

Osobowościowe i temperamentalne czynniki warunkujące osiąganie sukcesu w przedsiębiorczości¹

Andrzej Strzałecki², Dorota Czołak
Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej

PERSONALITY AND TEMPERAMENT FACTORS OF ENTREPRENEURIAL SUCCESS

Abstract. The model of The Style of Creative Behavior (SCB) (operationally defined by the "The Creative Behavior Questionnaire"), McClelland's model of The Need of Achievement (measured by "Widerszal-Bazyl Questionnaire of Motivation": W-BQM), and Buss and Plomin questionnaire of temperament (EAS-TS for Adults) were used to study the factors of entrepreneurial success. The multivariate analysis of variance (MANOVA) was carried out to check the differences between two groups of subjects: senior managers (criterion group, $N = 45$) and nurses (control group, $N = 60$). The tests of between-subjects effects have reached significant level for three factors: The Strength of Ego (SCB), and The Postponement of Gratification and The Endurance (W-BQM). The discriminant analysis carried out for all variables gave 79% of correct classifications (canonical correlation is equal 0,62, $p < 0,01$). The step-wise method was, however, excluded, because Box's test of equality of covariance matrices reached the significant level.

The article ends the discussion about the role of the integration of personality in effective management end in innovative entrepreneurship.

Zmiany systemowe zachodzące w polskiej gospodarce zwróciły uwagę psychologów na problem efektywności pracy menedżerów i na ich cechę zwaną przedsiębiorczością (np. Dąbek, Jarmuż, Witkowski, 1994). Choć wciąż trwa spór o różnice między dyspozycjami menedżera i przedsiębiorcy (np. Wärneryd, 1988), to z psychologicznego punktu widzenia wydają się one do pogodzenia. Psychologa interesują bowiem takie właściwości psychologiczne menedżerów, które sprawiają, że ich działalność przynosi nowe, oryginalne i cenne społecznie rezultaty, iż jest twórcza (por. Schumpeter, 1995; Stasiakiewicz, 2002). Nie jest zatem bezwzględnie ważny status własnościowy kierowanego przedsiębiorstwa, liczy się ostatecznie produkt. Efektywny menedżer działający w warunkach konkurencji (Oblój, 2001) musi bowiem dysponować takimi cechami psychologicznymi, które umożliwiają mu sukces, musi być – jak ujmuje to potoczne wyrażenie – przedsiębiorczy. Pojęcie przedsiębiorczości nie jest jednak wolne od niejasności. W analizach ekonomicznych dotyczących sprawności w zarządzaniu i przedsiębiorczości, na przykład Richarda Cantillona, Johna Stuarta Milla, Franka Knighta, Israela Kirznera, Josepha Schumpetera, a z ujęć nieco nowszych – Ludwiga von Misesa i Fridricha Hayeka (por. Wärneryd, 1988, s. 407-411; Blaug, 1994, s. 467-472), przedsiębiorczość była rozumiana jako zdolność do przewidywania zdarzeń i gotowość podejmowania ryzyka. Knight pisał, że „[...] jedynym «ryzykiem», które prowadzi do zysku jest pewna unikatowa niepewność, wynikająca z wzięcia na siebie całkowitej, ostatecznej odpowiedzialności. Od tej niepewności, z samej jej natury, nie można się ubezpieczyć, nie można także jej skapitalizować ani wkalkulować w płace” (za: Blaug, 1994, s. 470). Blaug (tamże) tak komentuje tę wypowiedź: „Piękno argumentacji Knighta leży w tym, iż wykazał on, że istnienie autentycznej «niepewności» co do przyszłości ewentualnie umożliwia przedsiębiorcom osiąganie dodatnich zysków pomimo doskonałej konkurencji, długookresowej równowagi i tego, że udziały czynników «wyczerpują» bez reszty produkt”. Zatem „przedsiębiorczość” to pewna właściwość zachowania się, pożądana również w zarządzaniu. W klasycznych pracach psychologicznych rozważano takie cechy przedsiębiorczości i sprawnego zarządzania, jak potrzeba osiągnięć (McClelland, 1961; Kottas, 1966; Davidsson, 1989) i innowacyjność przedsiębiorcy lub/i menedżera (Pietrasiniński, 1975; 1994; Wärneryd, 1988; Kuhn, 1989; Gelade, 1997; Perry-Smith, Shalley, 2003), zdolność myślenia strategicznego (Nosal, 2001), efektywność osobowości (Obuchowski, 1982), a także podejmowania ryzyka (por. Zaleskiewicz, 2002; 2004). Przedsiębiorczość stała się też, ze względu na jej wszechstronne uwarunkowania organizacyjne i społeczne, przedmiotem zainteresowań psychologii pracy (Gliszczynska, 1991; Bańka, 2000), psychologii stosowanej (Grzesiuk, Doroszewicz, Stojanowska, 1997), psychologii ekonomicznej (Tyszka, 2000; 2004) i psychologii międzykulturowej (por. Bańka, 2000, s. 325-328; Hofstede, 2000; Koopman i in., 2001; Mączyński, 2001). Można powiedzieć, że przedsiębiorczość to „skłonność

1 Artykuł został oparty na wynikach badań, które w ramach swojej pracy magisterskiej przeprowadziła Dorota Czołak (2004).

2 Adres do korespondencji: Andrzej Strzałecki, Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej, ul. Chodakowska 19/31, 03-815 Warszawa.

ANDRZEJ STRZAŁECKI, DOROTA CZOŁAK

i zdolność do inicjowania i realizowania nowych, odważnych działań” (Tyszka, 2000, s. 358), „zdolność do tworzenia, kumulacji i pomnażania bogactwa ekonomicznego, będącego przejawem rozwoju gospodarczego” (Platonoff, Sysko-Romańczuk, 2003, s. 324).

Ujęciami teoretycznymi i danymi empirycznymi mówiącymi, że mechanizmy warunkujące sprawne zarządzanie i przedsiębiorczość nie różnią się istotnie od twórczej aktywności człowieka w innych dziedzinach, na przykład w naukach podstawowych i stosowanych, dysponuje zwłaszcza psychologia twórczości. Dawne i nowe badania (Trzebiński, 1976; 1978; Tokarz, 1985; Żuk, 1986; Wärneryd, 1988; Kocowski, 1991; Strzałecki, 1969; 1989; 1996; 2000a; 2000b; 2000c; 2001a; 2001b; 2001e; 2003; Strzałecki, Kot, 2000; Strzałecki, Kusal, 2002; Strzałecki, Tomaszewicz, 2004; Błotniak, 1996; Witkowski, 1994/1998; 1997) pokazują, że możemy mówić o wspólnych mechanizmach sprawnej osobowości. Pojęcie sprawności systemu osobowościowego (Strzałecki, 1989, s. 187; 1996, s. 168) lub – jak postulował wcześniej Obuchowski (1982; 1985) – „osobowości efektywnej”, wiąże się ze zdolnością do stabilnego działania w długim horyzoncie czasowym, ze zdolnością do dokonywania radykalnej restrukturyzacji i transgresji systemu wobec „zadań odległych” (Obuchowski, 1985), ale także ze zdolnością adaptacji do nowych możliwości sytuacyjnych. Tak więc pojęcie transgresji zarówno w kulturze (Kozielecki, 1997; 2001), jak i w zarządzaniu oraz przedsiębiorczości, które są jej emanacją, odgrywa kluczową rolę. Zatem koncepcja sprawnej osobowości, a także stylów rozwiązywania problemów (Strzałecki, 1989; 1992; 1993; 2002; 2004a; 2004b; Nosal, 2001) wiążących się ze sprawnością systemu poznawczego (Strzałecki, 1989; 2003) zdaje się być konstruktem szczególnie nadającym się do wyjaśnienia mechanizmów efektywnego zarządzania i przedsiębiorczości. W literaturze anglosaskiej odpowiednikiem terminu „twórcza przedsiębiorczość” byłby termin *innovative entrepreneurship* (Wärneryd, 1988) lub *commercial creative* (Gelade, 1997). Mówi się też o profesjonalnych menedżerach (*senior managers* – Isenberg, 1987; por. Gilhooly, 1996, s. 258; Wachowiak, 2001), o twórczym kierownictwie (Pietrasiński, 1975; 1994; Kuhn, 1989; Stasiakiewicz, 2002), o twórczości w przedsiębiorstwie i organizacji (Nęcka, 1993), o twórczej transgresji menadżerów (Nosal, 1993), o psychologii menedżera (Terelak, 1999), o kreatywności menedżera (Spiechowicz, 1994), o misji menedżerów (Wojciszke, 1998), o syndromie efektywnego menedżera w okresie transformacji (Witkowski, 1997; Strzałecki, Tomaszewicz, 2004), o psychologii myślenia i działania menedżera (Nosal, 2001), o twórczym, koncepcyjnym przygotowaniu (projektowaniu) działań praktycznych (Strzałecki, 1990; 2000a), o twórczości w biznesie (Strzałecki, 1996), o twórczej przedsiębiorczości (Strzałecki, 2001a; Strzałecki, Kot, 2000).

PROBLEM

Celem przedstawionych badań jest kolejna próba wyjaśnienia psychologicznych mechanizmów przedsiębiorczości przejawiającej się w pracy menedżerów i wpływających na osiągnięcie przez nich sukcesu w okresie transformacji ustrojowej. „Przedsiębiorczość” jest tu traktowana jako konstrukt psychologiczny wikłający złożone procesy psychologiczne odwołujące się do osobowościowego, poznawczego, temperamentalnego i aksjologicznego funkcjonowania człowieka. Sukces jest zaś tu rozumiany, podobnie jak i w innych badaniach autora (Strzałecki, 2001a; Strzałecki, Kusal, 2002; Strzałecki, Tomaszewicz, 2004; por. również: Strzałecki, 2003, s. 205-238), jako wynik „twórczego zarządzania ludźmi i zasobami, w tym również informacyjnymi”. Zrozumiałe jest więc, iż podstawowa hipoteza teoretyczna przyjęta również i w tych badaniach głosiła, że osoby osiągające powodzenie w efektywnym zarządzaniu i przedsiębiorczości wykazują – w stosunku do ludzi nie podejmujących działalności w biznesie – charakterystyczną konfigurację cech ludzi twórczych, wyrażoną w modelu Styłu Twórczego Zachowania (Strzałecki, 2003).

Model Stylu Twórczego Zachowania

Głównym modelem przyjętym w badaniach jest model Stylu Twórczego Zachowania (STZ), który uwzględnia współdziałanie dziedziny poznawczej, osobowościowej i aksjologicznej. Był on wykorzystywany z powodzeniem w wielu badaniach wykraczających poza zarządzanie i przedsiębiorczość, np. w psychologii małych grup (Strzałecki, 2000b), twórczym rozwiązywaniu problemów praktycznych (Strzałecki, 1989; 1990; 2002; por. Strzałecki, 2003, s. 159-191), percepcji reklamy (Strzałecki, Rudnicka, 1998; Harasimowicz, 2001), psychologii muzyki (Strzałecki, Furmański, 2000; Strzałecki, Skorupska, 2003; por. Strzałecki, 2003, s. 129-158) i psychologii osobowości (Czerw, 2000). Model STZ był też stosowany w badaniach nad innowacyjnością i przywództwem menedżerów (Fafrowicz, Marek, Noworol, 1993; Noworol i in., 1993), a także nad twórczą przedsiębiorczością i efektywnością menedżerów (Błotniak, 1996; Strzałecki, 1996; 1998b; 2000a; 2000c; 2001a; 2001c; Strzałecki, 2003, s. 205-238; Strzałecki, Kot, 2000; Strzałecki, Kusal, 2002; Strzałecki, Tomaszewicz, 2004).

Operacyjną definicją modelu STZ jest kwestionariusz „Style zachowania się” (Strzałecki, 1999; 2003), pozwalający na pomiar następujących niezależnych wymiarów, wyizolowanych w wyniku analizy czynnikowej przeprowadzonej na próbie 1390 osób: 1. Aprobata życia, 2. Siły *ego*, 3. Samorealizacji, 4. Giętkości struktur poznawczych, 5. Wewnętrznej sterowności (Strzałecki, 1998a).

1. Aprobata życia – gotowość do cieszenia się życiem wbrew doznawanym niepowodzeniom; zdolność samodzielnego podejmowania decyzji i kierowania się własnym systemem wartości; umiejętność kierowania swoim życiem, sprawiająca, iż nabiera ono spójności i sprawności.
2. Silne *ego* – wyraźna identyfikacja i aprobata własnego *ja*; umiejętność koncentracji na problemach i gotowość do ich rozwiązywania wbrew oporom wewnętrznym i występującym przeszkodom zewnętrznym; umiejętność samodzielnego radzenia sobie w różnych sytuacjach i brak poszukiwania wsparcia ze strony innych; umiejętność utrzymywania przyjętego kierunku działania i całościowego widzenia postawionych zadań. Silne *ego* to własny i spójny system wartości, gotowość do przewyżczania niepokoju, stałość kierunku działania.
3. Samorealizacja – gotowość zarówno do stawiania przed sobą długofalowych, ambitnych, a zarazem konkretnych zadań oraz umiejętność ich realizacji, jak i gotowość do doznawania satysfakcji z rozwiązywania problemów stanowiących wyzwanie dla jednostki. Samorealizacja jest tu rozumiana jako zdolność podporządkowywania celów cząstkowych celom nadrzędnym będącym kulminacją aspiracji życiowych; to tendencja do wprowadzenia ładu tam, gdzie istnieje chaos, gotowość rezygnacji z chwilowych gratyfikacji na rzecz satysfakcji z realizacji „zadań odległych”.
4. Giętkość struktur poznawczych – elastyczność w stosowaniu strategii rozwiązywania problemów; zdolność łączenia pojęć z odległych dziedzin; oryginalność i innowacyjność; biegłość w dokonywaniu analizy i syntezy danych, chwytania „istoty problemu”, zdolność poszukiwania analogii, a także dążenie do uzyskiwania rozwiązań charakteryzujących się logiką, przejrzystością i pięknem; gotowość do podejmowania trudnych zadań i zdolność generowania dużej liczby ich rozwiązań.
5. Wewnętrzna sterowność – umiejętność przeciwstawiania się presji grupy; przejawianie autentycznego i spójnego systemu wartości; gotowość prezentowania własnych poglądów nawet wówczas, gdy otoczenie uznaje je za niepopularne; zdolność realizowania własnych zadań wbrew naciskom innych; energia i rozmach w podejmowaniu działań, a także gotowość rozpoczynania wszystkiego od początku w sytuacji zagrożenia i klęski.

Model motywacji osiągnięć

W wielu podstawowych pracach dotyczących twórczej przedsiębiorczości (por. Wärneryd, 1988) i twórczości w ogóle (Tokarz, 1985; 1991; 1996; 2004; Kocowski, 1991; Strzałecki, 1969; 1989; 2003) motywacja jest uznana za ważną dziedzinę psychologiczną odgrywającą istotną rolę w wyjaśnianiu złożonych zachowań celowych (Zaleski, 1991). Koziński (1997, s. 198) tak pisał na ten temat: „sprawny menedżer ma silną motywację, aby kierować jednostkami i instytucjami, czynność ta daje mu satysfakcję i jest źródłem pozytywnych emocji”. W podjętych badaniach zdecydowano wykorzystać model motywacji wywodzący się z koncepcji McClelland (1961), odwołujący się do ważnego motywu działalności przedsiębiorców, mianowicie do motywacji osiągnięć. Jest ona w tym modelu wyrazem tendencji do współzawodniczenia ze standardem doskonałości. Rozbieżność pomiędzy aktualną sytuacją a stanem pożądanym prowadzi do powstania emocji, na bazie których kształtują się motywy, i one właśnie mają na celu doprowadzenie – z jednej strony – do sytuacji dającej efekt pozytywny, a z drugiej – do unikania sytuacji związanej z emocją negatywną.

Ważnym aspektem motywacji osiągnięć jest to, iż stanowi ona „syndrom zachowań ujawniających się, gdy działania osoby są oceniane” (Widerszal-Bazył, 1979, s. 15). Osoby o wysokiej potrzebie osiągnięć preferują takie sytuacje zawodowe, które są próbą sił. Wydawało się więc celowe, mimo argumentów krytycznych wysuwanych

ANDRZEJ STRZAŁECKI, DOROTA CZOŁAK

niejednokrotnie przeciwko tej koncepcji stosowanej do wyjaśnienia przedsiębiorczości (np. Wärneryd, 1988; Davidsson, 1989), badanie nasilenia motywacji osiągnięć u przedsiębiorców, gdyż kontekst ich działania (aktywność zawodowa w warunkach konkurencji i wyzwań) aktywuje potrzebę osiągnięć.

Oprócz modelu Stylu Twórczego Zachowania zastosowano więc operacyjną definicję modelu motywacji osiągnięć opracowaną przez Widerszal-Bazyl (Widerszal, 1974; Widerszal-Bazyl, 1978; 1979) – Kwestionariusz Motywacji Osiągnięć. Zgodnie z koncepcją autorki, bada on ten sam konstrukt, co metoda projekcyjna zaproponowana przez McClellanda, ale jest prostszy i mniej czasochłonny. Ponadto mierzy nasilenie motywu osiągnięć bez względu na dziedzinę, w której motyw ten się przejawia. Kwestionariuszowymi wskaźnikami motywacji osiągnięć są: 1. Poziom aspiracji, 2. Odrzucanie gratyfikacji, 3. Wyrwałość, 4. Konformizm, 5. Efekt Zeigarnik, 6. Dążenie do uznania społecznego, 7. Spostrzeganie czasu, 8. Samozaufanie i 9. Perspektywa czasowa.

Model temperamentu

Ze względu na wykazane w teorii, a także w licznych badaniach empirycznych, temperamentalne uwarunkowania efektywności działań menedżerskich (np. Strelau, 1998; Jachnis, 1994; Terelak, 1999; Strzałecki, 2003; Strzałecki, Kusal, 2002; Strzałecki, Tomaszewicz, 2004), w badaniu zdecydowano uwzględnić zmienne temperamentalne. Są one bowiem istotnymi moderatorami działania w sytuacji ekspozycji na silnie stymulujące bodźce. Do nich należy właśnie kontekst zawodowy menedżera i przedsiębiorcy, wkładający go we wspomnianą próbę sił w konkurencji stymulowanej przez rynek, wymagającej dużej wytrzymałości. Ważnym wymiarem w pełnieniu funkcji menedżerskich jest właśnie wytrzymałość, która przejawia się w gotowości do podejmowania długotrwałej aktywności wiążącej się z możliwością i chęcią kontynuowania zadania w sytuacji, gdy jego wykonywanie zostało przerwane przez splot wydarzeń niezależnych od człowieka. Upór w kontynuowaniu zadania, będący rezultatem odporności fizycznej, jest istotnym czynnikiem temperamentalnym osiągnięcia sukcesu. Natomiast zbyt duża emocjonalność może być powodem nadpobudliwości pogarszającej stosunki z innymi ludźmi, zaś wysoki poziom strachu może przekładać się na chęć unikania sytuacji awersyjnych i zagrażających. Zważywszy na fakt, że przedsiębiorczość i zarządzanie jest nieodłącznie związane z licznymi kontaktami międzyludzkimi, jak również z koniecznością podejmowania ryzyka, cechy temperamentu danej osoby mają wpływ nie tylko na jakość kontaktów z otoczeniem, lecz także na sposób działania i efektywność menedżera.

W badaniu wykorzystano model temperamentu opracowany przez A. H. Bussa i R. Plomina, operacyjnie zdefiniowany za pomocą Kwestionariusza Temperamentu EAS-D (por. Oniszczenko, 1997). Kwestionariusz mierzy następujące czynniki: 1. Emocjonalność (Niezdowolenie, Strach, Złość), 2. Aktywność i 3. Towarzyskość.

Osoby badane. Hipotezy operacyjne. Model obliczeń statystycznych

W badaniu wzięło udział łącznie 105 osób, które podzielono na dwie grupy. W skład grupy kryterialnej ($N = 45$) weszli właściciele firm produkcyjnych i handlowych oraz menedżerowie, czyli osoby zajmujące najwyższe kierownicze stanowiska w tych firmach. Grupę kontrolną ($N = 60$) stanowiły pielęgniarki pracujące w warszawskich i wrocławskich szpitalach. Wybór takiej właśnie grupy kontrolnej był oparty na założeniu, że choć obie grupy badane charakteryzuje duże podobieństwo w zakresie odpowiedzialności i ryzyka związanego z wykonywaną pracą, a także wymaganej tolerancji na wysoki poziom stymulacji, cechą różnicującą je jest przedsiębiorczość.

Podobnie jak i w innych badaniach (por. Strzałecki, 2003, s. 205-238), oczekiwano, iż porównanie tych dwu grup, różniących się istotnie ze względu na konfigurację cech psychologicznych, pozwoli zweryfikować postawione hipotezy dotyczące mechanizmów psychologicznych efektywnego zarządzania i twórczej przedsiębiorczości.

Hipotezy operacyjne głosiły, iż grupa menedżerów w porównaniu z grupą pielęgniarek uzyska:

- (1) wyższe wyniki w trzech czynnikach modelu STZ, które okazały się najważniejsze w dotychczasowych badaniach nad przedsiębiorczością: Siła *ego*, Samorealizacja i Wewnętrzna sterowność;
- (2) wyższe wyniki w Kwestionariuszu Motywacji;
- (3) wyższe wyniki w czynnikach Aktywność oraz Towarzyskość i niższe w czynniku Emocjonalność (Niezdowolenie, Strach, Złość) Kwestionariusza Temperamentu EAS-D.

Za zmienną niezależną nominalną przyjęto przynależność do grupy, za zmienne zależne przedziałowe – pomiary uzyskane w tych trzech narzędziach badawczych. Łącznie kontrolowano 19 zmiennych (tabela 1) oraz wynik ogólny w Kwestionariuszu Motywacji. Do weryfikacji hipotez zastosowano model wielowymiarowej analizy wariancji (MANOVA) oraz analizę dyskryminacyjną.

WYNIKI BADAŃ

Analiza wyników

Obliczono średnie i odchylenia standardowe w grupie kryterialnej i kontrolnej oraz wartości t Studenta (tabela 1). Jeśli chodzi o model STZ, grupy różnicują następujące dwa czynniki: w największym stopniu Wewnętrzna sterowność, następnie Siła *ego*; wartości t dla Aprobatacy życia i Samorealizacji są zaledwie na poziomie tendencji. Można więc powiedzieć, że hipotezy operacyjne związane z tym modelem zostały częściowo potwierdzone. Trzeba podkreślić, że rola Siły *ego* i Wewnętrznej sterowności, podobnie jak we wcześniejszych badaniach nad efektywnym zarządzaniem (por. Strzałecki, 2003, s. 205-238), zwraca uwagę na ważny udział cech osobowości w twórczości menedżerów. Pokazuje bowiem, że zdolność do neutralizowania lęku generowanego w sytuacji problemowej i wewnętrzny system wartości, a zatem również umiejętność opierania się presji otoczenia przy podejmowaniu decyzji, stanowią ważny wymiar sukcesu w zarządzaniu.

Jeśli chodzi o model motywacji osiągnięć Widderszal-Bazyl, grupy badane różnicują trzy czynniki, które w interesujący sposób uzupełniają obraz osobowościowego funkcjonowania efektywnego menedżera uzyskany za

ANDRZEJ STRZAŁECKI, DOROTA CZOŁAK

pomocą modelu STZ: (1) Samozaufanie – będące wskaźnikiem tendencji do spostrzegania podwyższonego prawdopodobieństwa sukcesu; (2) Odraczenie gratyfikacji – zdolność do rezygnacji z natychmiastowej gratyfikacji na rzecz nagród odroczonej w czasie i (3) Wyrwałość – czyli gotowość dążenia do celu mimo wewnętrznych i zewnętrznych przeszkód. Również wynik ogólny uzyskany w Kwestionariuszu Motywacji Osiągnięć, będący sumą wyników poszczególnych jego skal, istotnie różnicuje obie grupy.

OSOBOWOŚCIOWE I TEMPERAMENTALNE CZYNNIKI WARUNKUJĄCE SUKCES

Tabela 1.

Średnie, odchylenia standardowe zmiennych w grupie kryterialnej i kontrolnej; wartości *t* Studenta oraz poziomy istotności *p*

Zmienna	Grupa kryterialna (<i>N</i> = 45)		Grupa porównawcza (<i>N</i> = 60)		<i>t</i>	<i>p</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>		
STZ						
Aprobata życia	22,177	2,94	21,033	3,81	-1,734	0,086
Silne ego	37,200	6,89	31,050	10,70	-3,571	0,001
Samorealizacja	32,977	6,60	30,516	7,34	-1,773	0,079
Giętkość struktur poznawczych	44,288	8,85	42,950	9,02	-0,758	0,450
Wewnętrzna sterowność	40,022	5,07	34,666	8,15	-4,131	0,000
Kwestionariusz Motywacji Osiągnięć						
Poziom aspiracji	6,222	2,26	5,566	2,18	-1,499	0,137
Odraczenie gratyfikacji	10,066	2,88	8,316	3,33	-2,818	0,006
Wytrwałość	7,222	1,90	6,333	1,93	-2,343	0,021
Konformizm	4,222	1,45	3,816	1,54	-1,362	0,176
Efekt Zeigarnik	9,355	1,70	9,966	1,82	1,747	0,084
Dążenie do uznania społecznego	3,755	0,67	3,666	0,81	-0,592	0,555
Spostrzeganie czasu	7,600	1,32	7,116	1,59	-1,651	0,102
Samozaufanie	7,111	1,22	6,300	1,42	-3,052	0,003
Perspektywa czasowa	10,044	2,20	9,700	2,06	-0,821	0,414
Motywacja osiągnięć: Wynik ogólny	65,600	6,86	60,783	7,77	-3,301	0,001
EAS-D						
Niezadowolenie	9,044	3,17	8,866	3,06	-0,290	0,773
Strach	8,555	2,54	10,116	2,64	3,043	0,003
Złość	11,022	3,63	10,650	2,77	-0,595	0,553
Aktywność	14,466	3,00	14,233	3,05	-0,390	0,697
Towarzyskość	14,533	2,81	15,116	2,82	1,047	0,297

ANDRZEJ STRZAŁECKI, DOROTA CZOŁAK

Z modelu temperamentu Bussa-Plomina jedyną różnicującą zmienną jest Strach, będący wskaźnikiem uczucia narastającego napięcia i lęku oraz antycypacji zdarzeń o negatywnych skutkach. Niższy wynik w tym czynniku w grupie menedżerów, w porównaniu z grupą pielęgniarek (tabela 1), wskazuje na umiejętność przewycięzania lęku, co jest w istotny sposób wpisane w sukces.

W dalszym etapie analiz statystycznych wykonano wielowymiarową analizę wariancji. Założenie o równości macierzy kowariancji zostało spełnione (wartość statystyki F testu Boxa wynosiła 1,049; $p = 0,308$). Wartość wielowymiarowego testu F , opierającego się na statystyce λ Willksa, wyniosła 2,734 ($p = 0,001$) i okazała się istotna statystycznie na przyjętym poziomie istotności $\alpha = 0,05$. Czynniki przynależność do grupy menedżerów i pielęgniarek istotnie statystycznie wpływa na całą strukturę zmiennych, co oznacza, że układ wyników w obu grupach jest odmienny.

Analiza jednowymiarowych testów F i ich poziomów istotności pokazuje (tabela 2), że konfiguracja zmiennych różnicujących obie grupy jest identyczna z uzyskaną poprzednio, co wzmacnia przeprowadzoną interpretację jakościową wyników. Wyjątek stanowi analiza istotności różnic między grupą kryterialną i kontrolną w ogólnym wyniku Kwestionariusza Motywacji Osiągnięć. Ze względu na to, że zmienna ta stanowi liniową kombinację dziewięciu skal składających się na kwestionariusz, nie można było uwzględnić jej w analizie MANOVA i w analizie dyskryminacyjnej. Uzyskana wartość statystyki t (-3,301) jest jednak istotna statystycznie ($p = 0,001$). Można więc powiedzieć, iż hipotezy operacyjne zostały częściowo potwierdzone za pomocą dotychczas zastosowanych metod statystycznych.

Następnie, uwzględniając 19 zmiennych zależnych, przeprowadzono analizę dyskryminacyjną. Otrzymana funkcja dyskryminacyjna pozwala na istotne statystycznie różnicowanie pomiędzy średnimi punktów dyskryminacyjnych w obu grupach (λ Willksa = 0,621; $p = 0,001$). Uzyskana wartość współczynnika korelacji kanonicznej jest stosunkowo wysoka i równa się 0,616. Funkcja charakteryzuje się zadowalającą efektywnością różnicowania. Umożliwia ona poprawne zaklasyfikowanie 79% przypadków do obu grup: menedżerów i pielęgniarek (zob. tabela 3).

W tabeli 2 są zamieszczone również wartości standaryzowanych współczynników funkcji dyskryminacyjnej (wag dyskryminacyjnych), które służą do porównania wkładu poszczególnych zmiennych. Podano także współczynniki korelacji (r) każdej zmiennej z wartościami funkcji dyskryminacyjnej oraz poziom istotności (p) dla tych korelacji. Analiza wartości wag dyskryminacyjnych pokazuje, że zmienne najsilniej różnicujące grupę kryterialną i kontrolną to Niezadowolenie i Strach z modelu temperamentu Bussa i Plomina oraz Wewnętrzna sterowność z modelu STZ.

OSOBOWOŚCIOWE I TEMPERAMENTALNE CZYNNIKI WARUNKUJĄCE SUKCES

Tabela 2.

Wartości testów F , poziomy istotności p , wagi standaryzowanych współczynników funkcji dyskryminacyjnej i wartości współczynników korelacji r między funkcją dyskryminacyjną i poszczególnymi zmiennymi, poziomy istotności p dla korelacji r

Zmienna	Wartość F	Poziom istotności p	Wagi dyskryminacyjne	r	Poziom istotności p dla r
STZ					
Aprobata życia	2,796	0,098	0,109	0,211	$p < 0,05$
Silne ego	11,317	0,001	0,258	0,424	$p < 0,001$
Samorealizacja	3,144	0,079	0,097	0,224	$p < 0,05$
Giętkość struktur poznawczych	0,575	0,450	-0,085	0,096	n.i.
Wewnętrzna sterowność	15,024	0,0005	0,419	0,489	$p < 0,001$
Kwestionariusz Motywacji Osiągnięć					
Poziom aspiracji	2,247	0,137	-0,002	0,189	$p < 0,01$
Odraczenie gratyfikacji	7,938	0,006	0,342	0,355	$p < 0,001$
Wytrwałość	5,491	0,021	0,311	0,295	$p < 0,01$
Konformizm	1,856	0,176	0,083	0,172	n.i.
Efekt Zeigarnik	3,051	0,084	-0,308	-0,220	$p < 0,05$
Dążenie do uznania społecznego	0,351	0,555	-0,382	0,075	n.i.
Spostrzeganie czasu	2,726	0,102	0,166	0,208	$p < 0,05$
Samozaufanie	9,316	0,003	0,130	0,385	$p < 0,001$
Perspektywa czasowa	0,674	0,414	0,076	0,103	n.i.
EAS-D					
Niezadowolenie	0,084	0,773	0,594	0,037	n.i.
Strach	9,257	0,003	-0,575	-0,384	$p < 0,001$
Złość	0,354	0,553	0,377	0,075	n.i.
Aktywność	0,152	0,697	-0,256	0,049	n.i.
Towarzyskość	1,097	0,297	-0,246	-0,132	n.i.

Interpretacja roli standaryzowanych współczynników, a także wartość statystyki t i F oraz współczynników korelacji r powinna być jednak przeprowadzona z dużą ostrożnością. Ocena ich wkładu w wyjaśnienie czynników wpływających na powodzenie w pełnieniu funkcji menedżerskich będzie prowadziła do tych samych wniosków tylko wtedy, gdy skorelowanie wzajemne między zmiennymi jest stosunkowo niewielkie. Jeżeli pomiędzy zmiennymi występują wysokie korelacje, a z takim właśnie przypadkiem mamy do czynienia, uszeregowanie zmiennych nie musi być takie same. Zatem wartości współczynników funkcji dyskryminacyjnej należy interpretować ostrożnie. Mała standaryzowana waga może oznaczać, że dana zmienna jest nieistotna dla rozróżnienia między grupami, ale może także wskazywać na brak jej wpływu ze względu na wysoki stopień współliniowości danych. Wysokie skorelowanie czynników powoduje, że zastosowanie zwykłej metody analizy dyskryminacyjnej nie przynosi konkluzyjnych wyników.

Tabela 3.

Wyniki klasyfikacji przeprowadzonej na podstawie funkcji dyskryminacyjnej dla grupy menedżerów i pielęgniarek; trafność różnicowania dotyczy 83 osób (38 + 45), co stanowi 79% osób badanych

Grupa	Przewidywana przynależność do grupy	
	menedżerowie	pielęgniarki
Menedżerowie	38	15
Pielęgniarki	7	45

Niezależnie od przeprowadzonych dotychczas analiz przeprowadzono więc analizę dyskryminacyjną metodą

krokową. Uwzględnia ona tylko te zmienne, które wnoszą istotny wkład do funkcji dyskryminacyjnej, i pozwala dokładniej określić udział zmiennych w różnicowaniu. Jednak wartości testu Boxa wskazywały, iż założenie równości macierzy kowariancji nie zostało spełnione ($F = 3,802$; $p = 0,01$). Niemniej jednak, ze względu na wartości heurystyczne uzyskanych rezultatów, zdecydowano się na zaprezentowanie wyników tej analizy (tabela 4). Wartość λ Willksa = 0,836; $p = 0,00$, zaś wartość współczynnika korelacji kanonicznej równa się 0,405. Efektywność różnicowania wynosi 71,4%.

Tabela 4.

Wagi standaryzowanych współczynników funkcji dyskryminacyjnej i wartości współczynników korelacji r między funkcją dyskryminacyjną a poszczególnymi zmiennymi

Zmienna	Wagi dyskryminacyjne	Korelacja r
Wewnętrzna sterowność	0,787	0,863
Odraczenie gratyfikacji	0,511	0,627

Otrzymana funkcja dyskryminacyjna (metoda krokowa postępująca) zbudowana jest tylko z dwóch zmiennych: Wewnętrznej sterowności (model STZ) i Odraczenia gratyfikacji (model Motywacji Osiągnięć). Wartości współczynników korelacji pomiędzy funkcją dyskryminacyjną a tymi dwiema zmiennymi są znacząco wyższe niż korelacje uzyskane w analizie dyskryminacyjnej przeprowadzonej dla wszystkich zmiennych, co świadczy o ich bardzo wysokim związku z kryterium (tabela 4). Trafność różnicowania (tabela 5) dotyczy 75 osób (32 + 43), co stanowi 71,4% osób badanych.

Tabela 5.

Wyniki klasyfikacji przeprowadzonej na podstawie funkcji dyskryminacyjnej krokowej postępującej dla grupy menedżerów i pielęgniarek; efektywność różnicowania wynosi 71,4%

Grupa	Przewidywana przynależność do grupy	
	menedżerowie	pielęgniarki
Menedżerowie	32	13
Pielęgniarki	17	43

INTERPRETACJA WYNIKÓW

Zaprezentowane badania nad twórczym zarządzaniem są kontynuacją studiów nad twórczością w różnych dziedzinach działalności praktycznej i naukowej (por. Strzałeczki, 1989; 2003), prowadzonych w ramach teoretycznych modelu Stylu Twórczego Zachowania (STZ). Podobnie do wyników dotychczasowych badań nad przedsiębiorczością i zarządzaniem (Strzałeczki, 2000a; 2001a; Strzałeczki, Kot, 2000; Strzałeczki, Kusal, 2002; por. Strzałeczki, 2003, s. 205-238), można stwierdzić, iż czynniki modelu STZ związane z twórczością odgrywają istotną rolę w efektywnym zarządzaniu i twórczej przedsiębiorczości, zwłaszcza czynniki Siła *ego*, Samorealizacja i Wewnętrzna sterowność. Właśnie Wewnętrzna sterowność, a także Odraczenie gratyfikacji z Kwestionariusza Motywacji Osiągnięć, weszły w prezentowanych badaniach w skład funkcji dyskryminacyjnej krokowej postępującej, najlepiej różnicując obie grupy badanych. I choć wynik ten należy rozpatrywać z ostrożnością (ze względu na niespełnienie założeń o równości kowariancji macierzy), zwraca on uwagę na systematyczną rolę tego czynnika w efektywności pracy menedżera.

Uzyskane przez nas wyniki potwierdzają wcześniejsze badania Dmowskiej (Strzałeczki, 2003, s. 208), w których czynniki modelu STZ, obok wewnętrznej lokalizacji poczucia kontroli w sytuacji pracy („Skala I-E” Gliszczyńskiej), istotnie różnicowały grupę twórczych przedsiębiorców od grupy bezrobotnych. W badaniach Błotniak (1996; por. Strzałeczki, 2003, s. 210) wszystkie czynniki STZ różnicowały istotnie grupę twórczych przedsiębiorców od grupy bezrobotnych (wartości F od 8,78 do 62,27 istotne na poziomie od $p < 0,01$ do $p < 0,001$). Najwyższe trzy korelacje biseryjne czynników z kryterium, jakie uzyskała Błotniak, to: korelacja Silnego *ego* ($r_{bis} [60] = 0,78$; $p < 0,001$), korelacja Samorealizacji ($r_{bis} [60] = 0,75$; $p < 0,001$) i właśnie Wewnętrznej sterowności ($r_{bis} [60] = 0,64$; $p < 0,001$). Podobnie w badaniach Strzałeczkiego i Kot (2000): korelacje biseryjne ($r_{bis} [120]$) czynników modelu STZ z kryterium (było nim należenie do grupy twórczych przedsiębiorców – $N = 60$) wynosiły odpowiednio: dla Aprobaty życia (0,45), Siły *ego* (0,51), Samorealizacji (0,57), Giętkości struktur poznawczych (0,44) i Wewnętrznej sterowności (0,75).

Interesujące, że ta sama triada czynników najwyżej różnicujących: Siła *ego*, Samorealizacja i Wewnętrzna sterowność powtórzyła się też w badaniach Strzałeczkiego i Kusal (2002). Tu również te trzy czynniki uzyskały

OSOBOWOŚCIOWE I TEMPERAMENTALNE CZYNNIKI WARUNKUJĄCE SUKCES

najwyższe korelacje z powodzeniem na stanowiskach kierowniczych (Siła *ego*: $r[60] = 0,81$; $p < 0,001$; Samorealizacja: $r[60] = 0,77$; $p < 0,001$; Wewnętrzna sterowność: $r[60] = 0,85$; $p < 0,001$). Korelacja wielokrotna tych trzech czynników z kryterium wyniosła: $R = 0,96$ ($p < 0,001$), co tłumaczyło 92% (poprawionej) wariancji kryterium. Można uznać, iż rozkład wymagań aktualizowanych przez sytuacje zawodowe, przed którymi stawali menedżerowie z grupy kryterialnej, i rzeczywiste problemy, które musieli rozwiązywać w swojej praktyce zawodowej, wymagał integracji mechanizmów osobowościowych, umiejętności zarówno przewycięzania lęku, jaki rodzi sytuacja problemowa, jak i realizacji zadań odległych, wiary we własne możliwości, kierowania się własnym systemem wartości i niezależności od wzmocnień zewnętrznych.

W innych badaniach Strzałeckiego nad kierownikami firmy przekształcającej się do nowych warunków systemowych analiza regresji czynników modelu STZ również przyniosła spodziewane rezultaty (Strzałeckie, 2001c). W skład równania regresji, liczonego względem kryterium, którym był syntetyczny wskaźnik powodzenia w kierowaniu firmą, weszły wszystkie czynniki „Stylów” z następującymi wagami β : Siła *ego* (0,34), Aprobata życia (0,34), Giętkość struktur poznawczych (-0,34), Samorealizacja (0,31), Wewnętrzna sterowność (0,13). Korelacja wielokrotna obliczona z równania regresji $R = 0,675$ ($F[5,71] = 11,9$; $p < 0,000001$) tłumaczy 42% poprawionej wariancji kryterium. Podobnie w badaniach Strzałeckiego i Tomaszewicz (2004) analiza wariancji wykazała, że wszystkie czynniki modelu STZ różnicują na statystycznie istotnym poziomie grupę wysokiego szczebla menedżerów od grupy osób zatrudnionych w sferze budżetowej.

Można powiedzieć, że tym, co decyduje o skutecznym funkcjonowaniu menedżerów, jest – po stronie czynników osobowościowych – koncentracja na problemach i gotowość rozwiązywania ich wbrew pojawiającym się przeszkodom wewnętrznym i zewnętrznym, umiejętność radzenia sobie samemu w trudnych sytuacjach, umiejętność utrzymywania przyjętego kierunku działania, zdolność widzenia całościowego postawionych zadań do rozwiązania, umiejętność przewycięzania niepokoju (Siła *ego*). Taki sposób organizacji *ego* jest integralnie związany z gotowością do rozpoczynania wszystkiego od początku w sytuacji porażki, ze zdolnością do samodzielnego podejmowania decyzji i kierowania się autonomicznym systemem wartości, wyznaczającym autentyczne programy życiowe (Aprobata życia). Ten autentyczny program życiowy to gotowość do stawiania przed sobą długofalowych, ważnych zadań i zdolność do ich realizacji, rezygnacja z drobnych gratyfikacji na rzecz ambitnych celów (Samorealizacja). Osiąganie „zadań odległych” (jak określał to Obuchowski, 1985) jest możliwe dzięki umiejętności integracji osobowości w długim przedziale czasu, przeciwstawianiu się presji grupy odniesienia, gotowości prezentowania i bronięcia własnego stanowiska nawet wbrew otoczeniu, kierowaniu się autentycznym i spójnym systemem wartości; gotowość rozpoczynania wszystkiego od początku (Wewnętrzna sterowność).

Oczywista jest tu rola motywacji osiągnięć. W prezentowanym badaniu ogólny wynik w Kwestionariuszu Motywacji Osiągnięć istotnie różnicował grupy, najbardziej zaś następujące jego czynniki: Samozaufanie i Odraczenie gratyfikacji. Czynniki te są odpowiedzialne za zdolność człowieka do podwyższania subiektywnego prawdopodobieństwa sukcesu i rezygnacji z natychmiastowej nagrody, są więc wyrazem jego pozytywnego nastawienia na przyszłość i ufności we własne możliwości.

Interesujące, że korelaty behawioralne obecne w czynniku Odraczenie gratyfikacji i Wytrwałości, czyli dążenie do celu mimo wewnętrznych i zewnętrznych przeszkód, reprezentowane są również w modelu STZ. Czynniki Silne *ego* reprezentuje stałość i umiejętność utrzymywania obranego kierunku działania (Strzałeckie, 2001, s. 136-137; Strzałeckie, 2003, s. 89), Wewnętrzna sterowność – to m.in. energia i upór w działaniu, zaś Samorealizacja, tak jak jest rozumiana w modelu STZ, to zdolność do rezygnacji z chwilowych gratyfikacji na rzecz satysfakcji z realizacji zadań odległych (Strzałeckie, 2003, s. 95).

Ważnym wymiarem uwarunkowań sukcesu menedżera okazały się zmienne temperamentalne pochodzące z modelu Bussa i Plomina. Test *t* Studenta wykazał, że jedynym czynnikiem różnicującym obie grupy jest Strach ($t = 3,043$; $p = 0,003$). Menedżerowie charakteryzują się niższym poziomem strachu niż pielęgniarki. Czynniki ten istotnie różnicuje również w analizie MANOVA ($F = 9,26$; $p < 0,05$). Zgodnie z teorią Bussa i Plomina, strach związany jest z tendencją unikania sytuacji awersyjnych i zagrażających. Taki wynik uzyskany w badaniach może świadczyć o tym, że menedżerowie, stale mający do czynienia z ryzykiem przy podejmowaniu strategicznych decyzji, muszą charakteryzować się umiejętnością tolerowania niepokoju i pojawiających się odczuć zagrożenia i paniki. W przeciwnym razie obniżałoby to ich sprawność i mogło wliczyć duże koszty emocjonalne. Należy pamiętać, że takie koszty są nieodłącznie związane z działalnością w biznesie, jednak sprawność działań w dłuższym horyzoncie czasowym wymaga właśnie zdolności tolerowania strachu i opanowania.

Wysoka waga Niezadowolenia (0,594) w równaniu dyskryminacyjnym może oznaczać w tym kontekście (tabela 2), zgodnie z teorią Bussa i Plomina, nie tyle tendencję do łatwego i silnego reagowania niepokojem oraz trudności w zachowaniu spokoju, ile raczej „dużą wrażliwość na bodźce wywołujące niezadowolenie” (Oniszczenko, 1997, s. 9). Wynik ten może świadczyć o tym, iż menedżerowie wykazują skłonność do reagowania niezadowoleniem wtedy, gdy napotykać na trudności podczas wykonywania zadań zawodowych.

ANDRZEJ STRZAŁECKI, DOROTA CZOŁAK

Uzyskane wyniki dobrze korespondują z dotychczasowymi badaniami nad efektywnością funkcjonowania przedsiębiorców i menedżerów (StrzałECKI, 2003, s. 205-238). Pokazują one wyraźnie użyteczność zastosowanych modeli: STZ, modelu motywacji osiągnięć i modelu EAS do wyjaśniania psychologicznych mechanizmów efektywnego zarządzania. Na podstawie zaprezentowanych, jak i cytowanych badań można powiedzieć, iż sprawność systemu osobowościowego, łącznie ze sprawnością systemu poznawczego, a także autonomicznością systemu aksjologicznego oraz adekwatnością systemu temperamentalnego, zapewniają stałość i efektywność działania w długim horyzoncie czasowym. Wynika to z umiejętności podporządkowywania celów cząstkowych celom nadrzędnym dzięki gotowości do restrukturyzacji całego systemu względem formułowanych celów, a także zdolności ponoszenia kosztów psychologicznych rozwiązywania trudnych problemów. Mechanizm ten realizowany jest dzięki zdolności do neutralizowania lęku generowanego przez ryzyko i zapewnieniu integracji osobowości, a także zdolności tolerowania wysokiego poziomu stymulacyjnego podejmowanych działań przez menedżerów i przedsiębiorców, warunkowanej przez korzystny typ temperamentu, dzięki czemu mogą oni sprawnie rozwiązywać problemy zawodowe.

BIBLIOGRAFIA

- Bańka, A. (2000). Psychologia organizacji. [W:] J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki* (t. 3, s. 321-350). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Blaug, M. (1994). *Teoria ekonomii*. Warszawa: PWN.
- Blotniak, A. (1996). Osobowościowe wyznaczniki twórczej działalności w biznesie. *Studia z Psychologii*, 7, 238-260.
- Czerw, A. (2000). Poziom optymizmu a styl twórczego zachowania się. Analiza zależności. *Przegląd Psychologiczny*, 43, 3, 361-364.
- Czołak, D. (2004). Osobowościowe i temperamentalne wyznaczniki osiągania sukcesu w przedsiębiorczości (praca magisterska, Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej, Warszawa).
- Davidsson, P. (1989). Need for achievement and entrepreneurial activity in small firm. [W:] K. G. Grunert, F. Olander (red.), *Understanding economic behaviour* (s. 47-64). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Dąbek, M., Jarmuż, J., Witkowski, T. (1994). Tajemnice polskiego menedżera. Charakterystyka psychologiczna. [W:] S. Witkowski (red.), *Psychologia sukcesu* (s. 16-27). Warszawa: PWN.
- Fąfrowicz, M., Marek, T., Noworol, C. (1993). Effectiveness of innovation as a function of creative style of behaviour and type of leadership. [W:] J. Brzeziński, S. Di Nuovo, T. Marek, T. Maruszewski (red.), *Creativity and consciousness. Philosophical and psychological dimensions* (s. 383-390). Amsterdam: Rodopi.
- Gelade, G. A. (1997). Creativity in conflict: The personality of the commercial creative. *Journal of Genetic Psychology*, 158, 1, 67-78.
- Gilhooly, K. J. (1996). *Thinking. Directed, undirected and creative*. London: Academic Press.
- Gliszczyńska, X. (1991). Poczucie własnej skuteczności w procesie pracy. [W:] X. Gliszczyńska (red.), *Psychologiczny model efektywności pracy* (s. 55-85). Warszawa: PWN.
- Grzesiuk, L., Doroszewicz, K., Stojanowska, E. (1997). *Umiejętności menedżera. Psychologia stosowana dla menedżerów*. Warszawa: PWSH.
- Harasimowicz, A. (2001). *Myślenie twórcze i „Styl twórczego zachowania” a percepcja i odbiór reklamy o charakterze kontrowersyjnym* (praca magisterska, Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej, Warszawa).
- Hofstede, G. (2000). *Kultury i organizacje*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Isenberg, D. J. (1987). Inside the mind of the senior manager. [W:] D. N. Perkins, J. Lockhead, J. C. Bishop (red.), *Thinking*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Jachnis, A. (1994). Temperament a predyspozycje do zawodu menedżera. [W:] S. Witkowski (red.), *Psychologia sukcesu* (s. 65-72). Warszawa: PWN.
- Kocowski, T. (1991). *Szkice z teorii twórczości i motywacji*. Kraków: SAWW.
- Koopman, P. L., Mączyński, J., Witkowski, S. A. i in. (2001). Perceptions of societal culture and preferred leadership styles in North/West and South/East European countries. *Polish Journal of Applied Psychology*, 1, 1, 7-22.
- Kottas, A. (1966). Dążenie do osiągnięć jako motyw działania kierowników gospodarczych. *Biuletyn Psychometryczny*, 2, 45-58.
- Kozielecki, J. (1997). *Transgresja i kultura*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Żak.
- Kozielecki, J. (2001). *Psychotransgresjonizm. Nowy kierunek psychologii*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie „Żak”.
- Kuhn, R. L. (1989). *Handbook for creative and innovative manager*. New York: McGraw-Hill.
- Mączyński, J. (2001). The cultural impact on the leadership style of Polish managers. *Polish Journal of Applied Psychology*, 1, 1, 107-132.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. London: Collier-McMillan.
- Necka, E. (1993). Twórczość w przedsiębiorstwie i organizacji. [W:] K. Sedlak (red.), *Strategie w biznesie* (s. 25-32) Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Necka, E. (2001). *Psychologia twórczości*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Nosal, C. S. (1993). *Umysł menedżera. Problemy, decyzje, strategie*. Wrocław: Wydawnictwo „Przecinek”.
- Nosal, C. S. (1996). Menedżerski sukces w kontekście psychologii ryzyka. [W:] S. Witkowski (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu* (t. 4, s. 45-51). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Nosal, C. S. (1997). *Psychologia decyzji kadrowych. Strategie, kryteria, procedury*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej

OSOBOWOŚCIOWE I TEMPERAMENTALNE CZYNNIKI WARUNKUJĄCE SUKCES

Szkoły Biznesu.

Nosal, C. S. (2000). Różnice w typach umysłu jako kryteria doboru i oceny zachowania menedżerów. [W:] T. Witkowski (red.), *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*. (s. 135-156). Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.

Nosal, C. S. (2001). *Psychologia myślenia i działania menedżera*. Kraków: Akade.

Noworol, C., Zarczyński, Z., Fařrowicz, M., Marek, T. (1993). Impact of professional burnout on creativity and innovation. [W:] W. B. Schaufeli, Ch. Maslach, T. Marek (red.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (s. 163-175). Bristol, PA: Taylor and Francis.

Oblój, K. (2001). *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Obuchowski, K. (1982). Badania osobowości efektywnej. [W:] K. Obuchowski, W. Paluchowski (red.), *Efektywność a osobowość* (s. 5-24). Wrocław: Ossolineum.

Obuchowski, K. (1985). *Adaptacja twórcza*. Warszawa: Książka i Wiedza.

Oniszczenko, W. (1997). *Kwestionariusz temperamentu EAS Arnolda H. Bussa i Roberta Plomina. Wersja dla dorosłych i dla dzieci*. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych.

Perry-Smith, J. E., Shalley, C. E. (2003). The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *The Academy of Management Review*, 28, 1, 89-106.

Pietrasiniński, Z. (1975). *Twórcze kierownictwo*. Warszawa: PWN.

Pietrasiniński, Z. (1994). *Znakomici szefowie i podwładni*. Warszawa: First Business College.

Platonoff, A. L., Sysko-Romańczuk, S. (2003). Kierowanie regionalnego ekosystemu biznesu. *Zagadnienia Naukoznawstwa*, 3-4, 323-335.

Schumpeter, J. (1995). *Kapitalizm, socjalizm i demokracja*. Warszawa: PWN.

Spiechowicz, J. (1994). Polubić biznes. [W:] K. Sedlak (red.), *Polubić biznes* (s. 173-183). Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.

Stasiakiewicz, M. (2002). Zachowania twórcze w organizacji. [W:] M. Strykowska (red.), *Współczesne organizacje – wyzwanie i zagrożenia* (s. 153-173). Poznań: Wydawnictwo Fundacji Humaniora.

Strelau, J. (1998). *Psychologia temperamentu*. Warszawa: PWN.

Strzalecki, A. (1969). *Wybrane zagadnienia psychologii twórczości*. Warszawa: PWN.

Strzalecki, A. (1989). *Twórczość a style rozwiązywania problemów praktycznych. Ujęcie prakseologiczne*. Wrocław: Ossolineum.

Strzalecki, A. (1990). The psychological research on design. *Design Methods and Theories*, 24, 3, 1238-1266.

Strzalecki, A. (1992). Osobowość a style rozwiązywania problemów. [W:] Cz. S. Nosal (red.), *Twórcze przetwarzanie informacji* (s. 87-97). Wrocław: Agencja Delta.

Strzalecki, A. (1993). Styles of creative problem solving. [W:] T. Marek (red.), *Psychological mechanisms of human creativity. The temptation for reassessment* (s. 7-24). Delft: Eburon.

Strzalecki, A. (1996). Styl twórczego zachowania: model ogólny i jego zastosowania. *Studia z Psychologii*, 7, 159-182.

Strzalecki, A. (1998a). Motivation for choosing a scientific career. *Polish Psychological Bulletin*, 29, 3, 255-269.

Strzalecki, A. (1998b). Creativity as a style. General model and its verification. [W:] A. Lewicka-Strzalecka, O. Loukola (red.), *Science in society. Science policy and ethics* (s. 119-160). Warszawa: IFiS Publishers.

Strzalecki, A. (1999). „Style zachowania się”. *Kwestionariusz (Wersja A)*. Warszawa: Instytut Psychologii – Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego.

Strzalecki, A. (2000a). Creativity in design. General model and its verification. *Technological Forecasting and Social Change*, 64, 2-3, 241-260.

Strzalecki, A. (2000b). Model „Stylu Twórczego Zachowania” jako wskaźnik społecznej pozycji uczniów w grupie. *Forum Psychologiczne*, 5, 2, 160-171.

Strzalecki, A. (2000c). Psychologia nauki: zarys problematyki. *Zagadnienia Naukoznawstwa*, 146, 4, 479-498.

Strzalecki, A. (2001a). Twórcza przedsiębiorczość. Próba analizy psychologicznej. *Prakseologia*, 141, 417-440.

Strzalecki, A. (2001b). Osobowościowe, poznawcze i aksjologiczne wyznaczniki twórczości w nauce. *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*, 17, 1, 23-41.

Strzalecki, A. (2001c). Model „Stylu Twórczego Zachowania” jako wyznacznik funkcjonowania kadry menedżerskiej w warunkach zmian systemowych. *Czasopismo Psychologiczne*, 7, 2, 135-146.

Strzalecki, A. (2002). Model Stylu Twórczego Zachowania w analizie procesu rozwiązywania problemów. [W:] A. Grochowska (red.), *Wokół psychologii osobowości* (s. 109-132). Warszawa: Wydawnictwo UKSW.

Strzalecki, A. (2003). *Psychologia twórczości. Między tradycją a ponowoczesnością*. Warszawa: Wydawnictwo UKSW.

Strzalecki, A. (2004a). Styles of problem solving. Are meta-components of practical action invariant? [W:] P. Nikula (red.), *Ideas, values and conflicts in social life* (s. 91-102). Rovaniemi: Lapland University Press.

Strzalecki, A. (2004b). Metakomponenty procesu rozwiązywania problemów. Argumenty za niezmienniczością. *Zagadnienia Naukoznawstwa*, 40, 4, 575-599.

Strzalecki, A., Furmański, J. (2000). Temperamentalny i osobowościowy wymiar percepcji muzyki. [W:] W. Jankowski, B. Kamińska, A. Miśkiewicz (red.), *Człowiek-muzyka-psychologia* (s. 143-156). Warszawa: Wydawnictwo Akademii Muzycznej im. Fryderyka Chopina.

Strzalecki, A., Kot, D. (2000). Osobowościowe wymiary twórczej przedsiębiorczości. *Przegląd Psychologiczny*, 43, 3, 351-360.

Strzalecki, A., Kusal, A. (2002). Osobowościowe i temperamentalne mechanizmy sprawnego zarządzania. *Studia Psychologica*, 3, 5-20.

Strzalecki, A., Rudnicka, E. (1998). Reprezentacje poznawcze tekstu literackiego i reklamowego. Twórca i odbiorca jako uczestnicy procesu komunikacyjnego. [W:] A. Strzalecki (red.), *Percepcja reklamy. Zagadnienia psychologiczne* (s. 254-295).

Warszawa: Wydawnictwo ATK.

ANDRZEJ STRZAŁECKI, DOROTA CZOŁAK

- Strzałeczki, A., Skorupska, M. (2003). Model Stylu Twórczego Zachowania w analizie procesu tworzenia reprezentacji poznawczych muzyki. *Studia Psychologica*, 4, 21-43.
- Strzałeczki, A., Tomaszewicz, B. (2004). Wyznaczniki efektywności funkcjonowania polskich menedżerów w warunkach zmian systemowych. *Studia Psychologica*, 5 (w druku).
- Tokarz, A. (1985). *Rola motywacji poznawczej w aktywności twórczej*. Wrocław: Ossolineum.
- Tokarz, A. (1991). Konteksty motywacyjne aktywności twórczej. Przyczynki do badań biograficznych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Jagiellońskiego*, 1, 7-18.
- Tokarz, A. (1996). Wstępna korekta modelu autonomicznej motywacji poznawczej. *Studia z psychologii*, 7, 205-231.
- Tokarz, A. (2004). *Dynamika procesu twórczego*. Kraków: Wydawnictwo UJ (w druku).
- Terelak, J. (1999). *Psychologia menedżera*. Warszawa: Difin.
- Trzebiński, J. (1976). Osobowościowe warunki twórczości. [W:] J. Reykowski (red.), *Osobowość a społeczne zachowanie się ludzi* (s. 107-135). Warszawa: KIW.
- Trzebiński, J. (1978). *Z badań nad uwarunkowaniami oryginalności myślenia*. Wrocław: Ossolineum.
- Tyszka, T. (2000). Psychologia ekonomiczna. [W:] J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki* (t. 3, s. 351-378). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Tyszka, T. (red.) (2004). *Psychologia ekonomiczna*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Wachowiak, P. (2001). *Profesjonalny menedżer. Umiejętności pełnienia ról kierowniczych*. Warszawa: Difin.
- Wärneryd, K. E. (1988). The psychology of innovative entrepreneurship. [W:] W. F. van Raaij, G. M. van Veldhoven, K. E. Wärneryd (red.), *Handbook of economic psychology* (s. 404-447). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Widerszal, M. (1974). Wskaźniki motywacji osiągnięć (przegląd badań). *Prakseologia*, 3-4, 175-225.
- Widerszal-Bazył, M. (1978). Kwestionariusz do mierzenia motywu osiągnięć. *Przegląd Psychologiczny*, 21, 2, 355-368.
- Widerszal-Bazył, M. (1979). *Ukierunkowanie motywacji osiągnięć a poziom wykonania pracy*. Wrocław: Ossolineum.
- Witkowski, S. (red.) (1994/1998). *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu* (t. I-IV). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Witkowski, S. (1997). Predictors of management effectiveness in Polish organizations. *Polish Psychological Bulletin*, 28, 4, 313-323.
- Wojciszke, B. (1998) Motywy i wartości. [W:] E. Barlik (red.), *Polscy menedżerowie. Zarządzanie w czasach zmian* (s. 44-45). Warszawa: Coopers & Lybrand.
- Zaleski, Z. (1991). *Psychologia zachowań celowych*. Warszawa: PWN.
- Zaleśkiewicz, T. (2002). Organizacje wobec niepewności. O naturalistycznym paradygmacie w badaniu decyzji menedżerskich. [W:] M. Strykowska (red.), *Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna* (s. 63-77). Poznań: Wydawnictwo Fundacji Humaniora.
- Zaleśkiewicz, T. (2004). Przedsiębiorczość i podejmowanie ryzyka. [W:] T. Tyszka (red.), *Psychologia ekonomiczna* (s. 303-333). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Żuk, T. (1986). *Uzdolnienie twórcze a osobowość*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.