

Bożena Kłusek-Wojciszke
Marcin Gułaś

OSOBOWOŚĆ MENEDŻERA JAKO PREDYKTOR STYLU KIEROWANIA PERSONELEM

STRESZCZENIE

W 1978 roku Fred Fiedler wprowadził do literatury poświęconej stylom kierowania personelem zależnościowy model przywództwa zakładający, że względna skuteczność dwóch stylów kierowania: autokratycznego i demokratycznego uwarunkowana jest sytuacją w jakiej działa lider. Obserwując zachowania menedżerów w procesie kierowania personelem nie sposób pominąć faktu, że menedżerowie różnią się między sobą, przy czym różnice te są na tyle trwałe, że z jednej strony pozwalają przewidzieć do pewnego stopnia ich zachowania, z drugiej – wprowadzić do opisu zachowań pojęcie cechy. Badacze są raczej zgodni co do tego, że cechy mogą być rozpatrywane jako zorganizowane w pięć bardzo ogólnych, dwubiegunowych dymensji: ekstrawersję (E), neurotyzm (N), ugodowość (U), sumienność (S) i otwartość (O). Uwzględnienie z jednej strony czynników sytuacyjnych, a z drugiej – osobowości menedżera pozwala na opracowanie szeregu zaleceń praktycznych zwiększających szanse na skuteczne zarządzanie.

Słowa kluczowe: osobowość menedżera, model osobowości Wielkiej Piątki

Wstęp

W obecnej sytuacji na rynku pracy stanowiska menedżera są ważnym i nieodzownym elementem struktury korporacyjnej. Tworzenie i usystematyzowanie stanowiska menedżera niesie za sobą wiele konsekwencji. W literaturze przedmiotu znajdujemy wiele publikacji na temat sposobów zarządzania, radzenia sobie z podwładnymi, ale bardzo mało mówi się o tym, jak sama osobowość menedżera wpływa na wybór odpowiedniego stylu zarządzania i jak oddziałuje

na efektywność podwładnych. Temat ten jest bardzo ciekawy, dotychczas mało poruszany w literaturze naukowej, wymagający spojrzenia bardziej praktycznego aniżeli teoretycznego. Badania nad tym zagadnieniem mogą pomóc wielu menadżerom wyższego szczebla inaczej spojrzeć na dotychczasową efektywność w pracy.

1. Style kierowania

W literaturze przedmiotu spotkać można wiele klasyfikacji stylów kierowania dokonywanych ze względu na takie kryteria, jak: sposób podejmowania decyzji; sposób traktowania pracy przez pracownika; nastawienie menedżera na ludzi i zadanie czy efektywność stylu kierowania. W przeciwieństwie jednak do większości metod pomiaru stylów kierowania wykorzystujących oceny podwładnych Fred Fiedler¹ opracował metodę pomiaru stylów kierowania na podstawie oceny przełożonych. Prosił ich, aby przypomnieli sobie najbardziej i najmniej pożądanego współpracownika i dokonali jego oceny. Rozbieżność pomiędzy tymi dwoma ocenami pozwala, jego zdaniem, na określenie dwóch stylów kierowania: autokratycznego i demokratycznego. W przypadku stylu demokratycznego zorientowanego na relacje międzyludzkie – lider dba o dobrostan podwładnych, okazując im troskę, szacunek – czyli ugodowość i skłonność do zasięgania ich opinii – wyraźnie widać podobieństwo między tymi dwoma ocenami – nawet najmniej pożądanemu pracownikowi jest oceniany raczej pozytywnie (przełożony potrafi dostrzec w nim pozytywne cechy). Takiego podobieństwa ocen nie zaobserwowano w przypadku stylu autokratycznego – koncentracji na zadaniu i tendencji do narzucania podwładnym swojej własnej opinii – najgorszemu współpracownikowi przypisywano silnie negatywne oceny. Mówiąc najogólniej, seria badań przeprowadzona przez F. Fiedlera pozwoliła na sformułowanie następującego wniosku: liderów przypisujących stosunkowo wysokie oceny najmniej pożądanemu pracownikowi cechuje demokratyczny styl kierowania, z kolei niskie oceny najmniej pożądanego pracownika wskazują na tendencję do autokratycznego stylu kierowania. Skuteczność autokratycznego i demokratycznego stylu przywództwa zależy od trzech czynników: relacji lidera z podwładnymi (stopnia w jakim grupa go akceptuje), struktury zadania (kontrola lidera rośnie w przypadku jasno określonych celów) oraz od władzy lidera (liczby nagród i kar jakimi dysponuje oraz jego pozycji w hierarchii władzy). Badania F. Fiedlera nad efektywnością działania zespołów w różnych warunkach doprowadziły do sformułowania zależnościowego modelu przywództwa, pokazującego, że:

- styl autokratyczny jest skuteczny zarówno w sytuacji bardzo sprzyjającej liderowi (grupa akceptuje lidera, ma on wysoką pozycję w hierarchii władzy, zadania są jasno sprecyzowane), jak i w warunkach bardzo niesprzyjających (inaczej nastąpiłby rozpad grupy);

¹ F. Fiedler, *A contingency model of leadership effectiveness*, „Advance in Experimental Social Psychology” 1964, Bulletin 21.

- styl demokratyczny jest skuteczny w warunkach umiarkowanie sprzyjających lub umiarkowanie niesprzyjających liderowi².

Sformułowany przez F. Fiedlera zależnościowy model przywództwa wyraźnie wskazuje na sytuacyjne uwarunkowania skuteczności każdego z wymienionych stylów. Jednakże obserwacja rzeczywistych zachowań liderów i to zarówno zorientowanych na sytuację, jak i na relację wskazuje na znaczne różnice indywidualne między nimi, prowadząc tym samym do pytania o osobowościowe wyznaczniki każdego z nich.

2. Pięcioczynnikowy Model Osobowości

Termin „osobowość”, chociaż powszechnie znany i stosowany, niesie za sobą różne znaczenia – większość z nich daje się zakwalifikować do dwóch grup: w pierwszym zastosowaniu osobowość oznacza nic innego jak umiejętność w kontaktach społecznych – w tym znaczeniu osobowość oceniana jest ze względu na jej zdolność wzbudzania pozytywnych lub negatywnych reakcji u różnych osób, w różnych okolicznościach. Z kolei w drugim potocznym zastosowaniu osobowość rozumiana jest jako wrażenie, jakie jednostka wywiera na innych ludziach – w tym znaczeniu osobowość jednostki określana jest przez tę cechę czy własność, która jest najbardziej charakterystyczna dla danej jednostki³. Nie trudno zauważyć, że osobowość w powszechnym znaczeniu zawiera zawsze element oceny. Różnorodność znaczeń jakie przypisuje się słowu „osobowość” w codziennym znaczeniu, wydaje się jednak niewielka w porównaniu z liczbą definicji proponowaną przez psychologów. Niektórzy badacze wskazują na dwa typy definicji: biospołeczne – w tym ujęciu osobowość określona jest przez to jak reagują na nią inni ludzie, oraz biofizyczne – koncentrujące się na cechach lub własnościach jednostki. Inne definicje odnoszą się do niepowtarzalnych, indywidualnych aspektów zachowania jednostki lub też należą do definicji zbiorczych, ujmujących osobowość przez tak zwane wyliczenie⁴.

Wychodząc z założenia, że sposób definiowania osobowości jest zależny od przyjętych do analizy założeń teoretycznych, sposób definiowania osobowości będzie się różnił w zależności od tego w ramach jakiej teorii osobowość będzie analizowana. Wśród wielu nurtów badawczych dominującymi koncepcjami osobowości stały się teorie skoncentrowane na cechach. Osobowość definiowana między innymi jako: „te charakterystyki osoby, które wyjaśniają spójny wzorzec uczuć, myślenia i zachowania”⁵ czy „kombinacja cech psychologicznych, którymi

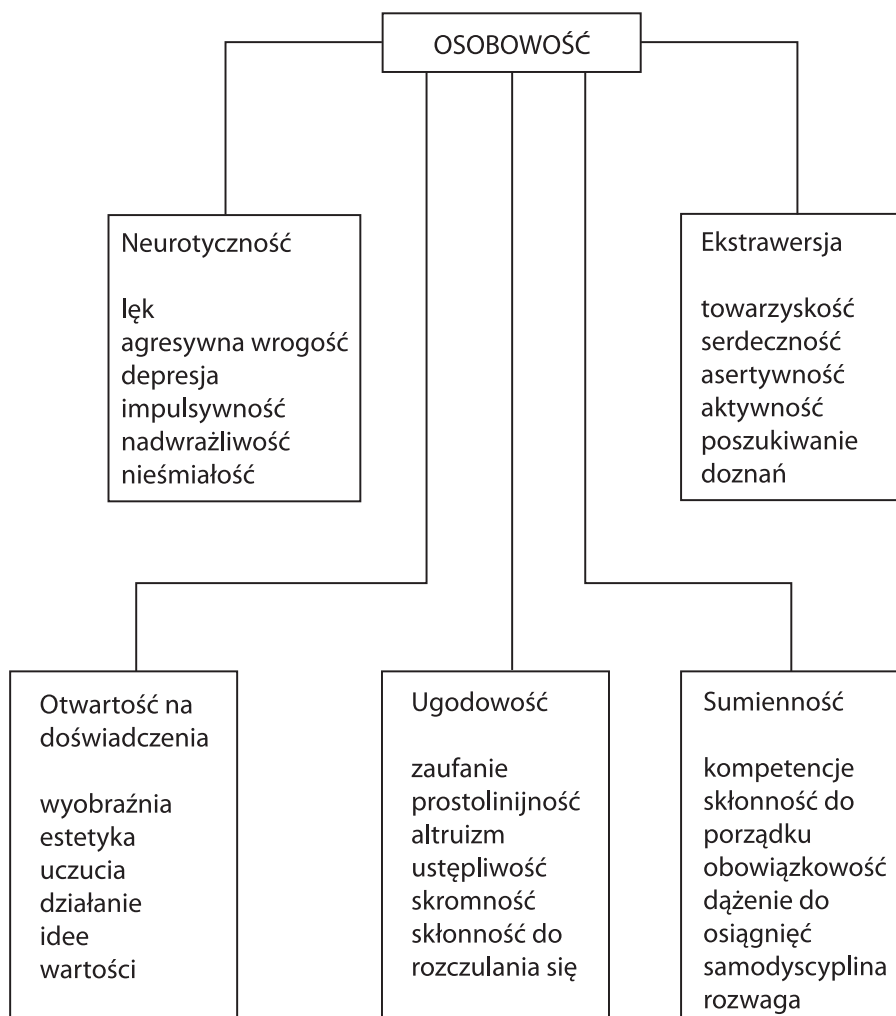
² F.E. Fiedler, *The contingency model and the dynamics of the leadership proces*, „Advance in Experimental Social Psychology” 1978, Bulletin 11.

³ C.S. Hall, G. Lindzey, *Teorie osobowości*, PWN, Warszawa 1994, s. 18.

⁴ Tamże, s. 19.

⁵ A.L. Pervin, O.P. John, *Osobowość – teoria i badania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2002, s. 271.

się posługujemy do zaklasyfikowania jednostki”⁶. I chociaż badacze uznawali cechy za podstawowe składniki osobowości, reprezentujące ogólne dyspozycje do reagowania w określony sposób, to prezentowali różne poglądy w kwestii ilości i natury cech potrzebnych do adekwatnego opisu osobowości (w języku angielskim istnieje około pięciu tysięcy słów określających cechy osobowości). W latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku zaczął się rysować pewien konsensus – dzisiaj badacze wydają się być zgodni co do tego, że cechy mogą być rozpatrywane jako zorganizowane w pięć bardzo ogólnych, dwubiegunowych dymensji: ekstrawersję (E), neurotyzm (N), ugodowość (U), sumienność (S) i otwartość (O). Ujęcie to nosi nazwę modelu Wielkiej Piątki, a jego strukturę przedstawia rysunek 1.



Rysunek 1. Model osobowości Wielkiej Piątki

Źródło: J. Strelau, *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. II, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 1999, s. 553.

Przedstawiony powyżej pięcioczynnikowy model osobowości traktowany jest przez wielu teoretyków jako model podstawowy dla adekwatnego odzwier-

⁶ C.S. Hall, G. Lindzey, *Teorie osobowości...*, s. 17.

ciędlenia struktury osobowości, pozwalający nie tylko na opisanie osobowości, ale także na opracowanie szeregu zaleceń praktycznych zwiększających szanse na skuteczne zarządzanie.

W tabeli 1 przedstawiono charakterystykę poszczególnych skal z uwzględnieniem zarówno niskich, jak i wysokich wyników na każdym wymiarze.

Tabela 1. Pięć wielkich czynników osobowości – przykłady skali

CHARAKTERYSTYKA OSÓB UZYSKUJĄCYCH WYSOKIE WYNIKI	SKALA	CHARAKTERYSTYKA OSÓB UZYSKUJĄCYCH NISKIE WYNIKI
zamartwiający się, nerwowy, niepewny siebie, niemający poczucia bezpieczeństwa, emocjonujący się, przejawiający skłonności hipochondryczne	NEUROTYZM (N) skala mierzy: zrównoważenie vs niestabilność emocjonalna, wyróżnia osoby podatne na: stres psychologiczny, irracjonalne pomysły, przesadne pragnienia i popędy	spokojny, zrelaksowany, nieemocjonujący się, odporny, mający poczucie bezpieczeństwa, zadowolony z siebie
towarzyski, aktywny, rozmowny, zorientowany na innych ludzi, optymistyczny, skłonny do zabawy, serdeczny	EKSTRAWERSJA (E) skala mierzy: liczbę i intensywność relacji interpersonalnych, poziom aktywności, zapotrzebowanie na stymulację, skłonność do zabawy	zachowujący rezerwę w kontaktach społecznych, trzeźwy, wycofany, zorientowany na zadanie, cichy, nieśmiały
odważny, liczne i szerokie zainteresowania, twórczy, oryginalny, niekonwencjonalny, obdarzony bujną wyobraźnią	OTWARTOŚĆ (O) skala mierzy: poszukiwanie aktywności i nowych doświadczeń dla nich samych, stopień tolerancji oraz chęci poznania tego, co nowe i nieznanne	konwencjonalny, twardo stąpający po ziemi, wąskie horyzonty, pragmatyk
sympatyczny, ufny, pomocny, przebaczący, potulny, prostolinijny	UGODOWOŚĆ (U) skala mierzy: jakość relacji interpersonalnych danej osoby na kontinuum współczucie/ wrogość, w zakresie myśli uczuć i działania	cyniczny, wulgarny, podejrzliwy, niechętny do współpracy, oschły, poirytowany, skłonny do manipulacji

<p>zorganizowany, godny zaufania, pracowity, zdyscyplinowany, punktualny, skrupulatny, dokładny, ambitny, obowiązkowy</p>	<p style="text-align: center;">SUMIENNOŚĆ (S)</p> <p>skala mierzy: stopień zorganizowania, wytrwałości i siłę motywacji w dążeniu do celu, pozwala odróżnić ludzi rzetelnych, na których można polegać, od tych, którzy traktują swoje zadania lekceważąco i niepoważnie</p>	<p>nieposiadający sprecyzowanych celów życiowych, niegodny zaufania, leniwy, nieuważny, przejawiający słabą wolę, hedonistycznie nastawiony do życia</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Źródło: L.A. Pervin, O.P. John, *Osobowość, teoria i badania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2002, s. 269.

Liczne badania nad funkcjonalnym znaczeniem Wielkiej Piątki wykazały możliwości wykorzystania tego modelu zarówno w dziedzinach doradztwa zawodowego, diagnozy osobowości, jak i podejmowania decyzji czy efektywności zawodowej. Otwartość okazała się ważnym predyktorem zainteresowań zawodowych, sumienność i stabilność emocjonalna – wyznacznikiem jakości wykonywanej pracy zawodowej, ekstrawersja i ugodowość odgrywa znaczącą rolę w pracach wymagających kontaktów interpersonalnych, z kolei otwartość pozwala przewidzieć szanse na sukces w pracy wymagającej nowych doświadczeń.

Najnowszy kierunek badań nad związkiem Wielkiej Piątki z działalnością zawodową dotyczy przedsiębiorczości. Wyniki dwóch metaanaliz przeprowadzonych przez H. Zhao i jego współpracowników, dotyczących związku Wielkiej Piątki ze zmiennymi przedsiębiorczości, pokazują, że cechy osobowości są istotnymi predyktorami. Najsilniejszy związek z przedsiębiorczością miały sumienność i otwartość na doświadczenia, nieco słabszym predyktorem okazała się neurotyczność. Rola ugodowości i ekstrawersji była istotna lub nie w zależności od rodzaju analizy (z dużym prawdopodobieństwem można założyć, że dalsze badania potwierdzą związek tych cech z przedsiębiorczością). Interesujące okazuje się także porównanie wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorców i menedżerów. Przedsiębiorcy w porównaniu z menedżerami charakteryzują się niższym poziomem neurotyczności i ugodowości, ale wyższym poziomem otwartości na doświadczenia, sumienności i motywacji osiągnięć⁷.

W niniejszym artykule Wielka Piątka pozwoliła na sprecyzowanie następującego problemu badawczego: Czy osobowość menedżera jest wyznacznikiem stylu kierowania?

⁷ M. Kaczmarek, P. Kaczmarek-Kurczak, *Przegląd metaanaliz dotyczących związku cech osobowości i przedsiębiorczości. W stronę całościowego modelu badań*, Management and Business Administration. Central Europe, 116 (w:) J. Strelau, *Różnice indywidualne*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2014, s. 469.

3. Wpływ osobowości menedżera na wybór stylu kierowania

3.1. Cel badania

Głównym celem przeprowadzonego badania jest udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy osobowość menedżera ma wpływ na wybór stylu kierowania?

3.2. Metoda badania

W badaniach wzięło udział 30 osób, w tym 8 kobiet i 20 mężczyzn. Średnia wieku całej próby badawczej kształtowała się na poziomie 36 lat – średnia wieku kobiet wynosiła 32 lata, mężczyzn 28 lat. Dziesięciu respondentów było stanu wolnego (pięciu mężczyzn i pięć kobiet), a dwudziestu zawarło związek małżeński (15 mężczyzn i 3 kobiety). Byli to menedżerowie wyższego i średniego szczebla, zatrudnieni w branżach wykazanych poniżej.

Tabela 2. Wykaz branż, w których zatrudnione były osoby biorące udział w badaniu

Branża	częstość	procent	procent ważnych	procent skumulowany
coaching	1	3,3	3,3	3,3
edukacja	3	10,0	10,0	13,3
farmacja	7	23,3	23,3	36,7
fcmg	5	16,7	16,7	53,3
fitness	3	10,0	10,0	63,3
gastronomia	2	6,7	6,7	70,0
inwestycje	1	3,3	3,3	73,3
IT	2	6,7	6,7	80,0
przemysł naftowy	1	3,3	3,3	83,3
spedycja	2	6,7	6,7	90,0
usługi	3	10,0	10,0	100,0
ogółem	30	100,0	100,0	

Źródło: Opracowanie własne.

3.3. Psychologiczne narzędzia pomiaru

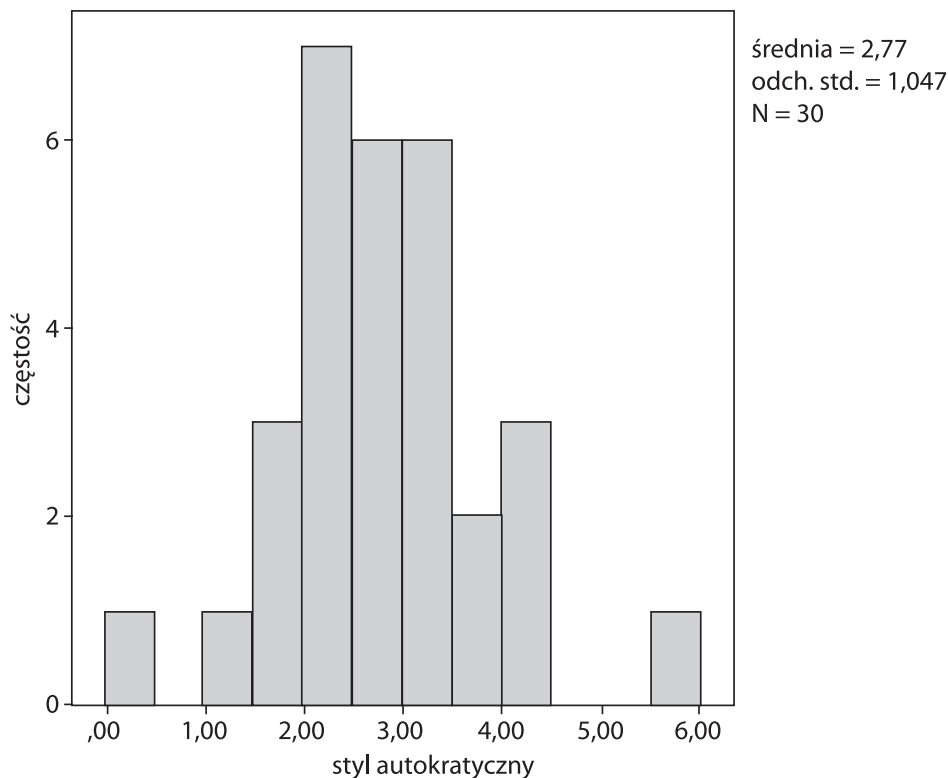
W badaniu zastosowano dwa narzędzia pomiarowe. Po pierwsze, kwestionariusz NEO-FFI autorstwa P.T. Costy i R.M. McCrae (w adaptacji P. Szczepaniaka, M. Śliwińskiej, J. Strelaua i B. Zawadzkiego), który mierzy pięć podstawowych cech osobowości – ekstrawersję, neurotyzm, sumienność, ugodowość i otwartość na doświadczenie. Każda z tych cech mierzona jest za pomocą skali składającej się z 12 pytań. Rzetelność tych skal w obecnym badaniu była zadowalająca (alfy Cronbacha powyżej 0,70). Po drugie, badani wypełniali skale pokazujące, w jaki sposób menedżerowie spostrzegają swojego najbardziej i najmniej pożądanego

współpracownika. Każda z tych skal zawierała 10 cech pozytywnych (energiczny, życzliwy, taktowny, kompetentny, koleżeński, bystry, pomysłowy, sprawny, uczciwy, uczynny) oraz 10 cech negatywnych (niesamodzielny, bezmyślny, krętacz, niesolidny, złośliwy, fałszywy, nieudolny, konfliktowy, zawistny, głupi). Badani oceniali cechy swoich współpracowników na skali od 1 do 7. Wskaźnikiem autokratycznego stylu kierowania była globalna różnica pomiędzy pozytywnością spostrzegania najbardziej i najmniej pożądanego współpracownika. Ten sposób pomiaru stylu kierowania opiera się na pomysle Freda Fiedlera – klasycznego badacza stylów kierowania (zob. część teoretyczna artykułu).

4. Analiza wyników – dyskusja

Za wskaźnik autokratycznego stylu kierowania przyjęto różnicę pomiędzy ocenami najbardziej i najmniej pożądanego współpracownika. Jak ilustruje rysunek 2, uzyskany w badanej próbie rozkład tego wskaźnika był zbliżony do normalnego. Umożliwia to zastosowanie parametrycznych testów statystycznych w analizie osobowościowych korelatów stylu kierowania.

Celem zbadania osobowościowych wyznaczników autokratycznego stylu kierowania wykonano analizę korelacji R. Pearsona pomiędzy wskaźnikiem tego stylu a pięcioma najważniejszymi cechami osobowości, czyli ekstrawersją, neu-



Rysunek 2. Rozkład wskaźnika autokratycznego stylu kierowania uzyskany w badanej próbie

Źródło: Opracowanie własne.

rotyzmem, ugodowością, sumiennością i otwartością na doświadczenie. Z uwagi na niewielką liczebność próby badanej przyjęto $p < 0,10$ za minimalny poziom istotności statystycznej. Wszystkie korelacje zamieszczono w tabeli 3. Jak wskazuje pierwszy wiersz tej tabeli, jedynie neurotyzm okazał się słabym (i ujemnym) korelatem, ale pewną tendencję w kierunku istotności ujawniły także sumiennosc i otwartosc. Jednak, co najwazniejsze, w zbadanej próbie dość silne okazały się korelacje między kolejnymi cechami osobowości (w szczególności ekstrawersja i neurotyzm korelowały istotnie ze wszystkimi pozostałymi cechami).

Tabela 3. Korelacje pomiędzy autokratycznym stylem kierowania a pięcioma cechami osobowości

	2	3	4	5	6
Styl autokratyczny	0,02	- 0,29*	0,07	0,17	- 0,19
Ekstrawersja		- 0,27*	0,50***	0,44**	0,35*
Neurotyzm			0,58***	- 0,39**	- 0,27*
Ugodowość				0,43**	0,23
Sumiennosc					0,20
Otwartosc					

* $p < 0,10$ ** $p < 0,05$ *** $p < 0,01$

Źródło: Opracowanie własne.

Dość silne skorelowanie poszczególnych cech osobowości sugeruje, że proste korelacje pomiędzy cechami a autokratycznym stylem kierowania są w badanej próbie niezbyt dobrym wskaźnikiem związków pomiędzy cechami osobowości a stylem kierowania z uwagi na możliwe efekty wzajemnej interferencji cech. Dlatego zdecydowano się zastosować analizę regresji liniowej z pięcioma cechami osobowości jako równoczesnymi predyktorami autokratycznego stylu kierowania, bowiem ta metoda analizy pozwala oszacować niezależny wkład każdej cechy w przewidywanie natężenia autokratycznego stylu kierowania. Wyniki tej analizy przedstawia tabela 4.

Tabela 4. Wyniki regresji liniowej z pięcioma cechami osobowości jako równoczesnymi predyktorami autokratycznego stylu kierowania

Model	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standardyzowane	T	Istotność
	B	Błąd standardowy	Beta		
(Stała)	7,196	3,006		2,394	,025
ekstrawersja	,014	,038	,085	,377	,710
neurotyzm	-,074	,035	-,507	-2,111	,045
ugodowość	-,036	,041	-,215	-,867	,395
sumiennosc	,019	,039	,105	,494	,626
otwartosc	-,065	,034	-,399	-1,942	,050

Źródło: Opracowanie własne.

Jak wskazują wyniki z tabeli 4, dwie cechy okazały się istotnymi statystycznie (i negatywnymi) predyktorami autokratycznego stylu kierowania – neurotyzm i otwartość na doświadczenie. Hamujący wpływ otwartości na autokratyczny styl kierowania zdaje się dość wyraźnie wiązać z istotą tej cechy. Otwartość na doświadczenie oznacza pozytywne wartościowanie różnorodnych doświadczeń życiowych, tolerancję na nowość i odmienność oraz ciekawość poznawczą, zaś każda z tych właściwości człowieka zdaje się promować demokratyczne (a nie autokratyczne) podejście do kierowania. Z kolei neurotyzm – czyli niestabilność emocjonalna – oznacza skłonność do częstego przeżywania negatywnych stanów emocjonalnych, a w szczególności lęku, depresji i poczucia winy. Z kolei te własności mogą się przyczyniać do mniej negatywnego spostrzegania najmniej pożądanego współpracownika – a w konsekwencji – obniżać wykorzystany tu wskaźnik autokratycznego stylu kierowania.

Zakończenie

W ciągu ostatnich lat można zaobserwować wyraźny wzrost zainteresowania problematyką osobowości. Na rynku wydawniczym pojawiło się wiele opracowań prezentujących problematykę osobowości w różnych kontekstach teoretycznych i w każdym z nich pojęcie to niesie ze sobą inne znaczenie. Obecnie dominującym nurtem w psychologii osobowości jest Model Wielkiej Piątki (PMO), w myśl którego na strukturę osobowości składa się pięć czynników: ekstrawersja, ugodowość, sumiennność, otwartość na doświadczenia i neurotyzm. Szereg badań wskazuje na znaczenie tych cech przynajmniej w trzech obszarach funkcjonowania człowieka: działalności akademickiej, zawodowej oraz wpływu na stan zdrowia psychicznego⁸. Badania nad związkiem cech osobowości menedżera, a preferowanym przez niego stylem kierowania personelem nie doprowadziły do jednoznacznych wniosków. Proste korelacje pomiędzy cechami a autokratycznym stylem kierowania okazały się w badanej próbie niezbyt dobrym wskaźnikiem związków pomiędzy cechami osobowości a stylem kierowania z uwagi na możliwe efekty wzajemnej interferencji cech. Dopiero analiza regresji liniowej z pięcioma cechami osobowości jako równoczesnymi predyktorami autokratycznego stylu kierowania pozwoliła oszacować niezależny wkład każdej cechy w przewidywanie natężenia autokratycznego stylu kierowania. Istotnymi statystycznie i negatywnymi predyktorami autokratycznego stylu kierowania okazały się dwie cechy: neurotyzm i otwartość na doświadczenie. Otwartość na doświadczenie oznacza pozytywne wartościowanie różnorodnych doświadczeń życiowych, a takie własności, jak tolerancja na nowość i odmienność oraz ciekawość poznawcza zdają się promować demokratyczne (a nie autokratyczne) podejście do kierowania. Z kolei neurotyzm, czyli niestabilność emocjonalna – oznacza skłonność do częstego przeżywania negatywnych stanów emocjonalnych, a w

⁸ J. Strelau, *Różnice indywidualne*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2014, s. 468.

szczególności lęku, depresji i poczucia winy, te własności mogą przyczyniać się do mniej negatywnego spostrzegania najmniej pożądanego współpracownika, a w konsekwencji obniżać wykorzystany tu wskaźnik autokratycznego stylu kierowania.

Literatura

1. Fiedler F.E., *A contingency model of leadership effectiveness*, „Advance in Experimental Social Psychology” 1964, Bulletin 21
2. Fiedler F.E., *The contingency model and the dynamics of the leadership proces*, „Advance in Experimental Social Psychology” 1978, Bulletin 11
3. Hall C.S., Lindzey G., *Teorie osobowości*, PWN, Warszawa 1994
4. Pervin A.L., John O.P., *Osobowość, teoria i badania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2002
5. Strelau J., *Różnice indywidualne*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2014
6. Strelau J., *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. II, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 1999

A MANAGER'S PERSONALITY AS A DETERMINANT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT TECHNIQUES

SUMMARY

In 1978 Fred Fiedler introduced the contingency model, which assumes that the relative effectiveness of two management styles: autocratic and democratic, is determined by the type of situation faced by the leader. Leaders' behavior in the context of human resource management differs from one manager to another, while those differences are stable enough to enable, on the one hand, to predict a manager's behavior to some extent and, on the other hand, to introduce the concept of personality trait. Researchers seem to agree that personality traits can be looked at from the perspective of five very general, bipolar dimensions: extraversion (E); neuroticism (N); agreeableness (A); conscientiousness (C) and openness to experience (O). Taking into consideration the demands of the situation on the one hand, and a manager's personality traits on the other, enables the development of practical guidelines increasing the effectiveness of human resource management.

Keywords: manager's personality, Big Five personality traits