacyjny styl funkcjonowania.

Zachowania ludzi o średniej emisyjności dodatniej są pośrednie w stosunku do zachowań ludzi o emisyjności dodatniej i emisyjności zerowej. Jeszcze są kreatywni, ale już skłonni do pewnego podporządkowywania się rygorom organizacyjnym, zmyślanie zostaje zredukowane do ubarwiania i koloryzowania rzeczywistości, żywiołowość ogranicza się już tylko do gestów i stylu zachowania, a po pragnieniu nieograniczonej swobody pozostaje skłonność do demonstrowania, natomiast niecierpliwość, kapryśność i rozrzutność są mniejsze niż u ludzi o dużej emisyjności dodatniej. Ludzi o średniej emisyjności dodatniej cechuje mieszany styl aktywności: innowacyjno-adaptacyjny.

Ludzie o emisyjności ujemnej dążą do wysokiej pozycji w sensie władzy i majątku. Cechuje ich praktycyzm moralny, pragmatyzm, adaptacyjność, elastyczność, przezorność, zapobiegliwość, operatywność, przedsiębiorczość, chęć usprawniania świata, organizacyjność, metodyczność, dążenie do awansu na wyższe stanowiska, skłonność do naginania zasad w zależności od potrzeb i dla korzyści, a sprawdzianem słuszności zastosowanych metod jest osiągnięty wynik. Najważniejsza jest dla nich skuteczność działania, dlatego też wszystkie decyzje są przemyślane pod kątem efektywnego osiągnięcia celu i unikania możliwie wszystkich szkodliwych skutków. Decyzje podejmują więc przezornie, kierując się użytecznością. Podstawową ich dewizą jest: najpierw obowiązek, a potem przyjemność. Emisyjność ujemna sprzyja podejmowaniu: optymalnych decyzji, efektywnych działań, korzystnych transakcji, itp. Ludzie o tej emisyjności dzięki pragmatyzmowi najczęściej cudze pomysły przekładają na konkretne przemyślane decyzje, a plany na działania i rezultaty. Jeśli chodzi o ich kreatywność, można powiedzieć, że są kreatywni w dziedzinie organizacji i zarządzania. Dzięki temu bez większych problemów realizują cele latentne, przekształcając je w cele aktywne. Im większa emisyjność ujemna zachowania są bardziej interesowne i ekspansywne, w coraz większym stopniu ukierunkowane na osiągnięcie korzyści własnych.

Jeśli chodzi o pozostałe stałe indywidualne cechy w dziedzinie stosunków interpersonalnych: tolerancję i podatność, aktywność człowieka może przejawiać się jedynie w ich zakresie. Poza zakresem tolerancji i podatności nic nie nakłoni człowieka do jakiegokolwiek aktywności.

Ludzie, którzy mają dużą tolerancję są zdolni do dobrowolnego akceptowania szerokiego zakresu bodźców, są łatwi we współzyciu, mają dużo cierpliwości, wyrozumiałości i życzliwości dla innych ludzi, nie pozwalają im wyprowadzić się z równowagi i owocnie z nimi współpracują. Nie drażnią ich drobiazgi. Dobrowolnie zgadzają się na wiele różnych rzeczy i bez przymusu akceptują też wiele spraw. Rzadziej od innych denerwują się, rzadko się obrażają. Prawie nigdy

nie bywają kapryśni. Częściej od innych zawierają kompromisy i mówi się o nich, że są bezkonfliktowi. Duża tolerancja sprzyja umiejętnościom interpersonalnym oraz częstemu podejmowaniu dobrowolnych aktywnych działań. Aktywność o charakterze twórczym może występować wyłącznie w zakresie tolerancji. W zakresie podatności najczęściej mamy do czynienia z aktywnością o charakterze przystosowawczym.

Zachowania ludzi zależne od ich podatności, są wynikiem presji i nacisków wywieranych na nich. Ludzie, którzy mają dużą podatność są zdolni do akceptowania wielu sytuacji przymusowych pod wpływem bodźców niechcianych, łatwo ulegają presji, chętnie ustępują pod wpływem nacisku i przymusu, dlatego też często bywają wykorzystywani przez innych. Robią wiele rzeczy tak, jak chcą tego inni, są wobec nich ulegli. Ich współżycie z innymi ludźmi jest zgodne, gdyż łatwo się do nich dostosowują. Zgadzają się na wiele rzeczy i sytuacji pomimo, że ich nie akceptują. Łatwo podporządkowują się poleceniom, łatwo też godzą się z losem. Pod wpływem krytyki zmieniają swe poglądy i zamiary.

Mała podatność sprzyja:

- niezależności w myśleniu i działaniu;
- tzw. „silnej osobowości”;
- małej uległości na zaciski zewnątrz;
- dużej samosterowności wewnętrznej.

Duża podatność sprzyja:

- bezkonfliktowym relacjom interpersonalnym;
- uleganiu innym ludziom;
- częstemu podejmowaniu działań wymuszonych.

W fazie pomysłu najwłaściwymi ludźmi są ludzie o emisyjności dodatniej, w fazie wprowadzania innowacji ludzie o emisyjności ujemnej, a w fazie rozpowszechniania innowacji jedni i drudzy, ale w zamienionych rolach. Ludzie o emisyjności dodatniej sprawdzają się wówczas w działaniu polegającym na prezentowaniu innowacji, zachwalaniu ich i zachęcaniu do ich kupowania, ludzie o emisyjności ujemnej skutecznie zorganizują te przedsięwzięcia, ale sami efektywnie ich nie zrealizują. Gdzie właściwe dla siebie miejsce znajdują ludzie o emisyjności zerowej? Na to pytanie można odpowiedzieć, że ludzie ci dobrze zrealizują wszystkie funkcje pomocnicze, wspierające i zabezpieczające pod względem formalnym przedsięwzięcia ludzi o emisyjności dodatniej i ujemnej.

Właściwości sterownicze zmienne, którymi są zmienne cechy osobowości można nabywać, rozwijać i doskonalić, na przykład zgodnie z kryterium wzrostu efektywności działania, czło-

wiek może opanować odpowiednie techniki działania. Rozwój przedsiębiorczości twórczej może jedynie następować w zakresie zmiennych cech osobowości. Należy tu zaliczyć te wszystkie cechy i zachowania, które ukształtowały się w człowieku na skutek własnej pracy nad sobą, właściwych treningów (między innymi: asertywności, empatii, zdolności twórczych), doprowadzających do osiągnięcia wysokiej sprawności w działaniu oraz w rezultacie wielu jeszcze innych oddziaływań otoczenia.

Umiejętności kierowników w dziedzinie stosunków interpersonalnych oraz w dziedzinie funkcji intelektualnych

Umiejętności w dziedzinie stosunków interpersonalnych są funkcją stałych indywidualnych cech osobowości w dziedzinie stosunków interpersonalnych, a umiejętności w dziedzinie funkcji intelektualnych są funkcją stałych indywidualnych cech osobowości w dziedzinie funkcji intelektualnych.

Umiejętności w dziedzinie stosunków interpersonalnych są potrzebne kierownikowi by między innymi:

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

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

- był spostrzegawczy i bystry;
- miał łatwość 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;
- umiał sobie radzić w nieprzewidzianych i skomplikowanych sytuacjach;
- umiał rozszyfrowywać zamiary innych ludzi;
- aby umiał kompleksowo podchodzić do problemów;
- umiał logicznie myśleć, analizować i wyciągać wnioski;
- miał umiejętność dokonywania syntezy;
- był zdolny szybko podejmować decyzje;

- posiadał dobrą pamięć.

Stale indywidualne cechy osobowości skutecznego kierownika

Analiza cech, które sprzyjają efektywnej pracy kierownika, realizowanym przez niego funkcjom i zadaniom, wymogom odnośnie jego umiejętności i zachowań pożądanych w pracy oraz analiza stałych indywidualnych cech osobowości pozwala stwierdzić, że efektywnej pracy kierownika najbardziej sprzyjają następujące wartości stałych indywidualnych cech osobowości:

- duża przetwarzalność;
- duża albo średnia odtwarzalność;
- talent organizatorski oraz z dziedziny, którą zajmuje się kierownik;
- ujemna emisyjność¹⁷;
- duża tolerancja;
- mała podatność.

Aby zweryfikować trafność podanych wyżej wartości stałych indywidualnych cech osobowości przeprowadzono badania¹⁸ dziesięciu kierowników. Określono wielkości i wartości ich stałych indywidualnych cech osobowości¹⁹ (zestawiono je w tabeli 1). Zakres badań obejmował pięć spośród sześciu stałych indywidualnych cech osobowości (przetwarzalność, odtwarzalność, emisyjność, tolerancję i podatność).

Tabela 1.

Stale indywidualne cechy osobowości badanych kierowników

	przetwarzalność	odtwarzalność	emisyjność	tolerancja	podatność
	67	18	116	52	37
Kierownik 1	duża	średnia	zerowa	duża	średnia
	68	27	78	47	40

¹⁷ Emisyjność ujemna u kierownika wskazana jest ze względu na działalność organizacyjną. Emisyjność dodatnia kierownika byłaby niekorzystna ze względu na tę działalność, sprzyjałaby natomiast jego kreatywności.

¹⁸ Badania przeprowadzono przy użyciu testów na przetwarzalność, odtwarzalność, emisyjność, tolerancję i podatność, opracowanych przez autorkę artykułu. Emisyjność badanych osób określano w skali pięciostopniowej, a pozostałe cechy w skali trzystopniowej. Wielkości przetwarzalności, odtwarzalności, emisyjności, tolerancji i podatności, badanych kierowników, będące sumą punktów uzyskanych w poszczególnych testach, zostały zamieszczone w pracy magisterskiej Iwony Owczarek pt.: „Funkcje stałych indywidualnych cech osobowości osób na kierowniczych stanowiskach (na przykładzie Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej w Katowicach)” – napisanej pod moim kierunkiem.

¹⁹ Wielkość przetwarzalności mieszcząca się w przedziale 81-64 wskazuje na dużą przetwarzalność, w przedziale 63-46 na średnią przetwarzalność, w przedziale 45-27 na małą przetwarzalność. Wielkość odtwarzalności mieszcząca się w przedziale 30-24 wskazuje na dużą odtwarzalność, w przedziale 23-17 na średnią odtwarzalność, w przedziale 16-10 na małą odtwarzalność. Wielkość emisyjności mieszcząca się w przedziale 190-160 wskazuje na dużą dodatnią emisyjność, w przedziale 159-130 na średnią dodatnią emisyjność, w przedziale 129-99 na zerową emisyjność, w przedziale 98-69 na średnią ujemną emisyjność, w przedziale 68-38 na dużą ujemną emisyjność. Wielkość tolerancji mieszcząca się w przedziale 60-47 wskazuje na dużą tolerancję, w przedziale 46-34 na średnią tolerancję, w przedziale 33-20 na małą tolerancję. Wielkość podatności mieszcząca się w przedziale 54-43 wskazuje na dużą podatność, w przedziale 42-31 na średnią podatność, w przedziale 30-18 na małą podatność.

Kierownik 2	duża	duża	średnia ujemna	duża	średnia
Kierownik 3	55	21	54	52	35
	średnia	średnia	duża ujemna	duża	średnia
Kierownik 4	73	28	87	43	39
	duża	duża	średnia ujemna	średnia	średnia
Kierownik 5	69	24	146	48	27
	duża	duża	średnia dodatnia	duża	mała
Kierownik 6	58	21	52	49	30
	średnia	średnia	duża ujemna	duża	mała
Kierownik 7	78	24	93	35	34
	duża	duża	średnia ujemna	średnia	średnia
Kierownik 8	72	24	76	50	35
	duża	duża	średnia ujemna	duża	średnia
Kierownik 9	72	28	70	51	26
	duża	duża	średnia ujemna	duża	mała
Kierownik 10	75	21	65	50	41
	duża	średnia	duża ujemna	duża	średnia

Na podstawie charakterystyki poszczególnych kierowników dokonanej przez ich zwierzchnika, który oceniał ich zachowania, podejmowane przez nich przedsięwzięcia, stosunek do innych ludzi itp., można stwierdzić, że podane wartości stałych indywidualnych cech osobowości sprzyjające efektywnej pracy kierownika, zweryfikowały się:

- w odniesieniu do przetwarzalności w 80%;
- w odniesieniu do odtwarzalności w 100%;
- w odniesieniu do emisyjności w 80%;
- w odniesieniu do tolerancji w 80%;
- w odniesieniu do podatności w 30%.

Gdyby przetwarzalność była określana w skali pięciostopniowej (bardzo duża, duża, średnia, mała, bardzo mała), a zakres pożądanej u kierownika przetwarzalności wskazano by od dużej do bardzo dużej, to wówczas przetwarzalność mogłaby zostać zweryfikowana w stopniu przekraczającym 80%.

Emisyjność została zweryfikowana w 80%, jednakże gdyby tę samą grupę kierowników zbadano po upływie kilku lat, to mogłoby się okazać, że kierownik 1 miałby już emisyjność ujemną, gdyż emisyjność zmienia się wraz z wiekiem zawsze w kierunku od dużej dodatniej, do średniej dodatniej, następnie do zerowej i dalej do średniej ujemnej, aż do dużej ujemnej, tempo tych zmian u poszczególnych osób jest indywidualne, nie wszyscy też przechodzą przez

jej pięć kolejnych etapów. Z tych samych powodów, po kilku latach u pozostałych badanych stwierdzono by emisyjność ujemną większą od aktualnej. Jeśli chodzi o kierownika 5 to pomimo, że wartość jego emisyjności (średnia dodatnia) różni się istotnie od średniej ujemnej – wskazanej, jako pożądana u kierownika, to również i w jego przypadku zweryfikowała się wartość emisyjności uzyskana w teście, gdyż opinia zwierzchnika, który stwierdził, że charakteryzuje go różnorodność zachowań, chce podobać się innym, nie lubi być krytykowany, swoje niezadowolenie wyraża przez ostentacyjne protestowanie, a jednocześnie jest ciepły i życzliwy, itp., potwierdziła jego emisyjność dodatnią.

Ze względu na procesy starzenia z upływem czasu zmienia się emisyjność człowieka (od dużej dodatniej do dużej ujemnej), z tych samych powodów rośnie jego tolerancja, a maleje podatność.

Jeśli chodzi o tolerancję, której wartość została zweryfikowana w 80%, to podobnie jak w przypadku emisyjności, gdyby tę samą grupę kierowników zbadano po upływie kilku lat, to stwierdzono by u nich zwiększenie tolerancji i mogłoby się okazać, że kierownicy 4 i 7 mieliby wówczas tolerancję dużą.

Jeśli chodzi o podatność, której wartość została zweryfikowana w 30%, to gdyby tę samą grupę kierowników zbadano po upływie kilku lat, to stwierdzono by u nich zmniejszenie podatności i mogłoby się okazać, że niektórzy kierownicy mający wcześniej podatność średnią, po kilku latach uzyskali, pożądaną u kierownika podatność małą.

Informacje uzyskane od zwierzchnika na aktualnym etapie badań pozwoliły na zweryfikowanie pięciu stałych indywidualnych cech osobowości. Nie wykluczam jednak, że uzyskanie od zwierzchnika dodatkowych informacji na temat podległych mu kierowników pozwoliłoby na określenie rodzaju i wartości ich talentu – będzie to przedmiotem dalszych badań.

Przeprowadzone badania, pomimo ich wąskiego zakresu oraz, a także obserwacje własne z życia codziennego wielu osób zatrudnionych na kierowniczych stanowiskach, ocena ich stałych indywidualnych cech osobowości, analiza ich zachowań, stosowanych przez nich metod, efektów pracy, relacji z innymi pracownikami, pozwala mi z całym przekonaniem stwierdzić, że stosowanie koncepcji stałych indywidualnych cech osobowości powinno okazać się szczególnie przydatne na etapie rekrutacji na te stanowiska, a kierownikom w trakcie ich pracy, przede wszystkim ze względu na skuteczność sterowania ludźmi.