

Magdalena KRACZLA  
Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza  
Katedra Przedsiębiorczości Międzynarodowej i Finansów  
magda.kraczla@wp.pl

## OSOBOWOŚĆ JAKO CZYNNIK ZACHOWAŃ MENEDŻERSKICH W ŚWIETLE TEORII WIELKIEJ PIĄTKI

**Streszczenie.** Pięcioczynnikowy Model Osobowości, popularnie określany jako tzw. Wielka Piątka (ang. *The Model of Big-Five Personality*), jest prostym i uniwersalnym modelem struktury osobowości, określającym pięć podstawowych czynników osobowości: ekstrawersję, neurotyzm, sumienność, ugodowość i otwartość na doświadczenia. Określone w modelu Wielkiej Piątki wymiary osobowości umożliwiają porządkowanie zbioru ludzkich zachowań. W odniesieniu do zachowań organizacyjnych, w tym zachowań menedżerskich, cechy Wielkiej Piątki są uznanymi prognostykami zachowań w pracy. Scharakteryzowanie zachowań menedżerskich na podstawie modelu pięciu cech umożliwia określenie pożądanego profilu osobowości na stanowisku menedżerskim, a w konsekwencji świadomego kształtowania konsekwentnego stosunku do efektywnego kierowania ludźmi.

**Słowa kluczowe:** Pięcioczynnikowy Model Osobowości – tzw. Wielka Piątka, osobowość, cechy osobowości, menedżer, zachowania menedżerskie

## PERSONALITY AS A FACTOR OF MANAGERIAL BEHAVIOUR IN THE LIGHT OF THE BIG FIVE THEORY

**Abstract.** The Five Factor Model, commonly referred to as The Model of Big-Five Personality, is a simple and universal personality structure model defining the five basic personality features: extraversion, neuroticism, conscientiousness, agreeableness, and openness to experience. The personality dimensions depicted in the Big Five Model allow for grouping human behaviours. As regards the organisation behaviours, including the managerial ones, the Big Five descriptors are recognised prognostics of behaviours at work. Defining managerial behaviours based on the five traits model enables to determine the desired personality profile for a managerial position resulting in conscious shaping of a consistent approach to effective management of people.

**Keywords:** The Model of Big-Five Personality, personality, personality traits, manager, managerial behaviour

## Wstęp

Wielka Piątka (ang. *Big Five*) jest propozycją uniwersalnego modelu osobowości, która pozwala przewidywać i rozumieć indywidualne zachowania ludzi, w tym – zachowania pracowników w organizacjach.

Celem artykułu jest zaprezentowanie pięcioczynnikowego modelu osobowości, popularnie nazywanego Wielką Piątką, w odniesieniu do zachowań menedżerskich i określenie możliwości, jakie stwarza wskazana koncepcja w ustalaniu zależności między wymiarami osobowości a zbiorem aktywności menedżerów w ramach wykonywania zawodu menedżera.

### 1. Zawód „menedżer”

W dzisiejszych czasach praca na stanowisku menedżera w oczywisty sposób wiąże się już z wykonywaniem zawodu menedżera, który pod koniec XIX wieku został dołączony do systemu zawodów. Charakterystyka zawodu menedżera nie jest jednak jeszcze precyzyjnie wypracowana i jednoznaczna. W naukach o organizacji i zarządzaniu można spotkać się z różnym rozumieniem pracy na stanowisku menedżerskim, począwszy od ujęć pracy menedżera w kategoriach sztuki, po podejścia charakteryzujące pracę menedżera jako wolny zawód<sup>1</sup>. Najczęściej jednak w literaturze przedmiotu utożsamia się rolę menedżera z rolą kierowniczą, wskazując równocześnie na wyższość terminu *menedżer* w stosunku do terminu *kierownik*. Wielu autorów podkreśla, że określenie *menedżer* trafniej oddaje rzeczywistość współczesnych wolnorynkowych, rozwiniętych i wymagających organizacji. Od osoby na stanowisku kierowniczym oczekuje się bowiem wyjątkowej skuteczności w osiąganiu zamierzonych rezultatów organizacyjnych, a tym samym odchodzenie od określenia *kierownik* na rzecz terminu *menedżer* jest oznaką zapotrzebowania na przełożonych twórczych, przedsiębiorczych, kompetentnych, niezależnych i odważnych<sup>2,3</sup>.

W tradycyjnym podejściu kierownik zespołu pracowniczego był osobą wyznaczaną przez organizację do pełnienia funkcji zwierzchnika danego zespołu i z tytułu zajmowanego stanowiska otrzymywał od władz organizacji odpowiednie uprawnienia decyzyjne i kontrolne. W rezultacie skutkowało to hierarchicznym podporządkowaniem zespołu oraz koncentracją na czynnościach wytyczających pracownikom ogólny kierunek działania,

---

<sup>1</sup> Gach D., Pietruszka-Ortyl A.: Przywództwo i style kierowania, [w:] Potocki A. (red.): Zachowania organizacyjne. Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o., Warszawa 2005, s. 204.

<sup>2</sup> Burlton R.T.: Business Process Management: Profiting from Process. Sums Publishing, Indianapolis 2001, p. 116.

<sup>3</sup> Oleksyn T., Campbell J.B.: Sztuka kierowania. Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Warszawa 1997, s. 22.

końcowy cel oraz instrukcje postępowania podczas realizacji zadań<sup>4</sup>. Współcześnie istotę pracy kierownika/menedżera nadal rozumie się jako kierowanie ludźmi, czyli „zamierzoną świadomością aktywność, zmierzającą do wywarcia wpływu na zachowanie się innego człowieka lub grupy w ramach określonej struktury organizacyjnej”<sup>5</sup>. Inaczej jednak traktuje się dzisiaj zasady kierowania ludźmi, zasobami pracy i czynnikami, które w sposób bezpośredni lub pośredni wpływają na efektywność działalności organizacyjnej<sup>6</sup>.

Współczesny „świadomy menedżer będzie stawiał przed sobą zadania budowania zaufania wśród ludzi, by sprostać wyzwaniom organizacyjnym”<sup>7</sup>. Musi on działać sam, ale równocześnie inspirować innych do działania. Często jednak wiedza o znaczeniu postawy menedżera w pracy dla zachowań podlegających mu pracowników a umiejętność menedżera w zakresie spójnych i celowych działań stanowi ogromną przepaść, maskowaną „aktywnym niedziałaniem”<sup>8</sup>. W wielu organizacjach jeszcze ciągle dominuje przekonanie, że skuteczność kierowniczą wyznaczają przede wszystkim (a czasem nawet wyłącznie) kompetencje merytoryczne osoby kierownika. Tymczasem bez kompetencji interpersonalnych realizacja działań technicznych bywa mocno utrudniona, a czasem wręcz uniemożliwiona. Kierowanie ludźmi domaga się obecnie odejścia od działań autorytarnych, opartych na wydawaniu poleceń i egzekwowaniu podjętych działań, na rzecz współuczestnictwa pracowników w wypracowywaniu decyzji i budowaniu wartości przedsiębiorstwa<sup>9</sup>.

Warto również zauważyć, że współcześni menedżerowie muszą często sprostać bardzo złożonym zadaniom, o globalnym charakterze. Otaczająca ich rzeczywistość organizacyjna niejednokrotnie jest trudna do zrozumienia i zinterpretowania, ma charakter płynny i nie bardzo pozwala się kontrolować. Stąd podejmowane decyzje obarczone są ryzykiem niedostateczności w przewidywaniu ich konsekwencji. W takim świecie, który trudno poddaje się kontroli i przewidywalności, wymagana jest elastyczność i zdolność dopasowania się do nieprzewidywanych sytuacji. Jeśli firma ma osiągnąć konkurencyjną przewagę na rynku, menedżerowie muszą maksymalnie skracać czas wytwarzania produktów i czas świadczenia usług znajdujących się w ofercie handlowej<sup>10</sup>. „Przedsiębiorstwa konkurujące globalnie są poddane nieustannej presji wymuszającej ciągle obniżanie kosztów i zwiększanie wydajności. Ludzie mają coraz mniej czasu na myślenie i refleksje, a w wielu organizacjach brakuje środków na rozwój zasobów ludzkich”<sup>11</sup>. Menedżer musi umieć wyjść naprzeciw oczeki-

<sup>4</sup> Encyklopedia Organizacji i Zarządzania. PWE, Warszawa 1981, s. 207.

<sup>5</sup> Terelak J.F.: Psychologia menedżera. Difin Sp. z o.o., Warszawa 1999, s. 252.

<sup>6</sup> Szostak J.: Determinanty zachowań menedżerów w chronicznym stresie zawodowym. Difin SA, Warszawa 2009, s. 7.

<sup>7</sup> Rzycka O., Porosło W.: Menedżer coachem. Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2015, s. 30.

<sup>8</sup> Bruch H., Ghoshal S.: Efektywne zarządzanie: jak skutecznie podejmować decyzje, budować strukturę firmy i wykorzystywać czas. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 7.

<sup>9</sup> Kraczkla M.: Nowoczesne kierowanie jako czynnik determinujący konkurencyjność przedsiębiorstw, [w:] Jabłoński A. (red.): Strategiczny wymiar funkcjonowania nowoczesnych organizacji. Wydawnictwo WSB, Dąbrowa Górnicza 2012, s. 279.

<sup>10</sup> Rzycka O., Porosło W.: op.cit., s. 30.

<sup>11</sup> Senge P.M.: Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się. Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012, s. 13.

waniom współczesnego świata i stworzyć innowacyjne oraz szybko zmieniające się środowisko pracy, w którym jednak będą obecne bezpieczeństwo pracy, dobra atmosfera oraz przyjazne relacje między pracownikami<sup>12</sup>.

W zawodzie menedżera jednym z najważniejszych i najtrudniejszych zadań jest podejmowanie decyzji. Jak wskazują badania, procesy decyzyjne menedżerów obarczone są licznymi niepowodzeniami i błędami. „Większość menedżerów nie potrafi dobrze sterować procesem decyzji [...], nie uwzględnia szerokiego kontekstu organizacyjno-społecznego, który w końcu ma wielki wpływ na urzeczywistnienie decyzji i ich rezultaty”<sup>13</sup>.

Tym samym od nowoczesnego menedżera oczekuje się nowego, usprawnionego sposobu myślenia i postępowania, zmierzającego do pełnego wykorzystania tkwiącego w nim i w ludziach potencjału<sup>14</sup>. „Współczesny menedżer jest [zatem] osobą, która ma globalne spojrzenie na otaczającą rzeczywistość, swobodnie porusza się w systemach informacyjnych, używa rozmaitych technologii i potrafi zarządzać różnorodnością. Jest wizjonerem, potrafi pociągnąć za sobą ludzi, jest mistrzem jeżeli chodzi o motywowanie i pracę zespołową”<sup>15</sup>. Można przyjąć, że współczesny menedżer w osiągnięciu zawodowej skuteczności „powinien stawać się dobrym partnerem, a nie tylko być przełożonym”<sup>16</sup>.

Coraz wyraźniej można zatem dostrzec fakt, że organizacje przyszłości różnią się znacznie od dotychczas istniejących, a tym samym domagają się jednostek, które będą potrafiły podjąć się zawodu menedżera, wychodzącego kompetencyjnie poza zakres działań tradycyjnego kierownika. Trzeba zaznaczyć, że owo poszerzenie kompetencji menedżerskich odnosi się do szeroko rozumianego osobistego potencjału, stanowiącego kombinację wiedzy, osobowości, umiejętności, wewnętrznej motywacji i przyjmowanej postawy<sup>17</sup>. Schein wskazuje zestaw najbardziej pożądanых cech, w coraz większym stopniu oczekiwanych od menedżerów przyszłości. Należą do nich: wysoki poziom percepcji i rozumienia otaczającej rzeczywistości, umiejętność analizy procesów kultury organizacyjnej, wysoki poziom motywacji, chęć i umiejętność angażowania innych oraz pozyskiwania ich aktywności na rzecz realizacji zadań, sprawność emocjonalna dotycząca znoszenia niepokojów własnych i innych, a także umiejętność dzielenia się władzą i uprawnieniami<sup>18</sup>. Warto do przywołanego zestawu dołączyć również prezentowane przez menedżerów wzory etyczne. Jak wskazuje Banaszak, „we współczesnych stosunkach gospodarczych brakuje zasad uczciwości – zarówno między partnerami, przedsiębiorstwami, między menedżerami, między menedżerami

<sup>12</sup> Wziątek-Staśko A.: The Extent of Managers' Motivation as a Determinant Leadership Quality. "Economics and Management", Vol. 8, Iss. 1, 2016, p. 37-46.

<sup>13</sup> Penc J.: Role i umiejętności menedżerskie. Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o., Warszawa 2005, s. 94.

<sup>14</sup> Kraczlą M.: Osobowościowe uwarunkowania przywództwa. Wydawnictwo WSB, Dąbrowa Górnicza 2013, s. 34-42.

<sup>15</sup> Rzycka O., Porosło W.: op.cit., s. 31.

<sup>16</sup> Penc J.: op.cit., s. 142.

<sup>17</sup> Whiddett S., Hollyforde S.: Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 14.

<sup>18</sup> Schein E.H.: Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass, San Francisco 1997, p. 11.

a pracownikami i robotnikami, jak i między menedżerami a na przykład właścicielami kapitału akcyjnego”<sup>19</sup>. Prowadzi to w konsekwencji do przekonania reprezentowanego między innymi przez menedżerów, że najważniejsza jest orientacja na rynek, a takie przekonanie skutkuje niejednokrotnie degradacją stosunków pracy.

Jak widać, zawód menedżera nie należy do łatwych, a oczekiwania wpisane w jego zakres stanowią prawdziwe wyzwanie. Zachowania menedżerskie są kluczowym czynnikiem w procesie kształtowania zespołów pracowniczych oraz budowania tożsamości organizacyjnej w kontekście przestrzeganych norm i promowanych w organizacji postaw. Jak pisze Kozak, zachowania menedżera i podejmowane przez niego działania powinny być standardem zachowań dla całej społeczności organizacyjnej, a sam menedżer – przykładem godnym naśladowania. Aby tak się działo, osoby pełniące funkcje menedżerskie muszą wykazywać prawdziwie wysoki stopień dojrzałości osobistej<sup>20</sup>.

## **2. Pięcioletni Model Osobowości – tzw. Wielka Piątka P. Costy i R.M. McCrae’a**

W psychologii osobowości istnieje wiele ujęć osobowości – modele psychoanalityczne, modele czynnikowe, modele typów czy modele cech. Rozważania nad osobowością wynikają każdorazowo z przyjętych założeń teoretycznych, w ramach których są prowadzone. Wielu psychologów uznaje cechy za podstawowe jednostki rozwoju osobowości, co zaowocowało licznymi badaniami struktury osobowości, jej dynamiki i hierarchii<sup>21</sup>. *Cecha* stanowi podstawę wielu znaczących koncepcji osobowości. Jest to, ogólnie rzecz ujmując, „predyspozycja do zachowywania się w pewien określony sposób”<sup>22</sup>, a „im uporczywiej i częściej dana cecha występuje w rozmaitych sytuacjach, tym jest ważniejsza w opisywaniu danej osoby”<sup>23</sup>.

Podstawowe teorie osobowości, odwołujące się do cech osobowości, zostały opracowane w latach pięćdziesiątych XX wieku. Koncepcje te – teoria G.W. Allporta, koncepcja R.B. Cattella i teoria H.J. Eysencka – opierając się na analizie czynnikowej osobowości, rozwinęli P. Costa i R.M. McCrae, tworząc Pięcioletni Model Osobowości (PMO), określane mianem Wielkiej Piątki<sup>24</sup>.

<sup>19</sup> Banaszak S.: Dylematy moralne współczesnych menedżerów, [w:] Banaszak S., Doktor K. (red.): Socjologiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania, Poznań 2007, s. 134.

<sup>20</sup> Kozak A.: Menedżer nośnikiem wartości w organizacji, [w:] Banaszak S., Doktor K. (red.): Socjologiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania, Poznań 2007, s. 149-150.

<sup>21</sup> Hall C.S., Lindzey G.: Teorie osobowości. PWN, Warszawa 1990, s. 346-360.

<sup>22</sup> Makin P., Cooper C., Cox Ch.: Organizacja a kontrakt psychologiczny. PWN, Warszawa 2000, s. 61.

<sup>23</sup> Robbins S.P., Judge T.A.: Zachowania w organizacji. PWE, Warszawa 2012, s. 46-48.

<sup>24</sup> Hall C.S., Lindzey G.: op.cit., s. 346-360.

Pięcioczynnikowy Model Osobowości jest współcześnie jedną z najbardziej popularnych koncepcji, ujmujących osobowość w kategoriach cech<sup>25</sup>. Czynniki objęte modelem Wielkiej Piątki tworzą pięć podstawowych wymiarów osobowości: neurotyczność, ekstrawersję, otwartość na doświadczenia, ugodowość i sumienność<sup>26</sup>. Wyróżnione wymiary można scharakteryzować następująco<sup>27</sup>:

- **Neurotyczność** (*Neuroticism*) – to wymiar odzwierciedlający przystosowanie emocjonalne vs. niezrównowagę emocjonalną. Neurotyczność oznacza podatność na doświadczanie różnych negatywnych emocji, takich jak strach, niezadowolenie, zmieszanie, poczucie winy, gniew, oraz wrażliwość na stres psychologiczny. Osoby neurotyczne są skłonne do irracjonalnych zachowań, w słabszym stopniu kontrolują swoje emocje oraz trudniej przychodzi im zmaganie się ze stresem. Natomiast osoby cechujące się niską neurotycznością są stabilne emocjonalnie, spokojne, zrelaksowane i zdolne do radzenia sobie ze stresem bez doświadczania wewnętrznego napięcia i rozdrażnienia.
- **Ekstrawersja** (*Extraversion*) – ten wymiar charakteryzuje „jakość i ilość interakcji społecznych oraz poziom aktywności, energii i zdolność do odczuwania pozytywnych emocji”<sup>28</sup>. Ekstrawertycy są rozmowni i przyjacielscy, skłonni do zabawy i poszukiwający stymulacji. Wykazują pogodny nastrój i wysoki optymizm życiowy. Natomiast osoby introwertywne zachowują dystans w kontaktach społecznych, co jednak niekoniecznie oznacza pesymizm czy brak poczucia szczęśliwości. Bardziej chodzi o pewną nieśmiałość i skrytość w zachowaniu oraz potrzebę przebywania w samotności.
- **Otwartość na doświadczenie** (*Openness to Experience*) – jest wymiarem określającym: skłonność jednostki do poszukiwania różnych doświadczeń życiowych i ich pozytywnego wartościowania, ciekawość poznawczą oraz tolerancję wobec nowości. Osoby o dużej otwartości na doświadczenia są ciekawe świata zewnętrznego oraz zjawisk wewnętrznych, a także odznaczają się większą liczbą doświadczeń i przeżyć. Natomiast osoby o małej otwartości są bardziej konwencjonalne w zachowaniu i bardziej konserwatywne w poglądach.

<sup>25</sup> Ostendorf F., Angleitner A.: On the Generality and Comprehensiveness of the Five-Factor Model of Personality: Evidence for Five Robust Factors in Questionnaire Data, [in:] Caprara G.V., Van Heck G.L. (eds.): *Modern Personality Psychology: Critical Reviews and New Directions*. Wiley, Chichester 1992, p. 73-109.

<sup>26</sup> Cervone D., Pervin L.A.: *Osobowość: teoria i badania*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 313-362.

<sup>27</sup> Zawadzki B., Strelau J., Szczepaniak P., Śliwińska M.: *Inwentarz Osobowości Paula T. Costy Jr i Roberta R. McCrae*. Adaptacja polska. Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa 2010, s. 12-17.

<sup>28</sup> *Ibidem*, s. 13.

- **Ugodowość** (*Agreeableness*) – jest to wymiar opisujący pozytywne vs. negatywne nastawienie do innych ludzi, rodzaj orientacji personalnej przejawiającej się w altruizmie vs. antagonizmie oraz doświadczane uczucia, myśli i działania. W aspekcie poznawczym cecha ta przejawia się zaufaniem do innych lub brakiem zaufania, na poziomie emocjonalnym – wrażliwością lub obojętnością na sprawy innych ludzi, a na poziomie behawioralnym – nastawieniem kooperacyjnym vs. nastawieniem rywalizujące. W tym znaczeniu osoby ugodowe są sympatyczne wobec innych i chętne do udzielania innym pomocy oraz przekonane, że inni ludzie prezentują taką samą postawę. Z kolei osoby mało ugodowe są egocentryczne, sceptyczne wobec ludzkich intencji i nastawione rywalizacyjnie.
- **Sumiennność** (*Conscientiousness*) – ten wymiar określa stopień zorganizowania, wytrwałości i motywacji w działaniach zorientowanych na realizację celu, czyli opisuje stosunek człowieka do pracy. Często określany jest jako „wola dążenia do osiągnięć”. Osoby o dużej sumienności cechują się silną wolą, są zmotywowane do działania oraz wytrwałe w realizowaniu postawionych sobie celów. Postrzegane są przez otoczenie jako skrupulatne i rzetelne i najczęściej mają duże osiągnięcia zawodowe. Równocześnie jednak nasilenie tej cechy wiąże się z pracoholizmem, perfekcjonizmem czy kompulsywną skłonnością do utrzymywania porządku. Tymczasem osoby o małej sumienności odznaczają się mniejszym nasileniem wymienionych powyżej właściwości, a wiele badań wykazuje, że osoby takie ujawniają hedonistyczne nastawienie do życia.

Jak można zauważyć, cechy wskazane w modelu Wielkiej Piątki, choć mają pojedyncze określenia (neurotyczność, ekstrawersja, otwartość, ugodowość, sumiennność), w rzeczywistości stanowią dwubiegunowe wymiary. Oznacza to, że przyjmują one postać pewnego rodzaju kontinuum, a ludzkie zachowania można umiejscawiać i opisywać między dwoma krańcami tegoż kontinuum<sup>29</sup>. Wielu badaczy jest zdania, że różnice indywidualne można w użyteczny sposób rozpatrywać w obszarze omówionych powyżej pięciu dwubiegunowych wymiarów<sup>30</sup>. Zaprezentowany schemat zawiera opis dwubiegunowych cech z wyróżnieniem krańcowych punktów kontinuum każdego z wymiarów, zaczerpnięty od Costy i Mc’Crae’a<sup>31</sup>.

<sup>29</sup> Zimbardo P.G., Johnson R.L., McCann V.: Psychologia. Kluczowe koncepcje. PWN, Warszawa 2010, s. 39-40.

<sup>30</sup> McCrae R.R., Costa P.T.: Osobowość dorosłego człowieka. Perspektywa teorii pięcioczynnikowej. Wydawnictwo WAM, Kraków 2005, s. 122.

<sup>31</sup> Cervone D., Pervin L.A.: op.cit., s. 313-362.

Tabela 1

## Pięć wielkich czynników osobowości – przykłady skal

<b>Charakterystyka osób uzyskujących wysokie wyniki</b>	<b>Skala</b>	<b>Charakterystyka osób uzyskujących niskie wyniki</b>
Zamartwiający się, nerwowy, uczuciowy, niepewny siebie, nieudolny, przejawiający skłonności hipochondryczne.	NEUROTYCZNOŚĆ (N) Skala mierzy: zrównowazenie vs. niestabilność emocjonalna.	Spokojny, zrelaksowany, beznamiętny, odporny, pewny siebie, zadowolony z siebie.
Towarzyski, aktywny, rozmowny, zorientowany na innych ludzi, optymistyczny, skłonny do zabawy, czuły.	EKSTRAWERTYCZNOŚĆ (E) Skala mierzy: liczbę i intensywność relacji interpersonalnych, poziom aktywności, zapotrzebowanie na stymulację, zdolność do radości.	Zachowujący rezerwę w kontaktach społecznych, trzeźwy, powściągliwy, pozbawiony energii życiowej, zorientowany na zadanie, wstydlivy, cichy.
Dociekliwy, o szerokich zainteresowaniach, twórczy, oryginalny, obdarzony dużą wyobraźnią, niekonwencjonalny.	OTWARTOŚĆ (O) Skala mierzy: poszukiwanie aktywności i nowych doświadczeń dla nich samych, stopień tolerancji i chęć poznania tego, co nowe i nieznanne.	Konwencjonalny, realistyczny, o wąskich horyzontach, pozbawiony zdolności artystycznych i analitycznych.
Wyrozumiały, dobronudzny, ufny, pomocny, przebaczący, łatwowierny, prostolinijny.	UGODOWOŚĆ (U) Skala mierzy: jakość relacji interpersonalnych danej osoby na kontinuum współczucie – wrogość w zakresie myśli, uczuć i działania.	Cyniczny, grubiański, podejrzliwy niechętny do współpracy, mściwy, bezwzględny, drażliwy, skłonny do manipulacji.
Zorganizowany, rzetelny, zdyscyplinowany, punktualny, skrupulatny, schludny, ambitny, wytrwały.	SUMIENNOŚĆ (S) Skala mierzy: stopień zorganizowania, wytrwałości i siłę motywacji w dążeniu do celu.	Niemający sprecyzowanych celów życiowych, nierzetelny, leniwy, niedbały, zbyt swobodny, zaniedbujący obowiązki, przejawiający słabą wolę, hedonistycznie nastawiony do życia.

Źródło: Cervone D., Pervin L.A.: Osobowość. Teoria i badania. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 317. Modyfikacja własna.

Teoria Wielkiej Piątki jest prostym i uniwersalnym modelem struktury osobowości, porządkującym teorię cech oraz inspirującym badania różnic indywidualnych, biologicznych podstaw osobowości i dziedziczności cech. Co prawda niektórzy badacze formułują pewne zarzuty wobec Wielkiej Piątki, zarzucając tej teorii zbyt uproszczenie, a w konsekwencji zagubienie tego, co w osobowości najważniejsze, czyli unikalności jednostki. Konceptji tej zarzuca się również statyczne ujęcie osobowości, brak podstaw do badania ludzkich motywacji oraz pominięcie sytuacyjnych czynników oddziałujących na zachowanie<sup>32</sup>. Jednak pomimo tych zastrzeżeń pod adresem Wielkiej Piątki coraz powszechniej psychologowie przychylają się do poglądu, że pięć podstawowych czynników osobowości, wskazanych w tej właśnie teorii, pozwala precyzyjnie opisywać ludzi<sup>33</sup>. Pięciodzinny Model Osobowości określa bowiem „te cechy osobowości, które ludzie uważają za szczególnie ważne w życiu”<sup>34</sup>. Pozwala to tym samym w stopniu wystarczającym przewidywać, jak dana osoba będzie zachowywać się w wielu sytuacjach. Liczne badania zrealizowane w ostatnich latach

<sup>32</sup> Oleś P.K.: Wprowadzenie do psychologii osobowości. Wydawnictwo Naukowe „Scholar”, Warszawa 2003, s. 125-129.

<sup>33</sup> Pervin L.A.: Psychologia osobowości. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005, s. 59-78.

<sup>34</sup> Cervone D., Pervin L.A.: op.cit., s. 319.



potwierdzają stanowisko, że „pięć podstawowych czynników osobowości leży u podłoża wszystkich pozostałych i obejmuje większość istotnych różnic w osobowości ludzkiej”<sup>35</sup>. Znaczące jest również i to, że model pięcioczynnikowy wydaje się także uniwersalny kulturowo – w zrealizowanych projektach międzynarodowych wykazano, że sprawdza się on w ponad 50 kulturach Europy, Azji, Afryki i obu Ameryk<sup>36</sup>.

### 3. Cechy Wielkiej Piątki jako prognostyk zachowań menedżerów

Wyróżnione w modelu Wielkiej Piątki czynniki konstytuujące osobowość: neurotyczność, ekstrawersja, otwartość, ugodowość i sumienność, wykazują związek z wieloma kryteriami zachowań w organizacji. Na podstawie licznych badań ustalono istotną zależność pomiędzy wskazanymi wymiarami osobowości a efektywnością zawodową<sup>37</sup>. Jak podają Robbins i Judge, „każda z pięciu cech okazała się przydatna do zrozumienia indywidualnych zachowań w organizacjach”<sup>38</sup>. Na początku pokazano, że ekstrawersja i neurotyczność mają bardzo silny i najbardziej spójny związek z zachowaniem<sup>39</sup>.

#### *Neurotyczność*

Osoby uzyskujące wysokie wyniki pod względem stabilności emocjonalnej są szczęśliwsze, prawdopodobnie ze względu na większy poziom optymizmu i mniej emocji negatywnych odczuwanych na co dzień<sup>40</sup>. Są również bardziej odporne na stres, a w obliczu stresu koncentrują się na problemie w przeciwieństwie do osób wysoce neurotycznych, które wykazują raczej „koncentrację emocjonalną” w zwalczaniu stresu<sup>41</sup>. Uznaje się, że ze wszystkich cech Wielkiej Piątki stabilność emocjonalna (niski poziom neurotyzmu) jest najbardziej związana z zadowoleniem z życia, zadowoleniem z pracy oraz z niskim poziomem stresu<sup>42</sup>.

#### *Ekstrawersja*

Ekstrawertycy w porównaniu z introwertykami są na ogół szczęśliwsi w pracy i w życiu w ogóle. Odczuwają więcej emocji pozytywnych oraz potrafią swobodniej je okazywać. Są sprawniejsi w pracach wymagających interakcji międzyludzkich, są bardziej asertywni

<sup>35</sup> Robbins S.P., Judge T.A.: op.cit., p. 47.

<sup>36</sup> Zimbardo P.G., Johnson R.L., McCann V.: op.cit, p. 39-40.

<sup>37</sup> Mount M.K., Barrick M.R., Stewart G.L.: Five-factor model of personality and performance in jobs involving interpersonal interactions. “Human Performance”, Vol. 11, 1998, p. 111-116.

<sup>38</sup> Robbins S.P., Judge T.A.: op.cit., p. 48.

<sup>39</sup> Makin P., Cooper C., Cox Ch.: op.cit., p. 61.

<sup>40</sup> Tamir M., Robinson M.D.: Knowing Good from Bad: The Paradox of Neuroticism, Negative Effect and Evaluative Processing. “Journal of Personality & Social Psychology”, Vol. 87, No. 6, 2004, p. 913-925.

<sup>41</sup> McCrae R.R., Costa P.T.: op.cit., p. 385-405.

<sup>42</sup> Tamir M., Robinson M.D.: op.cit., p. 913-925.

i dominujący<sup>43</sup>. Ekstrawertycy lepiej także radzą sobie z szybkim przepływem informacji, choć introwertycy mają przewagę w refleksyjnym rozwiązywaniu problemów<sup>44</sup>.

W kolejnych badaniach wykazano również związek pomiędzy sumiennością, ugodowością i otwartością na doświadczenia a zachowaniem w procesie pracy.

### ***Sumiennosc***

Sumiennosc jako cecha osobowosci wiąże się w największym stopniu z efektywnością w pracy. Pracownicy, którzy byli oceniani wyżej pod względem sumiennosci, odznaczali się wyższym poziomem wiedzy zawodowej. Prawdopodobnie wynikało to z większej dbałości tych osób o poznanie swojej pracy i z przyjęcia odpowiedzialnej postawy wobec zadań, a to z kolei przyczyniało się do większej efektywności w pracy<sup>45</sup>. Sumiennosc okazała się również regulatorem zachowania w ramach osiągania długofalowych celów<sup>46</sup>. Określono również ujemną stronę sumiennosci, jaką jest słabsza umiejętnosc przystosowywania się do zmieniających się warunków otoczenia, prawdopodobnie z uwagi na wysoki stopień zorganizowania i uporządkowania<sup>47</sup>.

### ***Otwartosc na doświadczenia***

Osoby o wysokim stopniu otwartosci na doświadczenia wykazywały większy poziom twórczosci i kreatywnosci. Lepiej również czuły się w warunkach niejednoznaczności i zmian, co w konsekwencji przekładało się na skuteczniejsze funkcjonowanie w obliczu zmian organizacyjnych czy konieczności funkcjonowania w zmiennych warunkach środowiskowych<sup>48</sup>. Jak wykazano, otwartosc jako cecha reprezentuje unikalny typ kognitywny związany z elastycznością myślenia i działania<sup>49</sup>.

### ***Ugodowosc***

Osoby życzliwe są bardziej lubiane, często bardziej uległe i skłonne do przestrzegania reguł. Na ogół uzyskują znacznie lepsze wyniki w zadaniach, w których istotne są relacje interpersonalne<sup>50</sup>.

Można również odwołać się do licznych badań, w których przeprowadzono metaanalizę cech Wielkiej Piątki, dostarczając interesujących wniosków. Na przykład stwierdzono, że *neurotyzm* negatywnie odnosi się do zdrowia i dobrego samopoczucia, natomiast *ekstrawersja*, *sumiennosc*, *otwartosc* i *ugodowosc* sprzyjają zdrowiu<sup>51</sup>. W innych badaniach

<sup>43</sup> Spirling L.I., Persaud R.: Extraversion as a Risk Factor. "Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry", Vol. 42, No. 2, 2003, p. 127-262.

<sup>44</sup> Deary I.J., Matthews G.: Personality Traits and Alive and Well. "The Psychologist", Vol. 6, 1993, p. 299-311.

<sup>45</sup> Ibidem, p. 48.

<sup>46</sup> DeYoung C.G.: Personality neuroscience and the biology of traits. "Social and Personality Psychology Compass", Vol. 4, 2010, p.1165-1180.

<sup>47</sup> Barrick M.R., Mount M.K.: Autonomy as a Moderator of the Relationships between the Big Five Personality Dimensions and Job Performance. "Journal of Applied Psychology", Vol. 78, 1993, p. 111-118.

<sup>48</sup> Robbins S.P., Judge T.A.: op.cit., p. 46-48.

<sup>49</sup> DeYoung C.G., Peterson J.B., Higgins D.M.: Sources of openness/intellect: Cognitive and neuropsychological correlates of the fifth factor of personality. "Journal of Personality", Vol. 73, 2005, p. 825-858.

<sup>50</sup> Barrick M.R., Mount M.K.: op.cit., p. 111-118

<sup>51</sup> Goodwin R., Engstrom G.: Personality and the perception of health in the general population. "Psychological Medicine", Vol. 32, 2002, p. 325-332.

wykazano, że wszystkie z pięciu cech są dobrymi prognostykami wyników pracy, przez co reprezentując istotne źródła efektywnych zachowań w ramach określonych, specyficznych czynności zawodowych, pozwalających docelowo określić zestawy pożądanych kompetencji<sup>52</sup>:

Aktywność (inicjatywa i podejmowanie działań, sprawne podejmowanie decyzji) – związana z wymiarem *ekstrawersji*.

Praca zespołowa (efektywna współpraca z innymi, okazywanie wsparcia, umiejętność współdziałania) – związana z wymiarem *ugodowości*.

Innowacyjność (rozwiązywanie problemów w innowacyjny i kreatywny sposób) – odnosząca się do wymiaru *otwartości na doświadczenia*.

Zarządzanie emocjami (skuteczne radzenie sobie w sytuacji obciążeń psychologicznych, sprawne funkcjonowanie pod presją czasu) – związana ze stabilnością emocjonalną (*niski poziom neurotyczności*).

Urzeczywistnienie (dobra organizacja pracy i pokonywanie przeszkód na drodze do realizacji celów) – odnosząca się do wymiaru *sumienności*.

Dostarczane przez badaczy wyniki mogą być wykorzystane do określania różnych ról zawodowych z uwzględnieniem istotnych obszarów osobowości Wielkiej Piątki.

Warto jednak zdawać sobie sprawę, że w określaniu poziomu cech teorii pięcioczynnikowej żaden wynik nie musi być jednoznacznie dobry albo zły. Każda cecha może być bowiem adaptacyjna w zależności od sytuacji społecznej, zawodowej czy kulturowej. Tym samym pewna cecha może być bardziej pożądana w danym zawodzie, lecz w innym już nie będzie sprzyjała skuteczności. Na przykład niski poziom ekstrawersji będzie bardziej pożądaną cechą w przypadku pisarza, a jej wysoki poziom u osób na stanowiskach kierowniczych; u osoby twórczej korzystna będzie mała ugodowość, a nadmierna otwartość może uniemożliwić osiągnięcie mistrzostwa w jednej dziedzinie<sup>53</sup>.

Ukierunkowując rozważania na opis roli menedżera oraz możliwość przewidywania zachowań menedżerskich, można określić najbardziej pożądaną układ cech w ramach modelu Wielkiej Piątki, zapewniający najlepsze dostosowanie osobowościowe w tej roli.

Opierając się na literaturze przedmiotu, można wskazać, że *ekstrawersja* jest dość istotnym prognostykiem w realizowaniu funkcji kierowniczych. Istnieje również potwierdzone empirycznie prawdopodobieństwo, że człowiek o wysokim poziomie *otwartości* będzie skuteczniejszym menedżerem. Dla tejże roli zalecany jest również niski poziom *neurotyczności*, zapewniający panowanie nad emocjami, bardziej optymistyczne i pozytywne myślenie oraz większą sprawność w radzeniu sobie ze stresem. Wydaje się natomiast, że zakres działań wpisanych w tę rolę zawodową będzie domagał się umiarkowanego poziomu *sumienności* i umiarkowanego nasilenia *ugodowości*. Ludzie nadmiernie sumienni są

<sup>52</sup> Consiglio Ch., Alessandri G., Borgogni L., Piccolo R.F.: Framing work competencies through personality traits: The Big Five Competencies Grid. "European Journal of Psychological Assessment", Vol. 29, No. 3, 2013, p. 162-172.

<sup>53</sup> Zimbardo P.G., Johnson R.L., McCann V.: op.cit., s. 39-40.

bowiem często zbyt skrupulatni, mniej twórczy i słabsi w znoszeniu nagłych oraz nieprzewidywanych zmian. Osoby nadmiernie życzliwe, z uwagi na zbytnią uległość i przejawianą troskę o zadowolenie innych, mogą być mniej stanowcze i mniej wymagające, a przez to mogą być gorszymi negocjatorami i przełożonymi<sup>54</sup>.

## Zakończenie

Skuteczne wypełnianie funkcji menedżerskiej domaga się uwzględnienia i uznania uwarunkowań osobowościowych menedżera. Konstrukty cech osobowości wywodzących się z modelu Wielkiej Piątki może stanowić pomocne źródło w opisywaniu i wyjaśnianiu zachowań menedżerskich. Jednocześnie praktyczne wykorzystanie sformułowanych w artykule zaleceń może dostarczać cennych wskazówek dla procesu pozyskiwania osób na stanowiska kierownicze, a następnie budowania ich zaangażowania oraz ich osobistego świadomego korzystania z posiadanego potencjału osobowościowego.

## Bibliografia

1. Banaszak S.: Dylematy moralne współczesnych menedżerów, [w:] Banaszak S., Doktor K. (red.): Socjologiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania, Poznań 2007.
2. Barrick M.R., Mount M.K.: Autonomy as a Moderator of the Relationships between the Big Five Personality Dimensions and Job Performance. "Journal of Applied Psychology", Vol. 78, 1993.
3. Burlton R.T.: Business Process Management: Profiting from Process. Sums Publishing, Indianapolis 2001.
4. Cervone D., Pervin L.A.: Osobowość: teoria i badania. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
5. Consiglio Ch., Alessandri G., Borgogni L., Piccolo R.F.: Framing work competencies through personality traits: The Big Five Competencies Grid. "European Journal of Psychological Assessment", Vol. 29, No. 3, 2013.
6. Deary I.J., Matthews G.: Personality Traits and Alive and Well. "The Psychologist", Vol. 6, 1993.

---

<sup>54</sup> Robbins S.P., Judge T.A.: op.cit., s. 46-48.

7. DeYoung C.G., Peterson J.B., Higgins D.M.: Sources of openness/intellect: Cognitive and neuropsychological correlates of the fifth factor of personality. "Journal of Personality", Vol. 73, 2005.
8. DeYoung C.G.: Personality neuroscience and the biology of traits. "Social and Personality Psychology Compass", Vol. 4, 2010.
9. Encyklopedia Organizacji i Zarządzania. PWE, Warszawa 1981.
10. Gach D., Pietruszka-Ortyl A.: Przywództwo i style kierowania, [w:] Potocki A. (red.): Zachowania Organizacyjne. Difin, Warszawa 2005.
11. Goodwin R., Engstrom G.: Personality and the perception of health in the general population. "Psychological Medicine", Vol. 32, 2002.
12. Hall C.S., Lindzey G., Campbell J.B.: Teorie osobowości. PWN, Warszawa 2013.
13. Kozak A.: Menedżer nośnikiem wartości w organizacji, [w:] Banaszak S., Doktor K., (red.): Socjologiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania, Poznań 2007.
14. Kraczlą M.: Nowoczesne kierowanie jako czynnik determinujący konkurencyjność przedsiębiorstw, [w:] Jabłoński A. (red.): Strategiczny wymiar funkcjonowania nowoczesnych organizacji. Wydawnictwo WSB, Dąbrowa Górnicza 2012.
15. Kraczlą M.: Osobowościowe uwarunkowania przywództwa. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2013.
16. Makin P., Cooper C., Cox Ch.: Organizacja a kontrakt psychologiczny. PWN, Warszawa 2000.
17. McCrae R.R., Costa P.T.: Personality Coping and Coping Effectiveness in an Adult Sample. "Journal of Personality", Vol. 54, 1986.
18. McCrae R.R., Costa P.T.: Osobowość dorosłego człowieka. Perspektywa teorii pięcioczynnikowej. Wydawnictwo WAM, Kraków 2005.
19. Mount M.K., Barrick M.R., Stewart G.L.: Five-factor model of personality and performance in jobs involving interpersonal interactions. "Human Performance", Vol. 11, 1998.
20. Oleksyn T., Campbell J.B.: Sztuka kierowania. Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Warszawa 1997.
21. Oleś P.K.: Wprowadzenie do psychologii osobowości. Wydawnictwo Naukowe „Scholar”, Warszawa 2003.
22. Ostendorf F., Angleitner A.: On the Generality and Comprehensiveness of the Five-Factor Model of Personality: Evidence for Five Robust Factors in Questionnaire Data, [in:] Caprara G.V., Van Heck G.L. (eds.): Modern Personality Psychology: Critical Review-sand New Directions. Wiley, Chichester 1992.
23. Penc J.: Role i umiejętności menedżerskie. Difin, Warszawa 2005.
24. Pervin L.A.: Psychologia osobowości. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.

25. Robbins S.P., Judge T.A.: *Zachowania w organizacji*. PWE, Warszawa 2012.
26. Rzycka O., Porosło W.: *Menedżer coachem*. Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2015.
27. Senge P.M.: *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.
28. Spirling L.I., Persaud R.: Extraversion as a Risk Factor. "Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry", Vol. 42, No. 2, 2003.
29. Szostak J.: *Determinanty zachowań menedżerów w chronicznym stresie zawodowym*. Difin, Warszawa 2009.
30. Tamir M., Robinson M.D.: Knowing Good from Bad: The Paradox of Neuroticism, Negative Effect and Evaluative Processing. "Journal of Personality & Social Psychology", Vol. 87, No. 6, 2004.
31. Terelak J.F.: *Psychologia menedżera*. Difin, Warszawa 1999.
32. Whiddett S., Hollyforde S.: *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
33. Wziątek-Staśko A.: The Extent of Managers' Motivation as a Determinant Leadership Quality. "Economics and Management", Vol. 8, Iss. 1, 2016.
34. Zawadzki B., Strelau J., Szczepaniak P., Śliwińska M.: *Inwentarz Osobowości Paula T. Costy Jr i Roberta R. McCrae*. Adaptacja polska. Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa 2010.
35. Zimbardo P.G., Johnson R.L., McCann V.: *Psychologia. Kluczowe koncepcje*. PWN, Warszawa 2010.