

Spis treści

Wstęp	9
Rozdział I	
Pojęcie, źródła oraz mechanizmy redukujące lęk menadżerów w Polsce i w Chinach.....	13
1.1. Człowiek jako podmiot odczuwanego lęku w kulturach zachodniej i chińskiej	13
1.2. Źródła lęku	27
1.3. Mechanizmy redukujące lęk menadżerów	50
Rozdział II	
Lęk decyzyjny menadżerów z Polski i z Chin w realizacji funkcji zarządzania.....	65
2.1. Działanie menadżera w realizacji funkcji zarządzania.....	65
2.2. Proces decydowania oraz rodzaje decyzji menadżerskich.....	69
2.3. Istota decyzji menadżerskich oraz radzenie sobie z lękiem decyzyjnym na podstawie wywiadów z menadżerami z Polski i z Chin	73
Rozdział III	
Radzenie sobie z lękiem decyzyjnym menadżerów polskich i chińskich w świetle badań.....	92
3.1. Problem badawczy, hipotezy, metody badawcze oraz przebieg badań.....	92
3.2. Wyniki badań menadżerów polskich i chińskich w zakresie lęku jako stanu i jako cechy.....	96
3.3. Propozycje działań redukujących lęk decyzyjny menadżerów oraz ich rezultaty.....	114
Zakończenie	119
Literatura	123
Spis rysunków	128
Spis tabel.....	129

WSTĘP

Jednymi z najczęściej występujących słów w Biblii są słowa „nie lękajcie się”. Problematyka lęku jest jedną z najistotniejszych dla zrozumienia zachowania i zdrowia człowieka. Rozpoznanie źródeł lęku oraz zapewnienie utrzymywania go na właściwym poziomie jest kluczowe dla decyzji podejmowanych przez menadżera. W pracy zawodowej, gdzie hierarchia, zadaniowość i skuteczność odgrywają istotną rolę, należy zadbać o to, aby nie występował nadmierny lęk, także u pracowników, współpracujących z menadżerem. Menadżer, aby zapewnić skuteczną pracę, powinien w pierwszej kolejności posiadać umiejętność radzenia sobie z własnym lękiem, tak aby nie miał on negatywnego wpływu na podejmowane decyzje.

Przesłanką do analizy tematu lęku w decyzjach menadżerskich jest zainteresowanie autora funkcjonowaniem zespołów ludzkich w przedsiębiorstwach i instytucjach. Skuteczność działania wyżej wymienionych podmiotów jest zdeterminowana decyzjami menadżerów. Z tej perspektywy zbadanie zależności lęku i decyzji menadżerskich jest interesującym zagadnieniem.

Celami niniejszej pracy są rozpoznanie źródeł lęku decyzyjnego menadżerów, rozpoznanie kluczowych obszarów wpływających na lęk decyzyjny menadżerów, zbadanie zależności pomiędzy lękiem a decyzjami menadżerskimi oraz zaproponowanie rozwiązań, mających na celu redukcję lęku w podejmowanych decyzjach do odpowiedniego poziomu. Aby zrealizować cel pracy, skorzystano z literatury przedmiotu dotyczącej lęku oraz wiedzy na temat decyzji menadżerskich. Dokonano także analizy badań naukowych przeprowadzonych wśród menadżerów z różnych krajów. Jako narzędzia badawcze wykorzystano inwentarz stanu i cechy lęku STAI (ISCL), a także przeprowadzono wywiady. W niniejszej pracy sformułowano siedem podstawowych pytań badawczych, a mianowicie:

1. Czy występują u badanych menadżerów różnice indywidualne w poziomie przeżywania lęku jako stan i jako cecha?

2. W jakim stopniu wyodrębnione sposoby przeżywania lęku sprzyjają osiągnięciu sukcesów bądź utrudniają ich osiągnięcie w podejmowanych decyzjach menadżerskich?

3. Jakie występują różnice w przeżywaniu lęku ze względu na płeć badanych menadżerów?

4. Jakie są podobieństwa, a jakie różnice w zachowaniach polskich i chińskich menadżerów?

5. Jakie są determinanty podejmowanych decyzji menadżerskich?

6. Jakie czynniki, zdaniem menadżerów, pozwalają na utrzymanie lęku na poziomie zapewniającym sprawne podejmowanie decyzji i motywację?

7. Jakie rezultaty działań można osiągnąć w celu redukcji lęku i wzrostu sprawności podejmowanych decyzji menadżerskich w kluczowych obszarach? W celu wyjaśnienia problemu poddano weryfikacji następujące hipotezy:

(H1) Inwentarz stanu i cechy lęku STAI (ISCL) Charlesa Spielbergera umożliwia wyodrębnienie osób o proporcjonalnie różnym poziomie lęku jako cesze i lęku jako stanu;

(H2) Osoby uzyskujące proporcjonalnie wyższe wyniki w skali lęku jako cechy ujawniają tendencje do długotrwałych i stałych lęków, utrudniających podejmowanie decyzji menadżerskich i powodujących niższy poziom skuteczności w podejmowanych decyzjach menadżerskich;

(H3) Osoby uzyskujące proporcjonalnie wyższe wyniki w skali lęku jako stanu ujawniają wyższy poziom skuteczności w decyzjach menadżerskich pomimo wskazania na stan lęku, zakłopotania, niepokoju i lęklivości w jednorazowej sytuacji badania;

(H4) Występują różnice w poziomach oraz w obszarach lęku wśród menadżerów w Polsce i w Chinach;

(H5) Poziom lęku menadżerów kobiet jest wyższy aniżeli poziom lęku menadżerów mężczyzn;

(H6) Odpowiednie czynniki pozwalają na utrzymanie lęku na poziomie zapewniającym sprawne podejmowanie decyzji i motywację;

(H7) Wdrażając odpowiednie działania zmniejszające lęk, można spowodować jego redukcję.

Książka składa się ze wstępu oraz trzech rozdziałów. W pierwszym rozdziale opisany został lęk menadżerów w Polsce i w Chinach. Zaprezentowano koncepcje człowieka jako podmiotu odczuwającego lęk w kulturach

zachodniej i chińskiej. Opisano pojęcie lęku, typologię, źródła powstawania oraz mechanizmy redukujące lęk menadżerów. W rozdziale drugim podjęto opis decyzji menadżerskich w zarządzaniu przedsiębiorstwem, analizując działanie menadżera w realizacji funkcji zarządzania. Przedstawiono także proces decydowania oraz rodzaje decyzji menadżerskich, a także informacje uzyskane z wywiadów bezpośrednich z menadżerami przedsiębiorstw w Polsce i w Chinach w zakresie ich radzenia sobie z lękiem decyzyjnym. W rozdziale trzecim zaprezentowano wyniki badań lęku jako stanu i lęku jako cechy menadżerów polskich i chińskich, przeprowadza dyskusję wyników oraz prezentuje propozycję działań, mających na celu redukcję lęku decyzyjnego do właściwego poziomu oraz rezultaty możliwe do osiągnięcia.