

## OSEBNOSTNE ZNAČILNOSTI USPEŠNIH MENEDŽERJEV

Avtorica EVA BOŠTJANČIČ (TESTinfo letnik 7 (2002), št. 1)

Delo menedžerjev je po navadi zahtevno, odgovorno, naporno, stresno, a hkrati tudi pestro, dinamično, polno izzivov in dobro nagrajeno. Za opravljanje takšnih nalog je potrebno imeti določene osebnostne lastnosti, pa tudi primerno motivacijo, delovno okolje in ustrezen tim ljudi. V pričujočem delu smo **iskali odgovor na vprašanje, katere so osebnostne lastnosti uspešnih menedžerjev ter kakšna je vloga čustvene inteligentnosti v poslovnem svetu.**

V raziskavo je bilo po načelu priložnostnega vzorčenja vključenih 56 vodilnih in vodstvenih slovenskih menedžerjev in 88 njihovih sodelavcev ali podrejenih. Med njimi je bilo 45 % žensk, povprečna starost je bila 39 let. 47 % jih je imelo univerzitetno izobrazbo, 71 % izobrazbo družboslovne smeri. 64 % sodelujočih je bilo zaposlenih v velikih podjetjih (več kot 50 zaposlenih) in so bili na delovnem mestu menedžerja 48 mesecev (povprečna vrednost). Imeli so največ 900 podrejenih.

Zanimale so nas **osebnostne dimenzije menedžerjev** (Vprašalnik BFQ, avtorji G. V. Caprara, C. Barbaranelli, L. Borgogni, avtorji slovenske priredbe V. Bucik, D. Boben, B. Hruševar-Bobek, I. Krajnc, Center za psihodiagnostična sredstva, 1997), njihova **čustvena inteligentnost** (Večfaktorska lestvica čustvene inteligentnosti, avtor David R. Caruso), **zadovoljstvo pri delu** (Vprašalnik o zadovoljstvu pri delu, avtorji Ewen, Smith, Hulin in Lock) ter **uspešnost**, ki je bila ocenjevana tako s strani menedžerjev samih kot njihovih sodelavcev in podrejenih.

### Rezultati

**OSEBNOST:** Rezultati so pokazali, da so menedžerke prijaznejše in čustveno stabilnejše. Razumevanje lastnih čustev in čustev drugih predstavljata pogoj za menedžerjevo zadovoljstvo s sodelavci. Menedžerji, ki uspešno nadzirajo čustva in impulze, so s svojim delom tudi zadovoljni. Izražena poddimenzija odprtosti za kulturo (želja po informiranosti, zanimanje za branje in za nabiranje znanja) pa jim pomaga pri učinkovitem sodelovanju s sodelavci. Večina menedžerjev se je pri izpolnjevanju vprašalnika osebnosti želela prikazati v negativni luči. Takšen rezultat kaže na visoko samokritičnost in to lastnost lahko uvrstimo med eno od osebnostnih značilnosti uspešnih menedžerjev.

Visoka stopnja izobraženosti, informiranosti, izrazito zanimanje za nove izkušnje in odprtost za stike z drugačnimi kulturami in navadami omogočajo menedžerjem, da pri izvajanju svojih nalog dosegajo dobre rezultate. Dobri menedžerski rezultati pri naši raziskavi pomenijo dobre odnose z ljudmi, ustrezen način vodenja, delegiranja nalog in tudi uspešno načrtovanje, organiziranje ter nenazadnje tudi primerno nagrajevanje drugih. Ustrezno delo in primerna stopnja avtonomnosti predstavljata uspešnim menedžerjem visoko stopnjo motivacije, s tem pa se posledično povečuje tudi njihova produktivnost.

**ČUSTVENA INTELIGENTNOST:** Dimenzija čustvene inteligentnosti je pri vodilnih in vodstvenih menedžerjih, ki so sodelovali v raziskavi, povprečna. Potegnemo lahko vzporednice z ugotovitvami raziskave Mayerja s sodelavci (Mayer, J. D., Caruso, D. R., Formica, S. in Salovey, P., 2000). Neobjavljeno delo), pri katerih se bolj čustveno inteligentni študentje redkeje usmerjajo v tradicionalni poslovni svet in manj pogosto k vodilnim delovnim mestom, temveč se raje usmerijo v poklice, kjer je bolj prisoten socialni faktor.

**ZADOVOLJSTVO PRI DELU:** Ugotavljam, da imajo največjo napovedno vrednost glede stopnje zadovoljstva pri delu demografske spremenljivke; starejši in bolj izobraženi menedžerji kažejo več nezadovoljstva, medtem ko so menedžerke in osebe, ki so na fakulteti imele višje povprečne ocene, z delom bolj zadovoljne. Med osebnostnimi dimenzijami pa ima to pozitivno vlogo odprtost (osebe, ki dosegajo visok rezultat, so izobražene, informirane, polne zanimanja za nove stvari in izkušnje, odprte za stike z drugačnimi kulturami in navadami).

Uspešni menedžerji so na svojih trenutnih delovnih mestih zelo zadovoljni – ne ukvarjajo se s problemi lastnega nagrajevanja, saj so za delo dobro plačani; delo, ki ga opravljajo, je stimulatívno, zanimivo, pestro in tudi odgovorno. S sodelavci, ki so v večini primerov njihovi podrejeni, nimajo večjih težav, saj so menedžerji tisti, ki delegirajo naloge ter organizirajo in koordinirajo delo.

**USPEŠNOST:** Na uspešnost menedžerjev pozitivno vplivajo tri dimenzije osebnosti: aktivnost (energično in dinamično vedenje, nagnjenost h govorjenju in entuziazmu), odprtost za kulturo in odprtost za izkušnje (pozitiven odnos do novosti, sposobnost upoštevanja več vidikov, pozitiven odnos do drugačnih vrednot, življenjskih stilov, običajev in kultur).

Opravljená raziskava je pokazala, da je uspešen menedžer lahko tisti, ki je že v krogu družine črpal nova znanja, ki se je dobro izobrazil, ki spremlja vsakodnevne medije ter politični položaj doma in po svetu. Zanj je značilno, da rad prebira članke o drugačnih (ljudeh, navadah, kulturah) in tudi sam preizkuša vedno nove stvari in postopke, tako pri sebi kot tudi v poslovnem svetu. Le delo, ki ga privlači in za katerega meni, da je primerno ustvarjalno, koristno, prijetno, dovolj samostojno in zahtevno, mu omogoča, da do obisti izkoristi vse svoje potenciale, znanja in izkušnje ter da lahko funkcionira kot uspešen menedžer.

Delo, ki ga posameznik opravlja, se je pokazalo kot ključni faktor za napovedovanje uspešnosti pri delu. Ta podatek je zelo pomemben za kadrovske službe, ko iščejo primerne ljudi za določena delovna mesta. V procesu kadrovanja je potrebno največ pozornosti usmeriti na socializacijske podatke, preveriti posameznikove preference, nagnjenja, pa tudi zadovoljstvo na predhodnih delovnih mestih.

## **Zaključek**

In katere so lastnosti naših uspešnih menedžerjev? Zanje velja, da so čustveno stabilni, da znajo uspešno nadzirati svoja čustva, da so jim osebnostne lastnosti, kot npr. aktivnost, ekstravertiranost in dominantnost, omogočile višjo stopnjo izobrazbe in da so imeli možnost zamenjati in preizkusiti večje število delovnih mest. Z delom, ki ga opravljajo, so zelo zadovoljni, zadovoljni pa so tudi s sodelavci in plačilom. Morda imajo še največ pripomb na možnosti napredovanja, kar pa je tudi razumljivo. Ali so tako visoko v organizaciji, da nimajo več kam napredovati, ali pa je njihovo delo tako dobro, da njihovi nadrejeni ne razmišljajo o njihovi zamenjavi. Menedžerji, ki izražajo zadovoljstvo s sodelavci, se ocenjujejo tudi kot uspešnejši pri "mehkejših" oblikah vodstvenih praks – pri motiviranju, odobravanju, mentorstvu in delegiranju.

Pomemben del naloge je predstavljalo tudi pozicioniranje čustvene inteligentnosti v osebnost menedžerja. Ugotavljamo, da ta dimenzija pomembno vpliva na sodelovanje menedžerjev in posledično na njihovo zadovoljstvo s podrejenimi ter da se povezuje z osebnostno dimenzijo čustvene stabilnosti (osebe, ki dosegajo visok rezultat, so neanksiozne, manj ranljive, manj čustvene, manj impulzivne, manj nestrpne in manj razdražljive). Tako čustvena inteligentnost le dokazuje potrebo po njeni prisotnosti v poslovnem okolju. Posameznikom omogoča boljše medosebne odnose ter kognitivnemu načinu mišljenja vodstvenih in vodilnih menedžerjev dodaja še čustveno komponento.