

ROZDZIAŁ 4.

OSOBOWOŚCIOWO- -EMOCJONALNE UWARUNKOWANIA PROCESU KREOWANIA WIEDZY

4.1. Osobowość i temperament a proces kreowania wiedzy

Osobowość jest różnie definiowana w zależności od tego, czy w centrum uwagi stawia się jej aspekt treściowy, czy pełnione przez nią funkcje. Edward Nęcka uważa, że: „osobowość to – z jednej strony – nadrzędny system regulacji, odpowiadający za spójność zachowania i koordynację poszczególnych procesów psychicznych, a z drugiej strony – zespół cech indywidualnych, wyróżniających człowieka spośród innych ludzi”²⁶³. Lawrence A. Perwin uściśla, że osobowość istnieje dzięki powtarzalnemu zachowaniu, a cecha po prostu nazywa to zachowanie²⁶⁴. Cecha jest to skłonność do zachowania się człowieka w określony sposób, w różnych sytuacjach. Zespół cech (właściwości) pozwala scharakteryzować daną osobę i wyróżnić ją spośród innych. Pojęcie osobowości odnoszone do treści zachowania akcentuje to, co w człowieku jest specyficzne. Odnosi się do jego pragnień, wartości, a także stosunku do siebie i innych ludzi oraz otaczającego świata. Pojęcie osobowości, ujęte przez pryzmat pełnionych przez nią funkcji, oznacza centralny system regulacji i integracji zachowania. Wyraża się więc przez

²⁶³ E. Nęcka, *Psychologia twórczości*, GWP, Sopot 2012, s. 137.

²⁶⁴ L.A. Pervin, *Psychologia osobowości*, GWP, Gdańsk 2000, s. 141.

hierarchię celów przyjmowanych jako istotne, wyznacza przebieg zachowania w postaci pewnych, powtarzalnych, typowych dla danej osoby sekwencji.

„Każdy z nas jest wyjątkowy. Wszyscy mamy indywidualne cechy, które składają się na naszą osobowość. Niektórzy z nas świetnie się sprawdzają w obliczu stresu lub przymusu, inni takich sytuacji nienawidzą. Jedni dążą do tego, by być zauważonymi, drudzy najlepiej się czują w anonimowym tłumie. Jedni mogą żyć tylko w harmonii, inni uwielbiają konfrontację. Skoro jesteśmy różni, drogi prowadzące do sukcesu też będą różne. To, co jest dobre dla mnie, nie musi być dobre dla ciebie. (...) Każdy ma swoje silne strony i swój wyjątkowy sposób działania. To kwestia osobowości.”²⁶⁵

Rob Yeung

„Osobowości nie można utożsamiać jedynie z organizmem i psychicznymi właściwościami (zdolnościami) człowieka” – pisze Maria Węgrzecka. „Osobowość zawiera w sobie także to wszystko, co człowiek czyni i postrzega jako wartościowe. Jego znaczące związki z innymi ludźmi, preferencje i decyzje dotyczące innych ludzi, dóbr oraz własnych działań stanowią zasadnicze przejawy jego osobowości. (...) Chcąc utworzyć obraz czyjejs osobowości, należy rozpoznać cechy psychofizyczne, poziom możliwości psychicznych, zasób indywidualnej wiedzy, „rangę” i funkcje, jaką te cechy pełnią w tej całości. (...) Nie jest ważne, jakie cechy ktoś posiada, ale to, co z faktu posiadania pewnych właściwości wynika dla różnych form jego aktywności”²⁶⁶.

Osobowość jest jednym z ważnych problemów kształtowania procesu twórczego. Gordon Torr uważa, że w ocenie gotowości człowieka do działań odkrywczych (kreatywności) trzeba brać pod uwagę dwie grupy cech osobowości: (1) cechy „charakteryzujące życie umysłowe lub emocjonalne osoby kreatywnej bądź jej wewnętrzne składniki” oraz (2) zespół cech społecznych. Do pierwszej grupy zalicza: otwartość na nowe doświadczenie, orientację na fantazję, wyobraźnię, impulsywność, sumiennność (a raczej niesumiennność), niepokój, zaburzenia afektywne, wrażliwość emocjonalną, przedsiębiorczość oraz ambicję. Do cech społecznych zaś zalicza: konformizm (nonkonformizm), nastawienie do innych, wywyższanie się, nieżyczliwość oraz brak ciepła²⁶⁷.

²⁶⁵ R. Yeung, *Osobowość, Jak uwolnić swoje ukryte siły*, PWE, Warszawa 2012, s. 11, 13.

²⁶⁶ M. Węgrzecka, *Zarys psychologii*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010, s. 24.

²⁶⁷ G. Torr, *Zarządzanie kreatywnymi pracownikami, op. cit.*, s. 85.

Pięcioczynnikowy model osobowości (powszechnie nazywany „wielką piątką”) zaproponowali Paul Costa i Robert McCrae. Obejmuje on pięć cech (czynników): neurotyczność, ekstrawersję, otwartość na doświadczenie, ugodowość i sumienność²⁶⁸. Jest to pięć fundamentalnych wymiarów (cech) osobowości, które mają istotny wpływ na kreatywność danej osoby. W rzeczywistości jest to dziesięć wymiarów, ponieważ każdy z nich posiada dwa „przeciwstawne” bieguny, na przykład: ekstrawersja i introwersja, otwartość wysoka i niska.

W doborze cech osobowości do oceny kreatywności człowieka warto sięgnąć po testy psychologiczne już stosowane w praktyce. Jeden z nich (chyba pierwszy) opracowały Katherine Cook Brigs i Isabel Brigs Myers. Test ten uwzględnia cztery dychotomiczne cechy osobowości: ekstrawersja i introwersja, poznanie i intuicja, myślenie i odczuwanie oraz osądzanie i obserwacja. W innym teście, zwanym FFM (*Fife Factor Model*) zastosowano „wielką piątkę”²⁶⁹. Ten model w aspekcie zarządczym preferuje również Lucyna Golińska²⁷⁰. Edward Nęcka²⁷¹ dodaje jeszcze niezależność i wytrwałość. Warto więc skonfrontować rozumienie (rozszerzoną definicję) tych cech osobowości (w ujęciu dychotomicznym) z wymogami procesu twórczego i zasadami kreatywności. Wiodące znaczenie ma „wielka piątka”:

Neurotyczność versus stabilność emocjonalna

Neurotyczność jest cechą charakteryzującą osobę nie zrównoważoną emocjonalnie o charakterze nerwicowym. Przejawami wysokiej neurotyczności jest niska odporność na stres, łatwość reagowania lękiem, zamartwianie się, łatwość doświadczenia złości i gniewu (choć często te uczucia nie są ujawnione). Osoby neurotyczne są skłonne do przeżywania smutku, mają poczucie winy, wykazują bezradność. Znamienny jest ich nadmierny samokrytycyzm, lęk przed kontaktami społecznymi, niestabilna, na ogół obniżona samoocena. Neurotycy funkcjonują poniżej swych możliwości. Osoby nie zrównoważone emocjonalnie w zasadzie nie nadają się do pracy w zespołach twórczych. Indywidualnie mogą zajmować się pracą twórczą, ale wymagają wsparcia ze strony zaufanego, bardzo życzliwego im mentora.

²⁶⁸ B. Zawadzki, J. Strelau, P. Szczepaniak, M. Śliwińska, *Inwentarz osobowości NEO-FFI Costy i McCrae. Adaptacja polska*, Polskie Towarzystwo Psychologiczne, Warszawa 1998, s. 7–11; 12–34.

²⁶⁹ G. Torr, *Zarządzanie kreatywnymi pracownikami*, *op. cit.*, s. 87.

²⁷⁰ L. Golińska, *Temperament i osobowość, źródła indywidualnej niepowtarzalności*, [w:] *Wprowadzenie do psychologii dla ekonomistów*, E. Bielawska-Batowicz (red.), PWE, Warszawa 2012, s. 90–119.

²⁷¹ E. Nęcka, *Psychologia osobowości*, *op. cit.*, s. 139–147.

Stabilność emocjonalna charakteryzuje osoby łagodnie usposobione, które ze spokojem reagują na sytuacje stresowe, mają stosunkowo niską skłonność do wejścia w stan pobudzenia emocjonalnego. Osoby stabilne emocjonalnie w porównaniu z neurotykami rzadziej wykazują negatywne myślenie i emocje, a jednocześnie mniej przesadnej czujności. Mają niższy poziom stresu i częściej wykazują zadowolenie z pracy i życia²⁷². Ta cecha osobowości jest dobrą predyspozycją do pracy twórczej – zarówno indywidualnej, jak i zespołowej.

Ekstrawersja *versus* introwersja

Ekstrawersja charakteryzuje osobę w zakresie jakości i intensywności interakcji międzyludzkich, poziomu jej aktywności, potrzeby stymulacji i zdolności cieszenia się. Ekstrawertyk ma uwagę skierowaną głównie na zewnątrz, jest zainteresowany światem, kontaktami z innymi ludźmi, jest plastyczny i łatwo przystosowuje się do zmieniających się sytuacji. Ekstrawertyka charakteryzują takie cechy, jak: towarzyskość, serdeczność, asertywność, aktywność, potrzeba bycia zajętym, a także poszukiwanie doznań oraz podatność na doświadczenie pozytywnych emocji, takich jak: radość, zadowolenie, optymizm życiowy. Optymizm ekstrawertyków nie jest efektem wypracowanej postawy, lecz naturalnym, wrodzonym zasobem. Ekstrawersja jest cechą osobowości szczególnie przydatną w zespołowej pracy twórczej. Ekstrawertycy mogą być skutecznymi liderami zespołów twórczych.

Introwersja jest cechą charakteryzującą się koncentracją uwagi na sobie i powściągliwością w ujawnianiu swego wewnętrznego świata. Introwertyk nie przejawia skłonności do rozwijania relacji społecznych, ponieważ ma zaniżone zapotrzebowanie na kontakty społeczne. Introwertycy na ogół są to osoby chłodne, stojące na uboczu, zorientowane na sprawy, wycofujące się, ciche. Ludzie obdarzeni taką osobowością nie nadają się do pracy w zespołach twórczych, ale mogą osiągać sukcesy jako twórcy indywidualni.

„Genialnemu Nikola Tesli nie pomagał fakt, że przez otoczenie uważany był za dziwaka i ekscentryka. Nie da się ukryć, że miał on trudny charakter, słabo mówił po angielsku, był skupiony na obmyślaniu i opracowywaniu kolejnych wynalazków. Niezrozumienie ze strony otoczenia tylko potęgowało jego introwertyczność i oderwanie od problemów codzienności, a nawet pogardę dla tych, którzy nie nadążali za jego umysłem”

Małgorzata Ostrowska

²⁷² S.P. Robbins, T.A. Judge, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2012, s. 49.

Otwartość wysoka *versus* otwartość niska

Otwartość oznacza, że człowiek jest gotowy na przyjęcie czegoś nowego, nowych idei, wartości, koncepcji, toleruje nieznanego i wykazuje chęć jego poznania i badania. Ten rodzaj osobowości ma dwa bieguny: otwartość wysoką i niską. Osoby o wysokiej otwartości charakteryzuje żywa, twórcza wyobraźnia, wrażliwość estetyczna, poszukiwanie nowych doznań, intelektualna ciekawość, dociekliwość, gotowość do dyskusowania i przyjmowania nowych idei naukowych czy społecznych. Osoby otwarte mają szerokie zainteresowania, są oryginalne, pomysłowe, ukierunkowane na działanie, przestrzegające wartości. Ta cecha osobowości jest dobrą rekomendacją do pracy twórczej indywidualnej i zespołowej. Ułatwia asymilowanie nowych informacji, niezależnie od ich chwilowej przydatności, wiarygodności, czy też niesprzeczności z już posiadanymi informacjami²⁷³. Osoba otwarta z powodzeniem może pełnić obowiązki lidera zespołu.

Osoby o niskiej otwartości, przez Edwarda Nęcę²⁷⁴ nazwane dogmatykami, preferują sprawdzone sposoby funkcjonowania, nie lubią zmian i nowości, konsekwentnie tkwią przy swoich zasadach i przekonaniach. Preferują przewidywalność i sprawdzone sposoby (zasady) działania i konsekwentnie ich bronią. Mają skłonność do przedwczesnego udzielania jedynie słusznej odpowiedzi i upodobanie do zdecydowanych, radykalnych poglądów. Przejawiają też brak tolerancji wobec informacji wzajemnie sprzecznych, niejasnych, wieloznacznych lub niepełnych. Osoby o niskiej otwartości mogą być twórcze, ale o tym w większym stopniu decydują inne ich cechy intelektualne. Nie nadają się na liderów zespołów twórczych.

Niezależność wysoka *versus* niezależność niska

Niezależność osób twórczych przejawia się przede wszystkim w postawie nonkonformistycznej i nieuleganiu naciskowi. Osoby o wysokiej niezależności kierują się wewnętrznymi standardami i osobiście ustalonymi celami, natomiast lekceważą standardy i cele przez kogoś narzucone. Wykazują raczej tendencję do kwestionowania i odrzucania autorytetów niż do nadmiernej wobec nich uległości. „Nonkonformizm wydaje się być niezbędną przesłanką twórczości, oznacza jednak konieczność ponoszenia pewnych kosztów społecznych i emocjonalnych. Społeczność zazwyczaj wywiera presję w kierunku ujednolicenia zachowań i postaw swoich członków, natomiast jednostka dąży do autonomii

²⁷³ E. Nęcka, *Psychologia osobowości*, op. cit., s. 141.

²⁷⁴ *Ibidem*, 142.

i niezależności od nacisków społecznych”²⁷⁵. Osoby o niskiej niezależności łatwo podporządkowują się przełożonym i dostosowują się do poglądów grupy społecznej, w której funkcjonują. Mogą mieć problem z uzasadnieniem i obroną własnych pomysłów.

Ugodowość wysoka *versus* ugodowość niska

Ugodowość wpływa na takie relacje, jak: przekonania, nastawienia, działania. Wysoka ugodowość wyraża się zaufaniem do innych, przekonaniem, że mają oni uczciwe intencje. Osoby o wysokiej ugodowości charakteryzuje prostolinijność, czyli szczerść i bezwzględna uczciwość w relacjach międzyludzkich, co czasem jest odbierane jako naiwne i niezyciowe. Są skromne, własne sukcesy i umiejętności traktują jako oczywiste, dostępne wszystkim. Osoby o wysokiej ugodowości charakteryzuje altruizm w myśleniu i działaniu, unikają konfliktów, są ustępliwe, łatwo rezygnują ze swoich racji, są przewidywalne i życzliwe. Negatywnym aspektem tej cechy osobowości jest skłonność do rozczulania się. Osoby o wysokiej ugodowości są predestynowane do zespołowej pracy twórczej, ale także mogą osiągnąć sukces, pracując indywidualnie.

Osoby o niskiej ugodowości są cyniczne, brutalne, podejrzliwe, niechętne do współpracy, mściwe, bezlitosne, łatwo wpadające w złość, są egoistyczne, egocentryczne i intryganckie. Mają przesadne przekonanie o swoich możliwościach oraz negatywne wyobrażenie na temat intencji oraz działań innych ludzi. Manipulują ludźmi, chętnie ich wykorzystują w ukryty sposób. Przedkładają swoje potrzeby i cele nad inne, nawet wówczas, gdy wymaga to bezwzględności w traktowaniu innych. Nie wykazują skłonności do pomocy i współczucia innym. Ta cecha osobowości wyraźnie ogranicza możliwość udziału w zespołowej pracy twórczej. Oznacza także średnią przydatność takiej osoby do indywidualnej pracy twórczej.

Sumiennność *versus* niesumiennność

Sumiennność jest to czynnik charakteryzujący stopień zorganizowania jednostki, jej upór i motywację w dążeniu do celu. Osoba sumienna jest kompetentna, zorganizowana, wiarygodna, pracowita, punktualna, schludna, ambitna, wytrwała w dążeniu do celu, skłonna do porządku, obowiązkowa, o wysokiej samodyscyplinie i rozwadze, dąży do profesjonalizmu. Osoby o wysokim poziomie sumienności mają poczucie własnej kompetencji i dążą do jej ujawnienia. Wykazują się samodyscypliną i rozważą, stawianiem sobie wysokich wymagań

²⁷⁵ *Ibidem*, 143.

i ambitnych celów. Wysokim aspiracjom zawodowym czy twórczym towarzyszy duża pracowitość i dążenie do perfekcjonizmu. Wysokie wymagania wobec siebie idą w parze z takimi samymi wymaganiami wobec innych. Osoby sumienne w porównaniu z niesumiennymi wykazują większą energię i dyscyplinę, działają w sposób bardziej zorganizowany i planowy, są efektywne w działaniu²⁷⁶. To są cechy bardzo pożądane u twórcy, a szczególnie u lidera zespołu twórczego, stanowią dobrą rekomendację do zespołowej pracy twórczej.

Osoby o niskiej sumienności charakteryzuje skłonność do wygodnictwa i lenistwa oraz nastawienie hedonistyczne. Jednocześnie osoby mało sumienne rzucają wyzwania ustaleniemu porządkowi, łamią zasady i ustalone granice możliwości, czasami podejmują zbyt duże ryzyko. Łatwo przystosowują się do nowych sytuacji, są spontaniczne, nieortodoksyjne. Bywają postrzegane jako niezorganizowane i niesolidne, niestawiające sobie wysokich wymagań i ambitnych celów. Niska sumiennność utrudnia indywidualną pracę twórczą, a także poważnie ogranicza, chociaż nie eliminuje możliwości pracy w zespole twórczym²⁷⁷.

Rob Yeung posługuje się inną klasyfikacją cech osobowości. Wyróżnia takie cechy, jak: wytrwałość, dociekliwość, odporność, kontaktowość, sumiennność, głód wiedzy i motywacja. Jest to tylko inne ujęcie tych samych aspektów osobowości, które zostały wzięte pod uwagę w modelu FFM. Z punktu widzenia oceny predyspozycji człowieka do pracy twórczej warto zwrócić uwagę na trzy cechy wyróżnione przez tego autora: wytrwałość, dociekliwość i motywacja.

Wytrwałość wysoka *versus* wytrwałość niska

Wytrwałość Edward Nęcka formułuje jako zdolność danej osoby do długotrwałej, wytężonej pracy i odraczania gratyfikacji. „Jeśli ktoś pracuje nad problemem naukowym, książką lub sztuką teatralną przez kilka czy kilkanaście lat, poświęcając dziełu wszystkie dostępne zasoby czasu i energii, musi dysponować niezwykle skutecznym mechanizmem motywującym”²⁷⁸. Motywatorem może być potrzeba osiągnięć. Osoby o wysokiej wytrwałości w pracy naukowej przeważnie są motywowane wewnątrznie, cieszą się samą aktywnością twórczą. Towarzyszą temu takie cechy, jak ambicja, chęć potwierdzenia własnej wartości, a także (przeważnie u młodszych pracowników nauki) dążenie do osiągnięć, ambicja i chęć zdobycia pozycji naukowej czy zawodowej. Osoby o niskiej wytrwałości przeważnie

²⁷⁶ S.P. Robbins, T.A. Judge, *Zachowania w organizacji*, *op. cit.*, s. 49.

²⁷⁷ L. Golińska, *Temperament i osobowość*, *op. cit.*, s. 102–106; L.A. Perwin, *Psychologia osobowości*, *op. cit.*, s. 61; R. Yeung, *Osobowość*, *op. cit.*, s. 118.

²⁷⁸ E. Nęcka, *Psychologia osobowości*, *op. cit.*, s. 146.

są motywowane potrzebą osiągnięcia zakładanego wyniku aktywności twórczej. „Dlatego tak często za udanym debiutem nie idą dalsze, coraz lepsze prace. Tak rzadko udany doktorat jest początkiem prawdziwej kariery naukowej”²⁷⁹.

Dociekliwość wysoka *versus* dociekliwość niska

Osoby o wysokiej dociekliwości (bardzo dociekliwe) są ciekawe świata, pomysły, obdarzone wyobraźnią, obejmują całokształt zagadnień, dążą do tego, aby zrozumieć, jak wszystko działa. Mają wiele zainteresowań, ale traktują je powierzchownie. Podczas pracy w zespole potrafią znaleźć rozwiązanie nurtującego problemu, wskazać nowe, dotychczas niestosowane rozwiązanie. Wadą tej cechy osobowości jest problem z koncentracją przez dłuższy czas. Osoby bardzo dociekliwe nie nadają się do wykonywania powtarzających się czynności. Są natomiast dobrymi indywidualnymi badaczami, naukowcami.

„Wiem dobrze, że nie mam jakichś szczególnych talentów; ciekawość, pasja i zawziętość połączone z samokrytyką doprowadziły mnie do moich odkryć.”²⁸⁰

Albert Einstein

Osoby mało dociekliwe są bardzo praktyczne, w grupie często są „głosem rozsądku”. Wolą mieć do czynienia z faktami i liczbami niż z koncepcjami i wizjami. Oceniają przede wszystkim praktyczną stronę pomysłu, szukają możliwości jego wykorzystania tu i teraz. Wolą realizować zadania niż wdawać się w dyskusję nad sposobem ich wykonania. Są najlepszymi realizatorami już opracowanych pomysłów. Osoby mało dociekliwe mają niższą przydatność do pracy twórczej od osób bardzo dociekliwych.

Motywacja wysoka *versus* motywacja niska

Motywacja jest tą cechą osobowości, która określa pragnienie odnoszenia sukcesu, dokonania jakichś osiągnięć, gotowość konkurowania, chęć kariery. Jest to tak zwana motywacja samoistna, która polega na czerpaniu satysfakcji z nagród zawartych w samej czynności pracy twórczej²⁸¹. Osoby bardzo zmotywowane są ambitne i wiedzą, czego chcą. Mają potrzebę sięgania po więcej, ustalają wciąż

²⁷⁹ *Ibidem.*

²⁸⁰ *Cytaty Alberta Einsteina, op. cit.*

²⁸¹ E. Nęcka, *Psychologia osobowości, op. cit.*, s. 95.

nowe, coraz bardziej ambitne cele i je realizują. Na ogół takie osoby nie znoszą sytuacji, gdy nie mają co robić. Z reguły dążą do zmiany warunków, w jakich żyją. Irytuje ich, gdy inni członkowie zespołu (załogi) narzekają na sytuację, ale nic nie robią, aby ją zmienić. Osoby zmotywowane bez problemu przyjmują odpowiedzialność, jaka wynika z zajmowania stanowiska kierownika czy szefa. Kierowanie zespołem traktują jako coś oczywistego. Dobrze się czują na kierowniczych stanowiskach i osiągają sukcesy²⁸². Osoby zmotywowane nadają się do pracy twórczej indywidualnej i zespołowej, w tym jako liderzy zespołów.

Osoby mało zmotywowane są pogodzone z życiem i karierą, trzymają się na uboczu, są skromne. Godzą się na warunki, w jakich żyją. Zwracają uwagę na zachowanie równowagi między życiem a pracą. Dobre życie stawiają wyżej niż status społeczny, tytuły zawodowe i szczeble kariery. Bardziej ich ciekawi przyjemne spędzenie czasu, cieszenie się rodziną, przebywanie z przyjaciółmi. Są dobrymi wykonawcami, ale wystarcza im podążanie za innymi, unikają kierowania zespołem. Nie „wychylają się” na spotkaniach i zebraniach roboczych. Takie cechy nie preferują ich do pracy twórczej.

Wpływ wymienionych cech osobowości na kreatywność indywidualną i zespołową zestawiono w tabeli 4.1. Wśród cech osobowości pozytywny wpływ na kreatywność indywidualną wywierają takie cechy, jak: emocjonalna stabilność, introwersja, wysoka otwartość, wysoka sumienność i wysoka motywacja. Negatywny wpływ, czyli ograniczające kreatywność, mają zaś takie cechy, jak: neurotyczność, niesumienność, brak dociekliwości i słaba motywacja. Do indywidualnej pracy twórczej szczególnie predestynowane są osoby, które wykazują wysoką aktywność, są optymistyczne, obdarzone wyobraźnią, poszukujące doznań; dociekliwe, o szerokich zainteresowaniach, tolerujące nieznaną; skromne, ambitne, zorganizowane, wytrwałe, zdyscyplinowane; dążące do realizacji wciąż nowych ambitnych celów.

Na kreatywność zespołową pozytywny wpływ mają takie cechy członków zespołu, jak: dobra stabilność emocjonalna, ekstrawersja, wysoka: otwartość, ugodowość, sumienność, dociekliwość i motywacja. Osobom, które będą pracować w zespołach twórczych, oprócz powyższych predyspozycji, bardzo pomocne są takie cechy, jak: ufność, bezpośredniość, wiarygodność, towarzyskość, rzeczowość, przyjazność, orientacja na ludzi, a nie tylko na problemy.

Raczej słabą przydatność do indywidualnej i zespołowej pracy twórczej wykazują osoby neurotyczne, nie sumienne, mało dociekliwe, słabo zmotywowane. W pracy zespołowej może także przeszkadzać introwersyjność i niska ugodowość.

²⁸² R. Yeung, *Osobowość*, *op. cit.*, s. 32–33, 50–51, 56–57, 63, 66, 71, 123–124, 134, 139, 160, 178.