

Zbigniew Zaniewski

Problemy kształtowania osobowości

Jednym z podstawowych celów programu nauczania Warszawskiej Szkoły Zarządzania im. Karola Adamieckiego¹⁾ było kształtowanie w słuchaczach umiejętności „poruszania się” w złożonych realiach gospodarki rynkowej w czterech podstawowych płaszczyznach²⁾:

- rozumienia istoty przemian społeczno-gospodarczych w kraju i własnej w nich pozycji,
- umiejętności praktycznego posługiwania się wiedzą nabytą w ramach realizowanych przez Szkołę programów nauczania,
- aktywnej postawy wobec wymogów aktualnego rynku pracy³⁾,
- poznania i zrozumienia własnych możliwości, dyktowanych charakterem posiadanych predyspozycji i formułowanymi celami życiowej aktywności.

Jest zrozumiałe, że to, jak każdy ze słuchaczy będzie ostatecznie funkcjonował w realiach rzeczywistości, leżało oczywiście poza sferą możliwości Szkoły.

Wiedza i umiejętności, jakie w toku działań programowych Szkoły można przekazać i wykształcić w słuchaczach, są jedynie cienką powłoką informacyjną nieustannie narażaną na „atak” wieloletnich przyzwyczajzeń, doświadczeń, nawyków, przekonań, indywidualnych zdolności rozumienia i rozwiązywania problemów, odporności na stres, a także rzeczywistych możliwości działania dyktowanych przepisami prawa, systemem podatkowym, udogodnieniami administracyjnymi itp.

Świadomość tego stanu rzeczy skłoniła do podjęcia gruntowniejszych badań nad możliwościami „przeorientowania” różnych sfer osobowości człowieka w świetle ogólnie obowiązujących praw o sztywno-elastycznej i informacyjno-energetycznej strukturze osobowości człowieka, prawie losowego rozkładu

cech osobowościowych oraz faktu, że w rozwiązywaniu problemów decyzyjnych rozstrzygający jest obszar informacyjny struktury osobowości człowieka z jego podstawowym układem — intelektem⁴⁾.

Każde z tych praw, odnosząc się do innego aspektu rzeczywistości, tworzy sferę bardzo istotnych problemów badawczych o zasadniczym charakterze z punktu widzenia wielu podstawowych celów i założeń dydaktyki, a na pewno pierwszorzędnym zarówno z punktu widzenia oczekiwań słuchaczy Warszawskiej Szkoły Zarządzania, jak również założeń i celów programowych innych szkół menedżerskich.

Przedmiotem badań uczyniono sferę intelektualną osobowości (obszar informacyjny) w płaszczyźnie sztywnych i nieszywnych właściwości sterowniczych. Z istoty swej sfera intelektualna — a dodać należy, że rozumie się ją tu w sensie ścisłym, tj. jako zespół sztywnych i nieszywnych właściwości obszaru informacyjnego osobowości człowieka⁵⁾ — jest decydująca w przedmiocie indywidualnych wyznaczników skuteczności działania. Chodzi tu głównie o jakość podejmowanych decyzji w następujących aspektach:

- szybkości decyzji,
- trafności decyzji (rodzaju wyborów decyzyjnych z możliwego — posiadanego czy dostrzeganego — zasobu rozwiązań),
- pojemności informacyjnej, czyli zdolności do gromadzenia informacji niezbędnych do tworzenia skojarzeń i wyobrażeń jako koniecznego podkładu wszelkich decyzji,
- wyboru kierunku aktywności życiowej, tj. obszaru zainteresowań i celów życiowych.

Wyniki badań obejmują 24 grupy słuchaczy Warszawskiej Szkoły Zarządzania im. Karola Adamieckiego w ogólnej liczbie 538 osób. Byli to

głównie mężczyźni w przedziale wiekowym 22-51 lat, o różnym pochodzeniu społecznym, z terenu całej Polski i w 90% z wykształceniem wyższym, o różnych zawodach i zainteresowaniach.

Szczegółowy problem badawczy można sformułować następująco: jakiego rodzaju sytuacje intelektualne (intelektualne sytuacje zadaniowe) preferują badane osoby, jaki jest rozkład statystyczny (obraz prawa losowego rozkładu cech) tych preferencji, czego są one uwidocznieniem w sensie możliwości zawodowych i jakie wnioski praktyczne wynikają z tego faktu dla poradnictwa zawodowego na rzecz słuchaczy?

Analiza materiału empirycznego

W wyniku odpowiedniej procedury badawczej uzyskano obraz losowego rozkładu ośmiu typowych intelektualnych sytuacji zadaniowych skorelowanych z czterema podstawowymi cechami intelektu, a mianowicie⁶⁾:

- pojemnością informacyjną mózgu, obrazującą zdolność mózgu do odbierania, gromadzenia i wydawania informacji,
- pojętnością informacyjną mózgu, obrazującą zdolność mózgu do zapamiętywania każdej odebranej informacji w jednostce czasu,
- preferencyjnością mózgu, obrazującą charakter wytwarzanych przez mózg wyobrażeń szczególnego rodzaju (zainteresowania, uzdolnienia, talent),
- rodzajem pamięci, obrazującym stopień skłonności do operowania szczegółami.

Do rozróżnienia sytuacji przyjęta została najprostsza skala stopni nasilenia każdej właściwości: mały — duży.

Bardzo ważna jest tu uwaga — odnosząca się do jednego z najważniejs-

szych ustaleń interdyscyplinarnej teorii osobowości — że każda z wymienionych cech (właściwości, predyspozycji) jest niezależna w stosunku do pozostałych. Daje to — poza wszystkim innym — wyobrażenie o skali możliwych kombinacji tych właściwości przy większym wysubtelnianiu rozróżnień ich natężenia.

Oto szczegółowa charakterystyka owych sytuacji⁷⁾:

1. Praca unormowana, o spokojnym toku, utartych sposobach postępowania, wąskim zakresie zagadnień. Praca, w której wystarczy nie najlepsza nawet pamięć oraz nie jest konieczne posiadanie jakichś szczególnych uzdolnień (talentu) w jakimkolwiek przedmiocie.

2. Praca o często zmieniającej się tematyce, z potrzebą wykonywania zadań nierzadko „na wczoraj”, z dużym natłokiem problemów. Praca wymagająca często szybkiego podejmowania decyzji i znajdowania niestandardowych rozwiązań, jednakże bez potrzeby szczególnego angażowania pamięci, tj. potrzeby zapamiętywania i wykorzystywania dużej liczby szczegółów. Także bez konieczności posiadania jakichś szczególnych uzdolnień (talentu) w jakimkolwiek przedmiocie.

3. Praca unormowana o spokojnym toku, utartych sposobach postępowania, wąskim zakresie zagadnień, jednakże wymagająca niezłej pamięci (potrzeba zapamiętywania i wykorzystywania dużej liczby szczegółów), ale bez potrzeby posiadania jakichś szczególnych uzdolnień (talentu) w jakimkolwiek przedmiocie.

4. Praca unormowana o spokojnym toku, utartych sposobach postępowania, wąskim zakresie zagadnień bez potrzeby wykazywania się specjalnie dobrą pamięcią, ale za to pomysłowością (pewnym talentem — dobrze, jeśli wyraźnym) do wykonywania pracy, np. z zakresu własnych zainteresowań, posiadanego przygotowania zawodowego, nabytej praktyki i doświadczenia.

5. Praca o często zmieniającej się tematyce, z potrzebą wykonywania zadań nierzadko „na wczoraj”, z dużym natłokiem problemów. Praca wymagająca często szybkiego podejmowania decyzji i znajdowania niestandardowych rozwiązań, a także zapamiętywania i wykorzystywania dużej liczby szczegółów (dobrej pa-

mieci), bez konieczności jednakże wykazywania się jakimiś szczególnymi uzdolnieniami (talentem) w jakimkolwiek przedmiocie.

6. Praca o często zmieniającej się tematyce, z potrzebą wykonywania zadań nierzadko „na wczoraj”, z dużym natłokiem problemów. Praca wymagająca często szybkiego podejmowania decyzji i znajdowania niestandardowych rozwiązań. Nie wymaga wprawdzie szczególnie dobrej pamięci, ale za to pewnej (dobrze, jeśli dużej) pomysłowości (talentu) do jej wykonywania, np. z zakresu własnych zainteresowań, posiadanego przygotowania zawodowego, nabytej praktyki i doświadczenia.

7. Praca unormowana o spokojnym toku, utartych sposobach postępowania, wąskim zakresie zagadnień, wymagająca jednakże dobrej pamięci (konieczność zapamiętywania i wykorzystywania dużej liczby szczegółów). Konieczna jest przy tym pomysłowość — dobrze, jeśli duża (talent) do wykonywanej pracy, np. z zakresu własnych zainteresowań, posiadanego przygotowania zawodowego, nabytej praktyki i doświadczenia.

8. Praca o często zmieniającej się tematyce, z potrzebą wykonywania zadań nierzadko „na wczoraj”, z dużym natłokiem problemów. Praca wymagająca zarówno szybkiego podejmowania decyzji, znajdowania rozwiązań niestandardowych, jak też posiadania dobrej pamięci (a nawet bardzo dobrej) i dużej pomysłowości (talentu) oraz zamiłowania do wykonywanej pracy, np. bądź to z zakresu własnych zainteresowań, posiadanego przygotowania zawodowego, bądź też nabytej praktyki i doświadczenia.

Oto liczbowy obraz rozkładu losowego wymienionych sytuacji, uzyskany w wyniku badań empirycznych metodą diagnozowania współaktywnego:

Numery	Rodzaje sytuacji								Razem
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Liczba osób	39	140	30	73	79	99	19	59	538
%	7,25	26,02	5,58	13,57	14,68	18,40	3,53	10,97	100

Każda z wymienionych sytuacji określa pewną potencjalną skalę możliwości decyzyjnych, która jest wypadkową właściwości sterowniczej wszystkich wchodzących w jej skład

parametrów informacyjnych. Wraz z zawartością pamięci (wiedzą, doświadczeniem, nawykami, przyzwyczajeniami, stereotypami itp.) parametry te tworzą sumę możliwości decyzyjnych każdego człowieka, którą możemy nazwać indywidualnym potencjałem decyzyjnym (IPD). Ze względu na prawo starzenia się materi IPD jest wartością czasowo-zmienną.

Przedstawione uogólnienie pozwala na sformułowanie kilku praktycznych twierdzeń:

Każdą jednostkę oraz grupę osób (dowolnej liczebności) można traktować jako potencjalny zasób możliwości decyzyjnych.

Wykorzystując formułę IPD (indywidualnego potencjału decyzyjnego) można wprowadzić konwencję grupowego (społecznego) potencjału decyzyjnego (GDP, SPD).

Wobec faktu, że składowe (cechy) potencjału decyzyjnego oddają istotę możliwości intelektualnych człowieka — również w płaszczyźnie zawodowej — można przyjąć, że każdą jednostkę czy dowolną grupę osób można traktować jako potencjalny⁸⁾ zasób predyspozycji zawodowych (potencjalny zasób pracowniczy) i pod tym względem je analizować.

Osiem wymienionych wcześniej sytuacji zadaniowych odzwierciedla jakościowy aspekt potencjału decyzyjnego, tzn. że każda z cech objętych sytuacjami jest odzwierciedleniem odmiennych wobec pozostałych funkcji w obiegach sterowniczych (myślowo-decyzyjnych). Uwaga ta, obojętnie, że cechy te są niezależne wobec siebie, jest istotna przy ewentualnych próbach kwantyfikowania cech dla uzyskania liczbowych charakterystyk IPD i GDP (SPD). Istnieje tu bowiem możliwość istotnych nieporozumień, a co najmniej nazbyt daleko idących uproszczeń.

Jak widać z uzyskanej charakterystyki potencjału zadaniowego badanej grupy, największą liczbę (140 osób) stanowią badani dobrze czujący się w sytuacji dużego natłoku

różnorodności i częstej zmiany problematyki, wymagań szybkiego podejmowania decyzji, szybkiego wykonywania poleceń, znajdowania nietypowych rozwiązań, jednakże bez potrzeby bardziej drobiazgowego angażowania pamięci i wykazywania się jakimiś konkretnymi zainteresowaniami.

Ten typ decyzyjny nazwać można ogólną inteligencją o słabej pamięci. Osoby z tej grupy (również z sytuacji 5, 6 i 8) nie nadają się do wykonywania zadań z sytuacji 1, 3, 4, 7 w tym sensie, że byłyby wręcz niewykorzystane. Gdyby natomiast osoby preferujące 1. sytuację zadaniową skierować do wykonywania zadań sytuacji 2, 5, 6, 8, to oczywiście zaistniałaby okoliczność zupełnej niemożności wywiązania się tych osób z wymogów owych sytuacji.

W kwestii właściwego wykorzystania predyspozycji intelektualnych człowieka można rozróżnić wiele przypadków, w których sytuacja zadaniowa jest niezgodna z intelektem człowieka⁹⁾, gdy:

- człowiekowi inteligentnemu uniemożliwia się przetwarzanie wielu informacji,
- człowieka nieinteligentnego zmusza się do przetwarzania wielu informacji,
- człowiekowi pojętnemu uniemożliwia się szybkie przetwarzanie informacji,
- człowieka niepojętnego zmusza się do szybkiego przetwarzania informacji,
- człowiekowi utalentowanemu uniemożliwia się przetwarzanie informacji z zakresu jego talentu,
- człowieka nieutalentowanego zmusza się do przetwarzania informacji w szczególnym zakresie.

Z punktu widzenia tzw. predyspozycji menedżerskich jest widoczne, że w różnym zakresie odpowiadają im sytuacje zadaniowe 2, 5, 6 i 8. Zatem predyspozycje takie przejawiać mogą osoby preferujące te właśnie typy sytuacji. Właściwości intelektualne nie wyczerpują jednak predyspozycji menedżerskich. Cechą kierunkową w tym względzie jest dynamizm określający podstawowe ukierunkowanie dążeń życiowych człowieka na kontynuację od rozpraszania do gromadzenia. Z możliwych do rozróżnienia pięciu podstawowych dynamizmów (egzody-

namizmu, egzostatyizmu, statyizmu, endostatyizmu, endodynamizmu) menedżerskie ukierunkowanie dążeń zaczyna się od tego przedostatniego i nie występuje na dowolne życzenie¹⁰⁾. Do tego dochodzą jeszcze tak istotne cechy, jak tolerancja, podatność i nieustępliwość – ważne zarówno z punktu widzenia kontaktów z innymi ludźmi, jak też np. konsekwentnego prowadzenia negocjacji.

Powodzenie w działalności menedżerskiej zależy więc także od odpowiednich zakresów tolerancji, podatności i nieustępliwości – nie dowolnych zakresów, ale właśnie odpowiednich, tj. odpowiadających osobowościowej charakterystyce tego, co można określić jako „menedżerską sytuację zadaniową”¹¹⁾.

Osoby o właściwościach odpowiadających sytuacjom zadaniowym 1, 3, 4, 7 i o dynamizmie sięgającym zaledwie statyki nie odnotowały wcale, bądź tylko niewielkie sukcesy w działalności rynkowej. Natomiast bardzo wyraźnie podkreślały ogromny wysiłek, jaki wkładają w dorównanie złożonym wymogom menedżerskiej sytuacji zadaniowej, stały wysoki poziom stresu, niepewność co do trafności decyzji i fakt, iż „bardzo męczą się w tej roli”.

Zupełnie odmienne opinie wyrażali badani o predyspozycjach odpowiadających sytuacji 2, 5, 6 i 8 – szczególnie o dynamizmie endostatycznym czy endodynamicznym. I chociaż ostateczny efekt ich rynkowej działalności jest określany przez wiele czynników pozaosobowościowych, to wymogi menedżerskiej sytuacji zadaniowej traktują oni jako oczywiste i w większości im odpowiadające.

Obecnie problemy, o których tu mowa, uzyskują swoją empiryczną weryfikację w odniesieniu do 30-osobowej grupy absolwentów podyplomowego studium zarządzania w naszej Szkole. Wyniki tych obserwacji dostarczają tym bardziej interesujących faktów, że w odniesieniu do tej grupy zminimalizowany jest wpływ różnic w nabytej wiedzy z zakresu przedsiębiorczości.

Uzyskane wyniki badań, jakkolwiek o dość ograniczonym zakresie, skłoniły do podjęcia badań o pogłębionym charakterze, stwierdzone ustalenia stawiają bowiem w nowym świetle wiele dotychczasowych

twierdzeń o możliwościach kształtowania osobowości i zdają się skłaniać do odmiennego spojrzenia na niektóre – przynajmniej – utarte kanony pedagogiki. Fakty te wydają się być interesujące – nie tylko z punktu widzenia programów kształcenia szkół menedżerskich.

Zbigniew Zaniewski

PRZYPISY

- ¹⁾ Placówka dydaktyczna pod nazwą Warszawska Szkoła Zarządzania im. Karola Adamieckiego została w październiku ub.r. wchłonięta przez Warszawską Szkołę Zarządzania – Szkołę Wyższą.
- ²⁾ Problematyka kształcenia kadr dla gospodarki rynkowej na różnych poziomach i w odniesieniu do różnych obszarów działalności zarządczej i wykonawczej została w sposób bardzo dobitny wypuklona w opracowaniu prof. Henryka Sadownika pt.: *Od prawdziwego pieniądza, przez prawdziwych kierowników, do prawdziwych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” nr 9/93.
- ³⁾ Nieumiejętność przygotowania do poruszania się na nowoczesnym rynku pracy jest jednym z najistotniejszych niedomogów systemu kształcenia zawodowego w Polsce w ogóle. Por. JOANNA SZPAKOWSKA, *Kształcenie zawodowe w Polsce. Stan obecny i kierunki zmian*, „Pedagogika Pracy” nr 20/2. Radom 1992, s. 9.
- ⁴⁾ Mam tu na myśli fundamentalne ustalenia polskiego uczonego M. MAZURA w jego pracach: *Cybernetyczna teoria układów samodzielných*, Warszawa 1966, *Cybernetyka a zarządzanie*, Warszawa 1969, *Jakościowa teoria informacji*, Warszawa 1970, *Cybernetyka a teoria organizacji* [w:] *Ogólna teoria organizacji. Materiały z seminarium*, „Problemy Organizacji” Zeszyty Naukowe nr 18, Warszawa 1970, *Cybernetyka i charakter*, Warszawa 1976.
- ⁵⁾ Przez osobowość, w świetle interdyscyplinarnej teorii osobowości człowieka, rozumie się zespół szytywnych i nieszytywnych parametrów sterowniczych.
- ⁶⁾ M. MAZUR, *Cybernetyka i charakter*, poz. cyt., s. 279 i nast.
- ⁷⁾ Z. ZANIEWSKI, *Menedżer to charakter*. Wydanie II uzupełnione i rozszerzone. Warszawa 1992.
- ⁸⁾ Potencjalny, bowiem faktyczny będzie – jak już wspomniałem – modyfikowany przez wpływ różnych czynników otoczenia (ustawodawstwo, model gospodarczy, oświatowy itd).
- ⁹⁾ M. MAZUR, *Cybernetyka i charakter*, poz. cyt., s. 382 i 383.
- ¹⁰⁾ Dynamizm jest energetycznym parametrem osobowości i wyraża stosunek współczynnika rozbudowy organizmu do współczynnika starzenia się. M. Mazur, *Cybernetyka i charakter*, poz. cyt., s. 290 i nast.
- ¹¹⁾ Z. ZANIEWSKI, *Charakterystyka menedżerskiej sytuacji zadaniowej w świetle twierdzeń interdyscyplinarnej teorii osobowości*, WSZ, Warszawa 1992.

Autor jest wykładowcą, adiunktem i kierownikiem Podyplomowego Studium Doboru i Wykorzystania Kadr w Firmie w Warszawskiej Szkole Zarządzania – Szkole Wyższej.