

FAKTORJI OSEBNOSTI IN DELOVNA USPEŠNOST POVELJNIKOV

Robert Masten

KLJUČNE BESEDE: osebnostne lastnosti, delovna uspešnost, predikcija, vojaški poveljnik

KEYWORDS: personality characteristics, performance, prediction, military commander

POVZETEK

V prispevku je obravnavan odnos med osebnostnimi lastnostmi in delovno uspešnostjo poveljnikov. Zbrani so podatki o nekaterih raziskavah obravnavanega problema v oboroženih silah zahodnega sveta. Izpostavljeni so nekateri problematični vidiki izbora (selekcije) na osnovi osebnostnih lastnosti in nekateri problematični vidiki odnosa med osebnostnimi lastnostmi in delovno uspešnostjo. Predlagane so možnosti za izboljšanje napovedovanja delovne uspešnosti na osnovi osebnostnih lastnosti.

PERSONALITY FACTORS AND PERFORMANCE IN MILITARY COMMANDERS

ABSTRACT

Some studies on personality factors and its relation to performance in the armed forces of Western countries are summarized. Often we could establish, that personality factors are not so closely connected with performance as we expect. Some problematic aspects of selection on the basis of personality factors and the relationship between personality factors and performance are discussed. We try to answer what should be done to do better prediction of performance on the basis of personality factors.

IZHODIŠČA ZA OBRAVNAVANJE POVEZANOSTI OSEBNOSTNIH LASTNOSTI IN USPEHA PRI DELU

Pri spremljanju delovne uspešnosti se velikokrat sprašujemo, kakšen je človek, da je tako uspešen (ali neuspešen), kakšne osebnostne lastnosti ima. Vprašanje povezanosti osebnostnih lastnosti in delovne uspešnosti postane še toliko bolj zanimivo, ko spoznamo (kot bo prikazano v nadaljevanju), da osebnostne lastnosti pogosto niso najboljši napovedovalec (prediktor) uspešnosti pri delu, ali: če je trditev o relativno majhni povezanosti osebnostnih lastnosti z delovno uspešnostjo točna, sledi vprašanje o vzrokih za to.

Razprava o tem problemu se v pričujočem članku opira na empirične podatke iz vojaškega okolja, čeprav moramo vedeti, da velja večina napisanega za vsako situacijo, pri kateri nas zanima delovna uspešnost v povezavi z osebnostnimi lastnostmi.

Ko razpravljamo o delovni uspešnosti, torej o izpolnjevanju zahtev nekega delovnega mesta, se verjetno vsak strokovnjak strinja, da imajo faktorji osebnosti pomembno vlogo. Faktorji osebnosti so poteze, stanja, potrebe, motivi, stališča, cilji, interesi, determinirajoče tendence in generalizirane dispozicije osebnostno-socialnega karakterja (Milgram, 1991).

Ti faktorji se razlikujejo od intelektualnih faktorjev (rezoniranje, verbalna sposobnost, matematična sposobnost, prostorsko dojemanje) in od dejavnikov uspešnosti pri delu (upravljanje nekega sistema, letala ipd.).

Osebnostne lastnosti se s časom lahko spreminjajo in so odvisne od lastnosti situacije.

Natančneje se obravnavani problem glasi: katere kvalitete (osebnostne) lahko empirično preverimo, v kateri kategoriji situacij, v katerem časovnem obdobju in s kakšno stabilnostjo?

Vprašati se moramo tudi, kako daleč lahko gremo pri abstrakciji kategorij oz. obravnavanih lastnosti, da je obravnavana kvaliteta stabilna v različnih situacijah in v času.

Kar zadeva uspešnost pri delu obstaja predpostavka, da je večja količina neke lastnosti povezana z za določeno stopnjo večjo uspešnostjo pri delu. Številne raziskave, ki obravnavajo različne osebnostne lastnosti, pa kažejo, da ne obstaja linearna povezava med osebnostnimi lastnostmi in kriteriji, ampak so interakcije kompleksne.

Taki rezultati so zadosten razlog za to, da so pri obravnavi povezanosti osebnostnih potez in delovne uspešnosti čim bolj natančno definirane osebnostne karakteristike in kriteriji.

Nekatere raziskave nam kažejo, da osebnostne lastnosti, kot jih merijo vprašalniki, niso stabilne in se v določenih pogojih spreminjajo hitreje kot značilnosti dela, s katerimi je definirana delovna uspešnost. Npr. Rampton (1970) navaja, da se osebnostne lastnosti nabornikov bistveno spremenijo v času osemtedenskega usposabljanja.

PREGLED NEKATERIH RAZISKAV S PODROČJA OSEBNOSTI IN DELOVNE USPEŠNOSTI POVELJNIKOV

Na ameriškem vzorcu marincev (Mobley, 1977) so opazovali sposobnost izravnave (coping) razlik med pričakovanji in dejanskim stanjem. Primerjali so nekatere osebnostne lastnosti marincev pred vstopom v vojaško službo in po njem. Tisti z višjo stopnjo samozaupanja, nižjo anksioznostjo, boljše

samopodobo so se znali bolje soočiti s pritiski bazičnega usposabljanja in bili fleksibilnejši pri spreminjanju pričakovanj.

Messner in Puzicha (1981) sta na naključnem vzorcu v nemški vojski ugotovila, da je najpomembnejši faktor za vstop v vojsko pozitivna afiniteta do vojaškega poklica, pozitivna percepcija nadrejenih in kontaktiranje z njimi ter naklonjeno stališče vojakove partnerice do vojaškega poklica.

Podobno so v ZDA (Boesel in Richards, 1982) opozorili na dva osnovna motivacijska vidika: pridobiti si "vreden" poklic in uporabno znanje in možnost osebnega razvoja (vsakega od teh razlogov je na prvem mestu izbrala ena tretjina vprašanih).

Cardsov (Cards, 1977) inventar psiholoških profilov je pokazal, da so bodoči častniki, ki so se šolali na vojaški akademiji, bolj usmerjeni k vodenju, patriotizmu, konformnosti, sprejemanju avtoritet, manj pa so usmerjeni k estetskim vrednotam, benevolenci, religioznosti, neodvisnosti, podpori in enakosti kot njihovi "neoficirski" vrstniki. Prav tako so bolj birokratski, zvesti organizaciji, manj čutijo potrebo po kontroli njihove lastne usode, manj izražajo odtujenost od družbe in kažejo večjo potrebo po karieri. To naj bi potrjevalo hipotezo o obstoju vojaške osebnosti.

Pri realističnih, raziskovalnih, konvencionalnih osebnostih je osip manjši kot pri družabnih, estetsko orientiranih in podjetnih osebnostih (Holland, 1973).

Zelo redke so študije osebnosti ljudi, ki opravljajo nevarne poklice. Take študije bi bile koristne zaradi možnosti aplikacije in povezovanja na poklice, ki so manj nevarni. Potrebno je reči, da obstaja več študij, katerih namen je napovedati uspešnost na osnovi osebnostnih lastnosti neuspešnih kot uspešnih. Kljub temu je nekaj študij dalo pozitivne rezultate.

Cooperja (1982) so zanimali za "pirotehniko" (deaktivatorji neeksplozivnih ubojnih sredstev) v Veliki Britaniji. Zanje je značilna nizka potreba po pripadnosti, nizka stopnja interpersonalnega konflikta, preferenca dela s stvarmi kot z ljudmi, nekonformizem. Posplošimo lahko, da so glavne odlike pri omenjenem delu socialna distanca, emocionalna kontrola in nekonvencionalno mišljenje. Cooper (1982) priporoča, da raziskovalci, če je to mogoče, postavijo model skladnosti človek-okolje, ki bi vseboval kritične lastnosti, ki so potrebne za opravljanje kritičnih del v okviru nekega poklica, da konstruirajo instrumente, ki te lastnosti ustrezno merijo in jih validirajo na ustreznih vzorcih.

Potter (1981) je ocenil nekatere lastnosti kandidatov za častnike (za posadke podmornic) pred in po pettedenskem bazičnem treningu v ameriški mornarici. Tisti, ki so se izkazali kot uspešni, so bili manj anksiozni, manj sovražni, manj testno anksiozni kot njihovi manj uspešni kolegi. Znali so navesti več izkušenj iz preteklosti, ki naj bi jih vodile k pričakovanemu uspehu. Prav tako poročajo, da so uspešnejši živeli bolj kvalitetno družinsko življenje.

Podobne rezultate je dobil Bohrer (1980) s častniškimi kandidati na Kraljevi vojaški akademiji v Belgiji. Samozaupanje in nizka socialna anksioznost sta bili v visoki interkorelaciji in se povezujeta z voditeljskim vedenjem in z uspešnostjo častnikov.

Kot je bilo omenjeno, je bilo na področju povezovanja osebnosti in uspešnosti pri delu kar nekaj študij, ki so pokazale na nizko povezanost prediktorjev in kriterijev. Menim, da lahko neuspeh v nekaterih primerih povezujemo z napačno izbranimi instrumenti.

Poleg instrumentov, ki so se pokazali kot neustrezni, je morda bolj obetaven pristop razvoj baterije motivacijskih dejavnikov. Mc Combs (1982) je v raziskavo vključil nekognitivne vsebine, npr. vojaško pričakovanje, odgovornost do sebe, zaznavo učinkovitosti pri učenju, samovrednotenje, motivacijo za osebno rast, testno anksioznost. Diskriminantna analiza loči 70% uspešnih poveljnikov.

V slovenski vojski so bili obravnavani poveljniki na nivoju neposrednega dela z vojaki (Masten, 1995). Osebnostne značilnosti - agresivnost, empatija, osebnostna čvrstost, motivacija pri delu, direktivnost stališč in samospoštovanje - so bile obravnavane glede na delovno uspešnost poveljnikov. Povezanost obravnavanih osebnostnih lastnosti in delovne uspešnosti je nizka (multipli $R=.30$). S splošnim faktorjem uspešnosti se povezuje osebnostna čvrstost, neposredna agresivnost in motivacija za samo delo. Uspešnejši poveljniki so bolj neposredno agresivni od manj uspešnih, manj uspešni pa imajo bolj izraženo empatijo.

3. Obstaja več pristopov k osebnosti, ki se medseboj precej razlikujejo. Ni omejen rezultat merjenja kritičnega dejavnika ali dobrih lastnosti, zato ni nujno, da bi bile povezave med osebnostjo in uspešnostjo v naravnem
4. Običajno so osebnostni faktorji konceptualizirani kot poteze (traits), povezane z vedenjem posameznika v večini situacij. Manj pogosti so poskusi konceptualizacije osebnostnih karakteristik kot stanj (states). Ta okoliščina je za praktično delo (organizacijske analize, "človeški inženiring") manj ugodna.

IZBRANE ZNAČILNOSTI OSEBNOSTI, KI SO OBIČAJNO POVEZANE Z USPEŠNOSTJO PRI DELU

Nekatere osebnostne lastnosti se pogosto povezujejo z delovno uspešnostjo.

Samozaupanje

V mnogih vojaških situacijah, kjer je potrebno rešiti nek problem, je visoko samozaupanje povezano z boljšim uspehom, ne glede na to, ali gre za samozaupanje kot potezo ali stanje. Prva oblika se nanaša na večino situacij, druga pa le na nekatere situacije.

Slabo samozaupanje kot poteza je podobno naučeni nemoči in se z uspešnim reševanjem problemskih situacij povezuje obratnosorazmerno. Nizko samozaupanje kot stanje lahko v določenih primerih deluje tudi motivirajoče, v smislu premagovanja trenutnih slabosti.

Nagnjenost k tveganju

Ta lastnost je v vojaškem okolju zelo pomembna. Posledica prekomernega tveganja so lahko namreč nepotrebne izgube, stvari ali ljudi. Po drugi strani pa je določena mera tveganja nujna za doseganje dobrih rezultatov. Streufert (1986) je raziskoval povezanost te variable (nagnjenost k tveganju) z drugimi osebnostnimi lastnostmi. Kaže, da so naslednji tipi osebnosti - tip-A (teži k uspehu, je tekmovalen, se mu vedno mudi,...), tip z visoko ravno neskladnosti (ima visoko toleranco za inkongruentnost med izkušnjami in pričakovanim tveganjem) in tip osebnosti z nizko kognitivno kompleksnostjo (manj integrirano multidimenzionalno procesiranje informacij) - prej pripravljene tvegati v situacijah, kjer so možne zelo neugodne posledice, če akcija ne uspe. Čeprav ni konsistentnih povezav med psihološkim nivojem vzbujenja, kognitivnim stilom in tveganim vedenjem, Streufert (1986) zaključuje, da je tveganje predvsem kognitivna napaka in jo je možno odpraviti s kognitivnim retrainingom.

Omenjeni rezultati merjenja kritičnega vedenja so bili dobljeni v laboratoriju, zato ni nujno, da bi bile povezave med osebnostjo in kriterijem v naravnem okolju enake.

Lokus kontrole

Lokus kontrole je osebnostna spremenljivka, ki se na zapleten način povezuje z učinkovitostjo pri delu. Lokus kontrole je pripisovanje izvora nekega dogajanja. Interni lokus kontrole pomeni pripisovanje vzrokov dogodkov sebi in se povezuje z bolj konstruktivnim ravnanjem. Eksterni lokus kontrole pa se nanaša na zunanje razloge, ki se povezujejo z vzroki dogajanj. Ljudje so nagnjeni k temu, da vzroke za neuspeh pripisujejo drugim, razloge za uspeh pa sebi. Interni lokus kontrole je običajno prednost, saj se povezuje s prevzemanjem iniciative, samokorekcijo, samoregulacijo in ostalimi konstruktivnimi vedenji (Milgram, 1991).

Znano je tudi, da se zaposlenim v bolnišnicah, ki imajo pretežno interni lokus kontrole, zgodi manj nesreč kot tistim, ki imajo pretežno eksterni lokus kontrole (Jones in Wuebker, 1985). Ljudje z eksternim lokusom kontrole so v primeru nezadovoljstva s svojo zaposlitvijo manj pripravljeni zamenjati zaposlitev, kot ljudje iz nasprotne skupine (Blau, 1987). "Eksterni ljudje" tako bolje tolerirajo neugodne okoliščine, ne iščejo takoj nove službe,....

ZAKAJ JE V VOJSKI VEČJI Poudarek NA RAZISKOVANJU KOGNITIVNIH KOT OSEBNOSTNIH FAKTORJEV ?

Odgovore lahko poiščemo v nekaterih znanih dejstvih:

1. Koncept osebnosti je bolj utemeljen teoretično in slabše operacionalno definiran kot koncepti na področju intelektualnega funkcioniranja, delovne uspešnosti...
2. Slednji koncepti so bolj usidrani v praktičnem kontekstu, so bolj izmerljivi in se jih da lažje kvantitativno opredeliti. V zvezi s tem so tudi bolj ugodne merske karakteristike.
3. Obstaja več pristopov k osebnosti, ki se medsebojno precej razlikujejo. Ni jasno, katera teorija na tem področju je "prava".
4. Običajno so osebnostni faktorji konceptualizirani kot poteze (traits), kar je povezano z vedenjem posameznika v večini situacij. Manj pogosti so poskusi konceptualizacije osebnostnih karakteristik kot stanj (states). Ta okoliščina je za praktično delo (organizacijske analize, "človeški inženiring") manj ugodna.

Razvoj pri raziskovanju in obravnavi osebnostnih faktorjev v vojaških okoljih je pogojen z razvojem na naslednjih področjih:

1. Potrebno je definirati problemsko področje, kjer lahko osebnostni faktorji prispevajo k napovedovanju, razumevanju obravnavanega problema, tako na teoretični kot na praktični ravni.
2. Potrebno je konceptualizirati osebnostne variable, ki se nanašajo na osebnostne lastnosti kot stanje, in osebnostne variable, ki se nanašajo na osebnostne poteze, in z njimi opisati socialno-osebnostne lastnosti, ki so povezane z učinkovitim vedenjem v specifični situaciji.
3. Vsebinsko jasne kriterije je potrebno operacionalizirati v smislu zadovoljevanja zahtevam merjenja (ustrezne merske karakteristike).
4. Nujna je izvedba inicialnih validacijskih študij na področjih, ki jih obravnavamo.
5. Osebnostni faktorji, ki so preverjeno veljavni, naj bodo vključeni v tekoče postopke selekcije, treninga in evalvacijske politike v organizacijah.
6. Veljavnost in uporabnost novih postopkov in pokazateljev mora biti kontinuirano spremljana.

Bistveno je, da je prediktorski prostor definiran v skladu s kriterijem: na kaj želimo vplivati. Npr., če je področje operacionalizacije osebnosti in temperamenta manj natančno, je osebnost/temperament boljši prediktor pripravljenosti za posebno prizadevanje, podporo tovarišev, skladanje z disciplinskimi normami kot pa kognitivne sposobnosti.

Psihomotorične in percepcijske sposobnosti so boljši prediktor specifične in splošne uspešnosti pri opravljanju naloge.

Podobno se je pokazalo, da osebnostne karakteristike ne napovedujejo uspešnosti izvedbe konkretne naloge tako dobro kot procesi izravnave (coping), ki so za posameznika značilni in specifična ocena situacije. Uspešna izvedba naloge je odvisna od ocene situacije/naloge, ki je lahko pozitivna ali negativna (kjer je naloga ocenjena kot nevarnost) (Milgram, 1989).

ZAKLJUČEK

Glede na obravnavane vidike selekcije na osnovi osebnostnih lastnosti lahko povzamem:

- napovedovanje uspešnosti pri delu je boljše, če gre za kratkoročne napovedi (npr. do 5 let);
- z večjo gotovostjo lahko napovemo uspeh pri usposabljanju kot pri opravljanju ocenjevanega dela v praksi;
- uspešnost pri opravljanju praktično-operativnih spretnosti je težje napovedljiva kot uspešnost pri abstraktno-kognitivni dejavnosti;
- predikcija je boljša, če obstaja podobnost zahtev med diagnostičnim postopkom in kriterijsko situacijo;
- možnost posploševanja rezultatov pada z naraščanjem specifičnosti merjenih kategorij (vendar se pri tem poveča veljavnost) in obratno (možnost posploševanja raste s padanjem specifičnosti kategorij, vendar je validnost manjša).

Pomembno je vedeti, da povezanost ne pomeni vzročnosti. Torej ne moremo ob statistično pomembni povezanosti zaključiti, da npr. neka osebnostna lastnost vpliva na uspeh človeka s to lastnostjo. Lahko sicer rečemo, da je za nek nivo uspešnosti potreben nek nivo določene lastnosti (npr. inteligentnosti). Ne moremo pa reči, da bo vsakdo, ki ima to lastnost dovolj visoko, hkrati tudi uspešen. Lahko torej zaključujemo v določenih okvirih statistične gotovosti. To še posebno velja v primerih, ko nek sistem, na katerega se problematika nanaša, ni stabilen, je še v nastanku in spreminjanju. To npr. velja za slovensko vojsko, v kateri je bila izvedena raziskava o povezanosti osebnostnih lastnosti in delovne uspešnosti. V takem primeru lahko obstaja več vplivov na merjeni objekt, ki niso kontrolirani.

Vseeno pa lahko rečem, da je v vojski vloga poveljnikov ključna. Ob tem pa moramo vedeti, da je dober poveljnik nujen pogoj za dobro delo, ne pa zadosten.

LITERATURA

1. BLAU, G.J. (1987). Locus of control as a potential moderator of turnover process, *Journal of Occupational Psychology* 60, str. 21-29.
2. CARD, J.J. (1977). Differences in the demographic and sociopsychological profile of ROTC vs. non-ROTC students. *Journal of Vocational Behaviour* 11, str. 196-215.
3. COOPER, G.L. (1982). Personality characteristics of successful bomb disposal experts. *Journal of Occupational Medicine* 24, str. 653-655.
4. MASTEN, R. (1995). Nekatere osebnostne lastnosti poveljnikov in njihova delovna uspešnost (magistrska naloga). Ljubljana, Filozofska fakulteta.
5. MILGRAM, N.A. (1991). Personality Factors in Military Psychology. In R. GAL & A.D. Mangelsdorff (Eds.) *Handbook of Military Psychology*. New York, John Wiley & Sons, 559-571.
6. MOBLEY, W.H., HAND, H.H., LOGAN, J.E. & BAKER, R. (1977). Prerecruit training values, expectations and intentions of Marine Corp Recruits. Columbia, SC. University of South Carolina, Center for Management and Organizational Research.
7. TZINER, A. & DOLAN, S. (1983). Evaluation of a traditional selection system in predicting succes of females in officer training. *Journal of Occupational Psychology*, No. 55, str. 65-76.

Podobno se je pokazalo, da osebnostne karakteristike ne napovedujejo uspešnosti izvedbe konkretna naloga tako dobro kot procesi izravnave (coping), ki so za posameznika značilni in specifična ocena situacije. Uspešna izvedba naloga je odvisna od ocene situacije/naloga, ki je lahko pozitivna ali negativna (ker je naloga ocenjena kot nevarnost) (Milgram, 1989).