

## **ZNAJOMOŚĆ PROFILU NEUROROZWOJOWEGO, JAKO JEDNA Z BAZOWYCH KOMPETENCJI MENEDŻERA XXI WIEKU**

Agnieszka Kowalczyk-Kassyk

Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie

**Abstrakt.** Większość sytuacji, w których uczestniczy człowiek, to sytuacje społeczne, gdzie inni ludzie występują bezpośrednio bądź pośrednio. Należy jednak pamiętać, że to, jak się zachowujemy, nie zależy wyłącznie od tego, do jakiej grupy i społeczności należymy, ale przede wszystkim od tego, jakim umysłem dysponujemy, jak przebiegał proces uczenia się i jakie czynniki determinowały funkcje neurorozwojowe danej jednostki. Wspomniane przesłanki wskazują na fakt, że aby dobrze pełnić funkcję menedżera we współczesnej organizacji należy znać i poważnie traktować rolę naszych ośmiu układów neurorozwojowych. Znając bowiem systemy neurorozwojowe swoje i swoich współpracowników oraz mając świadomość istnienia różnic w tym zakresie, jesteśmy w stanie określić i stworzyć warunki optymalne do funkcjonowania każdego umysłu a co się z tym wiąże – organizację, efektywną i przyjazną.

**Słowa kluczowe:** kompetencje, zarządzanie, zasoby osobiste, profil neurorozwojowy

### **WPROWADZENIE**

Globalizacja przeobraża wszystkie dziedziny życia społecznego i jednostkowego. Odzwierciedleniem wspomnianych zmian są pojęcia: „gospodarka oparta na wiedzy”, „organizacje uczące się” oraz pojęcia komplementarne: „społeczeństwo uczące się”, „kształcenie ustawiczne”. Gospodarka oparta na wiedzy wysoko premiuje ludzi wykazujących inwencję, kreatywność, zdolność rozwiązywania niestandardowych problemów oraz umiejętność radzenia sobie z eksplozją informacyjną. Ponadto premiuje wiedzę użyteczną w praktyce życia gospodarczego, czyli umiejętność wykorzystania metod

i narzędzi do rozwiązywania zadań praktycznych [Ziejewski 1999, s. 26-32]. Wspomniane fakty implikują ogólne stwierdzenie, iż w XXI wieku dominuje głównie progresywizm, który eksponuje:

- 1) prymat „uczenia się z życia, rozumienia świata w jego zmienności (...) dostosowywania się do nowych technologii, międzydyscyplinarnego podejścia do rozwiązywanych problemów” [King i Schneider 1992, s. 194],
- 2) „otwarty umysł”, czyli taki, który charakteryzują trzy rodzaje sprawności [Nosal 1999, s. 159-160]:
  - rozumienie wiedzy i warunków działania celowego, wyrażające się głównie: orientacją w otoczeniu, umiejętnością wykrywania rozbieżności, tworzeniem adekwatnych systemów pojęciowych, umiejętnością planowania czynności celowych oraz redukcji i syntezy informacji, a także umiejętnością podejmowania decyzji i oceny ryzyka,
  - komunikowanie się z otoczeniem, czyli umiejętności: formułowania pytań, analizy komunikatów, krytyki poglądów, negocjacji znaczeń, tolerowania odmiennych opinii,
  - twórcze myślenie, wyrażające się przede wszystkim przez umiejętności: tworzenia nowych struktur, dostrzegania luk i sprzeczności, wykracania poza standardową wiedzę, korzystania z intuicji, wyobraźni i fantazji.

Z przedstawionych założeń progresywizmu oraz rosnącego znaczenia czynnika ludzkiego dla możliwości przetrwania i rozwoju organizacji w XXI wieku wynika fakt, że coraz więcej miejsca w rozważaniach teoretycznych i pracach empirycznych jest poświęconych miękkim czynnikom zarządzania, w tym, między innymi, umiejętnościom i wiedzy menedżerów. Jak wynika z przeglądu literatury duża część tych opracowań [Sadler 1997, Pocztowski 2007, Radomski 2009, Szmidt 1995, s. 23-24] dotyczy wiedzy z zakresu klasycznych kompetencji menedżerskich, tj. umiejętności zarządzania w przekroju typowych dziedzin funkcjonalnych, a mianowicie: określania strategii i podejmowania decyzji, planowania, organizowania, motywowania, oceniania i wynagradzania, dynamiki, rozwoju oraz wydajności jednostek i zespołów w procesie pracy, a także wiedzy specjalistycznej w zakresie zarządzania sobą, swoimi podstawowymi osobistymi atutami, jak: czas, wizerunek, wzorce komunikacyjne, styl zarządzania, czyli łączy idee kompetencji pracowniczych i organizacyjnych. Stosunkowo nieliczne są zaś takie opracowania, w których za cel strategiczny uznaje się:

- 1) przedstawienie w sposób kompleksowy podstawowych składników profilu neurorozwojowego człowieka, od których zależy w dużej mierze „zespół dyspozycji poznawczych, emocjonalno-motywacyjnych i behawioralnych, dzięki któremu jest możliwe reorganizowanie dotychczasowych doświadczeń (swoich i współpracowników), odkrywanie i konstruowanie czegoś (rzeczy, idei, sposobu działania, postrzegania świata) nowego i wartościowego” [Szmidt 1995, s. 23-24], postawa twórcza, nie zaś akcentowanie podnoszenia produktywności lub wydajności w miejscu pracy,
- 2) odpowiedź na następujące pytania:
  - jakie są różnice pomiędzy współczesnym menedżerem a tradycyjnym kierownikiem?

- dlaczego wiedza z zakresu psychologii organizacji, psychologii społecznej i zarządzania w XXI wieku nie służy już tak efektywnie menedżerom<sup>1</sup>, zwiększaniu zaangażowania oraz wysiłku swojego i współpracowników na rzecz organizacji?
- jakie czynniki decydują o sukcesie menedżera XXI wieku?
- jakie cechy i bazowe kompetencje powinien posiadać menedżer w XXI wieku?
- czy menedżerowie znają pojęcie i składniki samowiedzy – profilu neurorozwojowego?
- czy potrafią wskazać znaczenie i obszary zastosowania samowiedzy we własnej organizacji?

Niniejszy artykuł (ze względu na jego ograniczone ramy) będzie stanowił jedynie asumpt dla szerszych rozważań i prac empirycznych, dotyczących poszukiwania odpowiedzi na postawione wyżej pytania. Założono zatem, że efektem praktycznym opracowania będzie: wzbogacenie wiedzy teoretycznej menedżerów na temat profilu neurorozwojowego człowieka. Stąd też, za nadrzędny cel niniejszej pracy przyjęto<sup>2</sup> dokonanie charakterystyki profilu neurorozwojowego człowieka i jego bazowych składników.

## PROFIL NEURORZWOJOWY

W XXI wieku oczekuje się od człowieka wszechstronności w każdej dziedzinie a jednocześnie, w społeczeństwach wysokorozwiniętych panuje pogląd, że nie można osiągnąć jednakowej biegłości we wszystkim, bo każdy człowiek jest niepowtarzalny. Podstawowym wyznacznikiem tej różnorodności jest ludzki mózg. Jedne umysły, jak stwierdza Mel Levine, są stworzone do pisania symfonii i sonetów, inne do budowania mostów, jeszcze inne do kierowania ludźmi, ciężarówkami lub samolotami. Niektórzy z nas mają mózg zaprogramowany na przyjmowanie naraz bardzo wielu informacji, podczas gdy mózg innych może wchłonąć i przetworzyć tylko kilka z nich jednocześnie. Wszystkie umysły mają zatem takie czy inne specjalności i słabości, które są wynikiem, tego że każdy z nas jest wyposażony od urodzenia w bardzo złożony zespół obwodów, które tworzą mnóstwo rozgałęziających się połączeń i blokad – funkcji (układów) neurorozwojowych. W ludzkim mózgu jest praktycznie możliwa nieskończona liczba kombinacji neurorozwojowych, ponieważ zawiera on około 30 bilionów synaps czyli połączeń nerwowych. Jednakże o radzeniu sobie (rozwoju) w świecie decyduje przede wszystkim proces uczenia się, który jest wypadkową ośmiu układów neurorozwojowych [Levine 2006, s. 25 i dalsze], tj. systemów: motorycznego, pamięci,

---

<sup>1</sup> Na opisywany wyżej stan rzeczy wskazują również sami menedżerowie, stwierdzając, iż pomimo tego, że dysponują coraz bardziej sprawnymi technologiami kierowania, komputerowymi systemami planowania, wiedzą specjalistyczną w zakresie kompetencji indywidualnych, trudno jest im dokonać postępów tam, gdzie zaczyna się współpraca kolegów i koleżanek, przełożonych i podwładnych, współpracowników. Konkludując, menedżerowie sygnalizują, że poziom ich kwalifikacji kierowniczych i kompetencji przywódczych znacznie ustępuje kwalifikacjom technologiczno-organizacyjno-ekonomicznym [Kalin i Muri 1996].

<sup>2</sup> W niniejszym artykule (ze względu na jego ograniczone ramy) zamieszczono jedynie kwestie teoretyczne, dotyczące tematyki bazowych kompetencji menedżerskich XXI wieku. Natomiast wyniki badań empirycznych zostaną przedstawione w kolejnej pracy.

języka, uwagi, organizacji przestrzennej, orientacji społecznej, myślenia abstrakcyjnego, porządkowania sekwencyjnego.

Uznano, iż aby w pełni zrozumieć, czym jest profil neurorozwojowy, należy uściślić pojęcia: rozwój, rozwój psychiczny/emocjonalny, rozwój poznawczy, rozwój moralny i rozwój zawodowy. Rozwój „jest pojęciem ogólnym i złożonym [...]”. Zostało ono wprowadzone przez Arystotelesa (384-322 p.n.e.), jako pomocne w udzielaniu odpowiedzi na pytanie, jak pojmować istotę tego, co leży u podłoża różnorodnych zmian w zjawiskach. Arystoteles ujmował rozwój jako proces nadawania materii formy, a więc jako zmianę zmierzającą w określonym kierunku, zmianę celową, polegającą na przechodzeniu od form niższych do wyższych [...]. Tak pojmowany rozwój jest wartościowany pozytywnie [...]” [Przetacznik-Gierowska i Tyszkowa 2000, s. 45]. Natomiast, w niniejszej pracy termin „rozwój”, oznacza „ciąg zmian (przemian, przekształceń) o określonym ukierunkowaniu niezależnie od tego, czy ich kierunek oceniany jest pozytywnie czy nie” [Przetacznik-Gierowska i Tyszkowa 2000, s. 46]. Rozumienie pojęcia „rozwój psychiczny/emocjonalny” przyjęto za Przetacznik-Gierowską i Tyszkową [2000], według których, jest to „pojęcie odnoszące się do zmian tego specyficznego układu, jakim jest psychika i zachowanie się człowieka, który [...] stanowi układ ewolucyjny [...]”. Gdy więc mówimy o rozwoju psychicznym, mamy na myśli zmiany i przekształcenia tego układu, jaki stanowi psychika człowieka wraz z kontrolowanym przez nią zachowaniem” [Przetacznik-Gierowska i Tyszkowa 2000, s. 47]. Przez „rozwój poznawczy”, w niniejszej pracy, rozumie się natomiast „...proces nabywania serii jakościowych intelektualnych osiągnięć [...]” [Turner i Helms 1999, s. 51] a więc „proces rozwoju myślenia jednostki, poczynszy od dzieciństwa do dorosłości” [Bańka 1995, s. 157]. Z rozwojem psychicznym/emocjonalnym i poznawczym ściśle jest związany rozwój moralny jednostki, przez który rozumie się specyficzny charakter rozumowania towarzyszący pytaniom, dotyczącym różnic między dobrem i złem, prawdą i fałszem, jakie stawia sobie człowiek w miarę dojrzewania fizycznego, poznawczego i dojrzewania osobowości [Bańka 1995, s. 160]. Natomiast terminem „rozwój zawodowy” oznaczono w niniejszej pracy „ustawiczne wiązanie obrazu własnego «ja» z rolą zawodową” [Bańka 1995, s. 125], a więc „cykliczny proces podejmowania decyzji zawodowych” [Bańka 1995, s. 146].

Profil neurorozwojowy (umysłowy) to częściowo ukryty zestaw osobistych, mocnych i słabych stron, zbioru funkcji neurorozwojowych, których możliwości ulegają zmianie na każdym (z opisanych wyżej) etapów rozwoju [Levine 2006, s. 41]. O tym, w jaki sposób wykształci się profil neurorozwojowy, czyli, jakie mocne i słabe cechy będą charakteryzowały mózg danego człowieka, decyduje wiele czynników. Do najważniejszych z nich należą:

- determinanty społeczno-ekonomiczne (życie rodzinne i poziom stresu),
- geny,
- środowisko kulturowe, decydujące przede wszystkim o tym, jakie wartości wyznaje człowiek i co sobie najwyżej ceni w życiu,
- znajomi (przyjaciele, koledzy, koleżanki) – zgodnie z zasadą: z kim przestajesz, takim się stajesz,
- zdrowie,
- czynniki emocjonalne i temperament – ludzie żyjący w niepokoju albo depresji często tracą zainteresowanie pracą, mają trudności z uczeniem się, aktywnością oraz adaptacją, co rzutuje na ich funkcjonowanie w organizacji,

- doświadczenia szkolne i zawodowe – osoby, które w przeszłości (w toku procesu nauczenia-uczenia się, pracy) ponosiły porażki, często tracą motywację, co może prowadzić do jeszcze większych porażek (zniechęcenie). Analogicznie sukces ma moc powodowania następnych sukcesów.

## **CHARAKTERYSTYKA OŚMIU BAZOWYCH SKŁADNIKÓW PROFILU NEUROROZWOJOWEGO CZŁOWIEKA**

Kontrolny system uwagi ma wieloraki wpływ na zachowanie, interakcje społeczne oraz proces uczenia się. Zależy od niego między innymi to, czy człowiek będzie miał trudności z [Levine 2006, s. 60-107]:

- zachowaniem czujności,
- koncentracją,
- skończeniem lub rozpoczęciem pracy,
- wstawaniem i zasypianiem/snem,
- równomiernością działania,
- uważnym słuchaniem, odkładaniem przyjemności na później,
- nudą, planowaniem pracy,
- myśleniem strategicznym,
- nadpobudliwością,
- męczliwością i brakiem staranności,
- popełnianiem stale tych samych błędów (brak uczenia się na własnych doświadczeniach, nie przejmowanie się karą).

Menedżer mając świadomość istnienia systemu kontroli uwagi i znając jego składniki, może na przykład lepiej delegować zadania, tak by w pełni wykorzystał potencjał pracowników w tym zakresie.

System pamięci ma bardzo skomplikowaną strukturę i spełnia wiele istotnych zadań, dzięki niemu człowiek ma między innymi zdolność zdobywania przyjaciół, wywierania wpływu na ludzi, tworzenia skojarzeń, archiwizowania informacji [Levine 2006, s. 108-144]. Menedżer, znając prawa funkcjonowania pamięci, ma szansę sam ją lepiej wykorzystywać, a także nauczyć tego swoich współpracowników.

System języka to niezwykle istotny składnik profilu neurorozwojowego człowieka, gdyż od niego w dużej mierze zależy, między innymi: umiejętność rozumienia, zapamiętywania, a następnie używania nowych słów, zdolność formułowania myśli w mowie i piśmie, tak aby rzeczywiste uczucia nadawcy nie uległy zniekształceniu [Levine 2006, s. 145-179]. Znajomość składników oraz zadań systemu językowego umożliwia menedżerom przede wszystkim:

- prowadzenie dwustronnej rozmowy,
- wyrażanie pochwał (komplementów),
- posługiwanie się językiem w każdym środowisku, tak by nie brzmiał sztucznie (zmiana kodu),
- dostosowywanie wypowiedzi do czyjegoś nastroju,
- wyrażanie życzeń (poproszenie o coś bez zrażania).

Systemy organizacji przestrzennej oraz porządkowania sekwencyjnego są o tyle ważne, że pomagają człowiekowi radzić sobie z [Levine 2006, s. 181-205]: rozpozna-

waniem istotnych cech i relacji, zapamiętywaniem, czyli zachowaniem kolejności lub zależności przestrzennych do późniejszego użytku, dobrym wykorzystaniem czasu i materiałów, kreowaniem wytworów według potrzebnej i/lub estetycznej sekwencji (układzie przestrzennym).

System motoryczny obejmuje pięć odmiennych funkcji ruchowych, tj.: ruchy większe, ruchy drobne, ruchy graficzne, ruchy muzyczne, ruchy artykulacyjne (mowa). Sprawny system ruchowy pozwala więc na opanowanie szerokiego repertuaru umiejętności potrzebnych do radzenia sobie w życiu i pracy [Levine 2006, s. 206-227]. Menedżerowie, znając składniki i funkcje systemu motorycznego, mogą rozdzielać zadania, tak by były one zgodne z możliwościami układu ruchowego pracowników, co z kolei gwarantuje zwiększenie efektywności.

System myślenia abstrakcyjnego, to funkcja neurorozwojowa, dzięki której możliwe jest tworzenie pojęć, twórcze podejście do problemów, dostrzeganie ukrytych znaczeń, podejmowanie strategicznych decyzji, analiza i ocena zdarzeń [Levine 2006, s. 228-268]. Znajomość kompetencji własnych i współpracowników (w omawianym zakresie) ma kluczowe znaczenie dla menedżera, gdyż wszystkie wspomniane wyżej funkcje decydują o jakości i efektywności zarządzania.

System orientacji społecznej inteligencja emocjonalna, jest kluczowym elementem zapewniającym sukces zawodowy. We współczesnej gospodarce eksponowanymi wartościami są bowiem praca zespołowa i kontakty międzyludzkie, zaufanie, otwartość. Menedżerowie, dzięki znajomości komponentów systemu orientacji społecznej, mogą między innymi [Levine 2006, s. 269-298]:

- rozpoznawać i rozumieć nastroje, emocje i pragnienia swoje oraz swoich współpracowników, a co za tym idzie – mogą kierować nimi i podporządkowywać je celom organizacji,
- budować zespoły i kierować nimi,
- redukować stres, rozpoznawać różnice między działaniami a uczuciami.

## PODSUMOWANIE

Większość sytuacji, w których uczestniczy człowiek, to sytuacje społeczne, gdzie inni ludzie występują bezpośrednio bądź pośrednio. Członkowie grupy są więc powiązani ze sobą systemem wzajemnych zależności, które powstają i ulegają zmianie poprzez ciągłe wzajemne oddziaływanie na siebie poszczególnych osób na zasadzie sprzężenia zwrotnego. Należy jednak pamiętać, że to, jak zachowuje się człowiek, nie zależy wyłącznie od tego, do jakiej grupy i społeczności należy, ale przede wszystkim od tego, jakim umysłem dysponuje, jak przebiega jego proces uczenia się i jakie czynniki determinowały funkcje neurorozwojowe danej jednostki. Mózg człowieka odpowiada za jego zachowanie, za to, czy będzie miał trudności, na przykład z: opanowaniem umiejętności, przyswajaniem faktów lub wiedzy, wykonywaniem określonych czynności, systematyczną i utrzymaną w odpowiednim tempie pracą, dostosowaniem się do zakresu wymagań, rozwiązywaniem konfliktów, odczytywaniem społecznych informacji i reakcją na nie. Wspomniane wyżej przesłanki wskazują na fakt, że aby dobrze pełnić rolę menedżera we współczesnej organizacji, należy znać i poważnie traktować rolę naszych ośmiu układów neurorozwojowych. Znając bowiem funkcje neurorozwojowe swoje i swoich współpracowników oraz mając świadomość istnienia różnic w tym zakresie,

jesteśmy w stanie określić i stworzyć warunki optymalne do funkcjonowania każdego umysłu, a co się z tym wiąże – organizację, efektywną i przyjazną, tj. taką, w której każdy pracownik może pracować we własnym tempie, wykorzystując przy tym swoją wyjątkową wiedzę, zainteresowania i zamiłowania. Konkludując można stwierdzić, że rola menedżera XXI wieku sięga o wiele dalej poza zadania wynikające z istoty tego zawodu (zarządzanie). Dotyczy bowiem takich problemów, jak:

- optymalizacja interakcji między indywidualnym człowiekiem a jego pracą,
- dobre dopasowanie indywidualnych preferencji jednostki do obiektywnych wymagań środowiska pracy, czyli tworzenie korzystnego klimatu organizacyjnego,
- obniżanie psychologicznych kosztów pracy,
- zmniejszanie napięć i konfliktów, a także odpowiedzialność za los pracowników w sytuacji zmian i trudnego rynku pracy.

Z uwagi na powyższe względy menedżerowie powinni dążyć do:

- poznania funkcji neurorozwojowych, dzięki czemu mogą stać się specjalistami w dziedzinie rozwoju własnego i współpracowników,
- opracowania własnych metod pracy, opartych na znajomości procesów umysłowych,
- tolerancji wobec odmienności neurorozwojowych (różnic indywidualnych) występujących pomiędzy pracownikami,
- udostępniania pracownikom różnych dróg do sukcesu w organizacji (różnych sposobów przedstawiania wiedzy, osiągnięć zamiłowań i zainteresowań),
- opracowywania i realizacji planów organizacji z wykorzystaniem zasobów indywidualnych wszystkich jej pracowników,
- odchodzenia od ocen sumujących na rzecz oceniania kształtującego (podstawą którego jest brak etykietowania i samoocena z oceną koleżeńską).

## LITERATURA

- Bańka A., 1995. Zawodoznawstwo. Doradztwo zawodowe, pośrednictwo pracy. Wyd. PRINT-B, Poznań.
- Kalin K., Muri P., 1996. Kierować sobą i innymi. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- King A., Schneider B., 1992. Raport Klubu Rzymskiego. WSiP, Warszawa.
- Levine M., 2006. Umysł – krok po kroku. Albatros, Warszawa.
- Nosal Cz., 1999. Psychologia decyzji kadrowych. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Pocztowski A., 2007. Zarządzanie zasobami ludzkimi. PWE, Warszawa.
- Przetacznik-Gierowska M., Tyszkowa M., 2000. Psychologia rozwoju człowieka zagadnienia ogólne. PWN, Warszawa.
- Radomski J., 2009. Umiejętności kierownicze. Wyd. Uczelniane Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technologicznego, Szczecin.
- Sadler P., 1997. Zarządzanie w społeczeństwie postindustrialnym. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Szmidt K.J., 1995. Porządek i przygoda. Lekcje twórczości – Przewodnik metodyczny dla nauczycieli. WSiP, Warszawa.
- Turner I.S., Helms D.B., 1999. Rozwój człowieka. WSiP, Warszawa.
- Ziejewski T., 1999. Szkoła rolnicza w nowych warunkach społeczno-gospodarczych. Uwarunkowania i kierunki zmian. W: Procesy dostosowawcze szkolnictwa rolniczego do warunków gospodarki rynkowej. Red. T. Wieczorek. SGGW, Warszawa, 26-32.

## KNOWLEDGE OF NEURODEVELOPMENTAL PROFILE AS ONE OF THE XXI CENTURY MANAGER'S BASIC COMPETENCES

**Summary.** Majority of situations which man participates in are social situations, which other people attend directly or indirectly. Members of a group are connected with each other by mutual relationships system, which come into existence and change via continuous mutual influencing each other on the feedback rule. It is important to remember that the way how people behave does not only depend on their social group status. It most importantly is dependent on the type of mind they possess, as well as how they proceed with the learning process and which factors determine their individual neurodevelopmental functions. Human brain is responsible also for some disturbances in their behaviour such as: mastering the skills, assimilating facts or knowledge, carrying out defined actions, working systematical and maintaining in accurate speed, accommodation to scope of requirements, conflicts solving, reading of social information and reacting to them. Premises which are mentioned above show the fact that if we want to be an acting manager in modern company we should know the role of eight neurodevelopmental systems and treat them seriously. We are able to define and create optimal conditions for functioning of every mind and following on to form this friendly, effective organisation in which every employee can work at his own pace, using his own unique knowledge, interests and avocations by knowing his and his associates neurodevelopmental functions and having awareness of existing differences in this scope. In conclusion we can state that the XXIc manager's role reaches far beyond the tasks which are the essence of the profession (management). It concerns such problems as: interaction optimization between individual human and his work (good individual preferential accommodation to objective environmental requirements), thus creating advantageous organisational climate, reducing psychological costs of work, decreasing tensions, conflicts and also responsibility for a lot of employees in changing situation and difficult job market. Taking into account the above reasons characteristics of neurodevelopmental profiles and their components, have been accomplished.

**Key words:** manager, competences, neurodevelopmental profile, professional usefulness

*Zaakceptowano do druku – Accepted for print: 25.03.2011*

*Do cytowania – For citation: Kowalczyk-Kassyk A., 2011. Znajomość profilu neurorozwojowego, jako jedna z bazowych kompetencji menedżera XXI wieku. J. Agribus. Rural Dev. 1(19), 63-70.*