

ANDRZEJ STRZAŁECKI

Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej, Warszawa

Twórcza przedsiębiorczość i zarządzanie. Wyniki nowych badań psychologicznych

1. Wprowadzenie

Artykuł ten jest kontynuacją przeszło dziesięcioletnich badań empirycznych autora nad twórczymi wymiarami działalności praktycznej człowieka, w tym przedsiębiorców i menedżerów (Strzałecki, 1998, 2000), podsumowanych po raz pierwszy na łamach „Prakseologii” (Strzałecki, 2001) i referowanych następnie w wydawnictwach psychologicznych (Strzałecki, 2003; Strzałecki, 2005; 2006). Główna ich teza sprowadza się do twierdzenia, że działalność przedsiębiorców i efektywnych menedżerów, ze względu na wykazywane cechy innowacyjności i „przedsiębiorczości” (por. Pietrański, 1975; Wärneryd, 1988; Grzesiuk, Doroszewicz, Stojaniowska, 1997; Stasiakiewicz, 2002; Tyszka, 2004; por. przegląd zagadnień: Łaguna, 2005), można najefektywniej opisać i wyjaśnić za pomocą modeli psychologii twórczości.

Autor dał temu przekonaniu najdobitniej wyraz w pracy odwołującej się do koncepcji transgresji Kozielskiego (1987), pytając: „Czy, zatem, ten „duch przedsiębiorczości” (*entrepreneurial spirit*), o którym piszą Osborn i Słomczyński (2005), nie jest więc przejawem podstawowego prawa zacho-

wania ludzi, jakim jest transgresja?” (Strzałecki, 2006, s. 109) i następnie: „Może się okazać, że uzyskane wyniki stawiają w nowym świetle dotychczasowe analizy teoretyczne i wyniki badań empirycznych nad źródłami sukcesu w przedsiębiorczości i zarządzaniu, ogólnie w twórczości. Okazuje się bowiem, iż to, co braliśmy często za główne czynniki warunkujące ten sukces, na przykład, zdolność podejmowania ryzyka, optymizm, nadzieja, poczucie koherencji, są pochodnymi bardziej fundamentalnej dyspozycji człowieka, jaką jest zdolność do transgresji. Temu wykraczaniu poza siebie, stawianiu się kimś innym, przekraczaniu granic, rzutowaniu siebie w przyszłość musi towarzyszyć oczywiście wiara w sukces, nadzieja, pragnienie osiągnięć, motywacja, poczucie spójności. One jednak nie tyle warunkują różne transgresje, ale niejako są jej psychologiczną konsekwencją” (*op. cit.* s. 126).

Uważam, że psychologia twórczości dysponuje ujęciami teoretycznymi i danymi empirycznymi pokazującymi, że mechanizmy psychologiczne warunkujące zachowania twórcze w zarządzaniu i przedsiębiorczości nie różnią się istotnie od twórczej aktywności człowieka w innych dziedzinach, na przykład naukach podstawowych i stosowanych. Dawne i nowe badania nad twórczością pokazują, że możemy mówić o wspólnych mechanizmach sprawnej osobowości. Pojęcie sprawności systemu osobowościowego (Strzałecki, 1989, s. 187, 2003) 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 własnej osobowości ze względu na formułowane cele, wymagającej jej adaptacji do nowych możliwości sytuacyjnych. Można powiedzieć, że pojęcie transgresji, zarówno w kontekście własnej osobowości (Kozielecki, 1987), jak i kształtującej ją kultury (Kozielecki, 1997, 2001) oraz życia społeczno-gospodarczego (Kozielecki, 1995), odgrywa kluczową rolę w zrozumieniu i wyjaśnieniu przedsiębiorczości. Przedsiębiorczość może być właśnie analizowana jako „działania transgresyjne w ryzykownym i dynamicznym świecie” (Kozielecki, 1987, s. 410).

Modelem, który wykorzystano do zaprojektowania badań nad twórczą przedsiębiorczością i zarządzaniem, jest model *Stylu Twórczego Zachowania*, wielokrotnie stosowany w badaniach nad twórczością (Strzałecki, 1989, 2003), którego operacyjną definicją jest kwestionariusz „Style zachowania się”.

2. Problem

Celem trzech zaprezentowanych badań jest próba wyjaśnienia, w oparciu o sprawdzony już w tym zakresie model twórczości – model *Stylu Twórczego Zachowania* (STZ), psychologicznych mechanizmów osiągania przez przedsiębiorców i menedżerów sukcesu w okresie transformacji ustrojowej. Sukces zaś jest tu rozumiany jako wynik „twórczego zarządzania ludźmi i zasobami, w tym również informacyjnymi” (Strzałecki, 2003, s. 207). Podstawowa hipoteza teoretyczna przyjęta również i w tych badaniach głosi zatem, że osoby osiągające powodzenie w przedsiębiorczości i tak zwanym efektywnym zarządzaniu wykazują, w stosunku do ludzi nie podejmujących działalności w biznesie, charakterystyczną konfigurację cech ludzi twórczych, wyrażoną w modelu „Stylu Twórczego Zachowania” – STZ (Strzałecki, 2003).

3. Ramy teoretyczne: Model „Stylu Twórczego Zachowania”

Głównym układem teoretycznym był więc w przedstawionych badaniach model STZ uwzględniający współdziałanie dziedziny poznawczej, osobowościowej i aksjologicznej (Strzałecki, 1989), wykorzystywany w wielu badaniach wykraczających poza zarządzanie i przedsiębiorczość, np. w psychologii małych grup, twórczym rozwiązywaniu problemów praktycznych, percepcji reklamy, psychologii muzyki, psychologii osobowości (Por. Strzałecki, 2003). Model STZ stosowany był też z powodzeniem w badaniach nad innowacyjnością i przywództwem menedżerów (Fąfrowicz i in., 1993; Noworol i in., 1993), a także nad twórczą przedsiębiorczością i efektywnością menedżerów (Strzałecki, 2003 2005, 2006).

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

A oto interpretacja czynników:

1. Aprobata życia – to gotowość do cieszenia się życiem wbrew doświadczanym 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 – to wyraźna identyfikacja i aprobatą 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 przewyższania niepokoju, to stałość kierunku działania.

3. Samorealizacja – gotowość do stawiania przed sobą długofalowych, ambitnych a zarazem konkretnych zadań oraz umiejętność ich realizacji; to 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, to gotowość rezygnacji z chwilowych gratyfikacji na rzecz satysfakcji z realizacji „zadań odległych”.

4. Giętkość struktur poznawczych – to elastyczność w stosowaniu strategii rozwiązywania problemów; zdolność łączenia pojęć z odległych dziedzin; oryginalność i innowacyjność; biegłość w dokonywaniu analizy i syntezy danych, chwywania „istoty problemu”, zdolność poszukiwania analogii, a także dążenie do uzyskiwania rozwiązań charakteryzujących się logiką, przejrzystością i pięknem; to gotowość do podejmowania trudnych zadań i zdolność generowania dużej liczby ich rozwiązań.

5. Wewnętrzna sterowność – to umiejętność przeciwstawiania się presji grupy; przejawianie autentycznego i spójnego systemu wartości; to gotowość prezentowania własnych poglądów nawet wówczas, gdy otoczenie uznaje je za niepopularne; to zdolność realizowania własnych zadań wbrew naciskom innych; to energia i rozmach w podejmowaniu działań, a także gotowość rozpoczynania wszystkiego od początku w sytuacji zagrożenia i klęski.

Rzetelność (α Cronbacha) poszczególnych czynników i ogólnego wyniku kwestionariusza, wyznaczona na grupie 323 osób, podana jest w tabeli 1.

Tabela 1. Rzetelność (α Cronbacha) pięciu czynników „Stylów zachowania się” obliczona na grupie 323 osób

Czynniki „Stylów zachowania się”	Rzetelność α Cronbacha N=323
1. Aprobata życia	0,895
2. Silne ego	0,874
3. Samorealizacja	0,904
4. Giętkość struktur poznawczych	0,889
5. Wewnętrzna sterowność	0,882
Wynik ogólny	0,970

Źródło: Strzałcki, 2007.

W poszczególnych czterech badaniach uwzględniono również dodatkowo inne modele psychologiczne odgrywające ważną rolę w przedsiębiorczości i efektywności menedżerów.

4. Badania

4. 1. Badanie I

Modele teoretyczne i narzędzia pomiaru

Podstawowym zastosowanym modelem był model *Stylu Twórczego Zachowania* (STZ). Ze względu na wykazane w teorii, a także w licznych badaniach empirycznych, temperamentalne uwarunkowania efektywności działań w biznesie (np. Strelau, 1998; Strzałcki, 2003; Strzałcki, 2005) zastosowano, poza modelem STZ, dodatkowo *Regulacyjną Teorię Temperamentu* (RTT) Strelaua oraz jeden z wymiarów modelu struktury inteligencji (*structure-of-intellect model* – SIM) Guilforda – adaptacyjną giętkość myślenia (Guilford, 1968).

Osoby badane. Zmienne. Hipotezy operacyjne. Model obliczeń statystycznych

Zbadano dwie grupy osób (Moczulska, 2006): grupę kryterialną (N=38) stanowili dziennikarze zajmujący kierownicze stanowiska w tygodnikach, dwutygodnikach i miesięcznikach, zaś grupę kontrolną (N=37) – pracownicy sfery budżetowej zajmujący niższe stanowiska w firmie.

Podobnie jak w innych badaniach (por. Strzałecki, 2003, s. 205–238; 2005; 2006), tak i tu oczekiwano, iż porównanie tych dwu grup, różniących się istotnie ze względu na konfigurację cech psychologicznych odrywających rolę w efektywnym zarządzaniu, pozwoli zweryfikować postawione hipotezy dotyczące mechanizmów psychologicznych efektywnego zarządzania i twórczej przedsiębiorczości. Obie grupy zbadano kwestionariuszem „Style zachowania się” (Model STZ), „Formalną Charakterystyką Temperamentu – Kwestionariuszem Temperamentu FCT-KT” (Zawadzki, i in.) mierzącym Żwawość, Perseweratywność, Wrażliwość sensoryczną, Reaktywność emocjonalną, Wytrzymałość i Aktywność (RTT). Dodatkowo kontrolowano wpływ czynnika poznawczego – adaptacyjnej giętkości myślenia (*adaptive flexibility of thinking*) z modelu SIM (Guilford, 1968. s. 238), mierzonej za pomocą testu „Usuwanie zapalek”. Czynniki adaptacyjnej giętkości myślenia interpretowany jest (por. Strzałecki, 1989, s. 21) jako „zdolność do generowania jakościowo różnych pomysłów w sytuacji o mniejszej swobodzie poszukiwań, zmuszających jednostkę do zmieniania strategii rozwiązywania w zależności od zmieniających się warunków”. Można sądzić, iż właśnie ta elastyczność w stosowaniu procedur jest cechą wyróżniającą przedsiębiorców, zmuszonych warunkami rynkowymi i nieustabilizowaną sytuacją prawną do zmieniania własnych strategii postępowania.

Hipotezy operacyjne przyjęte w badaniu głosiły, iż grupa efektywnych menedżerów, w odróżnieniu od osób nie podejmujących pracy w przedsiębiorczości (grupa pracowników sfery budżetowej), uzyska: 1. Wyższe wyniki w czynnikach kwestionariusza „Style zachowania się”; 2. Wyższe wyniki w czynniku Aktywności, Wytrzymałości, Żwawości, Wrażliwości sensorycznej oraz niższe w czynniku Reaktywności emocjonalnej i Perseweratywności z FCT-KT; 3. Wyższe wyniki w teście „Usuwania zapalek”.

Wyniki

Ze względu na to, iż ze statystycznego punktu widzenia plan badań uwzględniał zmienną nominalną (przynależność do grupy menedżerów i pracowników sfery budżetowej) i grupę zmiennych mierzonych na skalach przedziałowych, adekwatnym modelem statystycznym zastosowanym do weryfikacji hipotez operacyjnych była wielowymiarowa analiza wariancji (MANOVA) i analiza dyskryminacyjna. Jednak ze względu na niespełnienie wymaganego w metodzie (Brzeziński i Stachowski, 1981, s. 146) założenia o równości macierzy kowariancji wszystkich zastosowanych

zmiennych łącznie przez dwie grupy osób badanych (wartość F statystyki Boxa wynosiła 1,303, $p < 0,04$), analizowano zatem oddzielnie różnice jakie obie grupy badanych osób uzyskiwały w poszczególnych czynnikach.

Model STZ

Rozpoczęto od analizy różnic między wynikami dwu grup w pięciu czynnikach „Stylów zachowania się”. Wartość wielowymiarowego testu F oparteo na statystyce λ Wilksa wynosiła 3,50 ($p = 0,001$) i okazała się istotna statystycznie na przyjętym poziomie $\alpha = 0,05$, co wskazuje, że struktura wyników o obu grupach jest różna. W tabeli 2 podane są wartości różnic czynników „Stylów” dla obu grup badanych osób.

Tabela 2. Wartości średnich (M), odchyłeń standardowych (SD), statystyki jednowymiarowych testów F i poziomów istotności p różnic między wynikami w czynnikach kwestionariusza *Style zachowania się* uzyskanych przez osoby badane w grupie menedżerów i pracowników budżetowych

Style zachowania się	Menedżerowie		Pracownicy budżetowi		F	p
	M	SD	M	SD		
Aprobata życia	20,87	4,17	17,41	4,97	10,72	0,002
Silne ego	31,05	9,80	23,78	7,17	13,37	0,0005
Samorealizacja	31,76	6,88	27,19	7,17	7,95	0,006
Giętkość struktur poznawczych	46,32	10,38	39,27	9,72	9,20	0,003
Wewnętrzna sterowność	38,16	7,21	32,81	7,85	9,45	0,003

Źródło – zmodyfikowana tabela z pracy: Moczulska, 2006.

Widać wyraźnie, że grupa menedżerów istotnie różni się od grupy pracowników ze sfery budżetowej. Potwierdza to dotychczasowe badania pokazujące, iż pełnienie odpowiedzialnych, wymagających inwencji i determinacji stanowisk związane jest z charakterystyczną konfiguracją cech psychologicznych (Strzałecki, 2003, s. 205–238).

Model *Regulacyjnej teorii Temperamentu*

W następnej kolejności poddano analizie wyniki uzyskane przez obie grupy w „Formalnej Charakterystyce Temperamentu – Kwestionariuszu Temperamentu FCT-KT”. Wartość wielowymiarowego testu F opartego na statystyce λ Wilksa wynosiła 2,84 ($p=0,02$) i okazała się istotna statystycznie na przyjętym poziomie $\alpha = 0,05$, co wskazuje, że struktura wyników o obu grupach jest różna. W tabeli 3 podane są wartości różnic dla sześciu czynników FCT-KT dla obu grup badanych osób. Hipotezy dotyczące uwarunkowań temperamentalnych sukcesu w pełnieniu funkcji menedżerskich zostały potwierdzone tylko w zakresie czynnika Reaktywność emocjonalna, Wytrzymałość i Aktywność. W tych czynnikach menedżerowie uzyskali wyniki zgodne z twierdzeniami teoretycznymi, dotyczącymi cech psychologicznych ludzi działających efektywnie w stanie dużej stymulacji, zatem odpornych na stres, przeciążenia i gotowych do ponoszenia związanych z tym kosztów psychologicznych (Strelau, 1985, 1998). Hipotezy dotyczące rozkładu wyników w pozostałych czynnikach FCT-KT nie potwierdziły się.

Tabela 3. Wartości średnich (M), odchyłeń standardowych (SD), statystyki jednowymiarowych testów F i poziomów istotności p różnic między wynikami w czynnikach kwestionariusza *Formalnej Charakterystyki Temperamentu – Kwestionariusza Temperamentu* uzyskanych przez osoby badane w grupie menedżerów i pracowników budżetowych

FCT-KT	Menedżerowie		Pracownicy budżetowi		F	P
	M	SD	M	SD		
Żwawość	13,71	4,92	13,73	4,76	0,0005	0,986
Perseweratywność	12,66	5,35	13,30	4,99	0,286	0,595
Wrażliwość sens.	14,18	4,05	15,70	2,83	0,524	0,064
Reaktywność emocjonalna.	7,92	4,90	11,43	5,17	9,131	0,003*
Wytrzymałość	10,24	5,18	7,41	5,39	5,379	0,023*
Aktywność	8,92	5,59	8,41	4,52	0,193	0,662

Źródło – zmodyfikowana tabela z pracy: Moczulska, 2006.

Różnice dotyczące rozkładu wyników, jakie obie grupy uzyskały w teście „Usuwanie zapalek” Guilforda, były zgodne z oczekiwanymi: zarówno test wariancji Levene’a ($F=4,24$, $p<0,04$), jak i test t Studenta różnic między średnimi (grupa menedżerów: $M=36,95$, grupa pracowników sfery budżetowej: $M=14,43$; $t=4,70$, $p<0,0005$) wykazały wyższy poziom adaptacyjnej giętkości myślenia w grupie kryterialnej.

Interpretacja częściowa

Wyniki dotyczące „Stylów zachowania się” są zgodne z wynikami uzyskanymi w dawnych badaniach (Strzałecki, 2003; Strzałecki, 2005; 2006). Ogólny wzór czynników wpływających na powodzenie w zarządzaniu jest taki sam: procesy osobowościowe przeciwdziałają dezintegracji, utracie poczucia tożsamości i umożliwiają tolerowanie niepokoju i lęku (Silne ego), zaś kompetencje poznawcze (Giętkość struktur poznawczych) i niezależność od wzmocnień zewnętrznych (Wewnętrzna sterowność) wpływają na stabilność działania i utrzymanie motywacji do osiągnięcia zamierzonych celów (Samorealizacja), które menedżer uważa za ważne. Sukces byłby więc też efektem systemu aksjologicznego, zapewniającego poczucie pełnionej w zawodzie misji (Wojciszke, 1998).

Powodzenie w zarządzaniu jest też funkcją adekwatnego typu temperamentu: przede wszystkim: niskiej reaktywności emocjonalnej (Reaktywność emocjonalna) i gotowości do długotrwałego wysiłku (Wytrzymałość). Zgodnie z ugruntowanym poglądem cechy temperamentu posiadają status moderatora, to znaczy „stanowią one warunek poprzedzający występowanie innych zjawisk, na które wpływają” (Strelau, 1998, s. 388). Oznacza to, między innymi, iż modyfikują one procesy związane ze stresem. Optymalny wzór cech temperamentu byłby więc pomocny w tolerowaniu sytuacji stresogennych, jakie towarzyszą działalności menedżera. W tym też sensie można powiedzieć, że temperament jest koniecznym, choć niewystarczającym układem odniesienia w wyjaśnianiu tej działalności. Temperament, pełniąc funkcję moderatora, oddziałuje na zmienną zależną (przedsiębiorczość, zarządzanie) w taki sposób, iż wywiera wpływ na stopień (poziom) jej występowania.

Powodzenie w zarządzaniu jest też funkcją kompetencji intelektualnych, zwłaszcza czynnika giętkości myślenia, który umożliwia znajdowanie wielorakich rozwiązań tego samego problemu, spełniających kryterium relewancji.

4. 2. Badanie II

Modele teoretyczne i narzędzia pomiaru

Oprócz modelu *STZ* i *RTT* w Badaniu II wykorzystano, ze względu na złożony charakter działań osób z grupy kryterialnej, *Kwestionariusz do mierzenia motywacji osiągnięć* opracowany przez Widerszal-Bazyl (1978), będący operacjonalizacją teorii motywacji McClellanda (1961). Motywacja osiągnięć jest tu rozumiana jako tendencja do współzawodniczenia z tak zwanym standardem doskonałości i zgodnie z koncepcją autorki, kwestionariusz bada ten sam konstrukt, co metoda projekcyjna w koncepcji oryginalnej.

W kwestionariuszu motywacji kontrolowane są następujące wskaźniki: 1. *Poziom aspiracji* – miara pozwalająca ustalić poziom aspiracji; 2. *Odraczenie gratyfikacji* – zdolność do odraczenia gratyfikacji oznacza zdolność do zrezygnowania z nagród natychmiastowych na rzecz nagród większych, ale bardziej oddalonych w czasie; 3. *Wytrwałość* – oznacza wytrwałość przy wykonywaniu zadań; 4. *Konformizm* – miara tendencji konformistycznych; 5. *Efekt Zeigarnik* – odnosi się do dobrego zapamiętywania zadań niedokończonych, przyjmując założenie, że niedokończenie oznacza niepowodzenie; 6. *Dążenie do uznania społecznego* – miara pozwalająca ustalić dążenie do uznania, aprobaty przez innych ludzi; 7. *Spostrzeganie czasu* – odnosi się do dynamiki spostrzegania czasu; 8. *Samozaufanie* – miara spostrzegania sukcesu jako bardziej prawdopodobnego aniżeli jest on w rzeczywistości; 9. *Perspektywa czasowa* – sięganie w przyszłość.

Osoby badane. Zmienne. Hipotezy operacyjne. Model obliczeń statystycznych

Podobnie jak w poprzednim badaniu, tak i tu wykorzystano wyniki badania dwóch grup, które, zgodnie z założeniami teoretycznymi, różniły się konfiguracją cech psychologicznych niezbędnych do pełnienia funkcji menedżerskich i twórczej przedsiębiorczości (Chmielewska, 2006). Grupę kryterialną (N = 40) stanowili menedżerowie firmy konsultingowej należącej do grupy tzw. wielkiej czwórki, czyli do jednej z czterech firm stanowiących czołówkę firm doradczych. Firma ma zasięg międzynarodowy, ma rozpoznawalną markę, stabilną i silną pozycję na rynku, a zatrudnieni konsultanci – w tym badani menedżerowie – pracują i doradzają prestiżowym klientom.

Do głównych zadań menedżerów należało: nawiązywanie i rozwijanie kontaktów z klientami oraz pozyskiwanie nowych klientów; budowanie po-

zytywnego wizerunku firmy na rynku poprzez profesjonalne usługi świadczone na rzecz klientów, dotyczące szkoleń, uczestnictwa w kampaniach rekrutacyjnych; zarządzania zespołem pracowników; a także realizowania założonych celów finansowych (sprzedaż usług, porad, opinii itp.) w zakresie doradztwa podatkowego.

W skład grupy kontrolnej ($N = 40$) weszli pracownicy sfery budżetowej.

Hipotezy operacyjne przyjęte w badaniu głosiły, iż grupa efektywnych menedżerów, w odróżnieniu od osób nie podejmujących pracy w przedsiębiorczości (grupa pracowników sfery budżetowej), uzyska: 1. Wyższe wyniki w czynnikach kwestionariusza „Style zachowania się”; 2. Wyższe wyniki w czynniku Aktywności, Wytrzymałości, Żwawości, Wrażliwości sensorycznej oraz niższe w czynniku Reaktywności emocjonalnej i Perseweratywności z FCT-KT; 3. Wyższe wyniki w *Kwestionariuszu motywacji osiągnięć*.

Plan obliczeń statystycznych zakładał przeprowadzenie wielowymiarowej analiza wariancji (MANOVA) oraz analizy dyskryminacyjnej.

Wyniki

Zastosowanie modelu wielowymiarowej analizy wariancji oraz analizy dyskryminacyjnej okazało się niemożliwe ze względu na niespełnienia założenia o równości macierzy kowariancji w rozważanych grupach. Założenie to było niespełnione zarówno dla wyników skal wszystkich narzędzi (wartość statystyki F testu Boxa wynosiła 1,216; $p = 0,018$), jak i dla wyników skal poszczególnych narzędzi (dla wyników skal kwestionariusza *Style Zachowania Się* wartość statystyki F testu Boxa wynosiła 1,670; $p = 0,049$; dla wyników skal *Kwestionariusza Temperamentu FCZ-KT* wartość statystyki F testu Boxa wynosiła 2,232; $p = 0,001$), dla wyników skal *Kwestionariusza do mierzenia motywacji osiągnięć* wartość statystyki F testu Boxa wynosiła 1,681; $p = 0,003$.

W związku z powyższym weryfikowano hipotezy operacyjne obliczając wartości testu t Studenta dla czynników zastosowanych narzędzi pomiaru. W tabeli 4 znajdują się dane dotyczące siły różnicowania grupy kryterialnej i kontrolnej przez czynniki *Stylów zachowania się*.

Tabela 4. Wartości średnich (M), odchyłeń standardowych (SD), statystyki t i poziomów istotności p różnic między wynikami w czynnikach kwestionariusza *Style zachowania się* uzyskanych przez osoby badane w grupie menedżerów i pracowników budżetowych

Style zachowania się	Menedżerowie		Pracownicy budżetowi		t	p
	M	SD	M	SD		
Aprobata życia	21,70	2,70	21,38	3,75	-0,445	0,329
Silne ego	37,98	6,38	28,95	9,90	-4,846	0,0003*
Samorealizacja	34,25	5,00	30,25	7,20	-2,887	0,003*
Giętkość struktur poznawczych	45,78	7,89	40,67	9,74	-2,572	0,006*
Wewnętrzna. Sterowność	36,63	5,66	35,30	5,90	-1,025	0,155

Źródło – zmodyfikowana tabela z pracy: Chmielewska, 2006.

Model STZ

Hipoteza dotycząca modelu STZ potwierdziła się częściowo, bowiem istonie różnicują tylko trzy czynniki: *Silne ego*, *Samorealizacja* oraz *Giętkość Struktur Poznawczych*. Oznacza to, iż grupa menedżerów, w porównaniu z grupą kontrolną, potrafi w większym stopniu radzić sobie w trudnych sytuacjach, potrafi lepiej koncentrować się na postawionych do rozwiązania zadaniach i potrafi rezygnować z drobnych sukcesów i na rzecz osiągnięcia satysfakcji ze zrealizowania zadania odległego w czasie. Ponadto, grupa ta bardziej elastycznie podchodzi do rozwiązywania problemów, potrafi w większym stopniu wykorzystywać wiedzę z różnych dziedzin, jest bardziej otwarta na poszukiwanie nowych, niestandardowych rozwiązań. Uzyskane rezultaty zgodne są z wieloma dawnymi badaniami (np. Strzałecki, 2003; 2005; 2006), w których triada czynników: *Silne ego*, *Samorealizacja* i *Wewnętrzna sterowność* stanowi dominujący układ charakteryzujący grupy przedsiębiorców i menedżerów. W Badaniu II *Giętkość struktur poznawczych* zastąpiła *Wewnętrzną sterowność* najprawdopodobniej ze względu na wyższe wyniki grupy kontrolnej w tym ostatnim czynniku, niż w badaniach porównawczych. Uzyskane wyniki można uznać jednak za satysfak-

cjonujące, bowiem zaobserwowano w kilku badaniach nad efektywnym zarządzaniem (Strzałecki, 2005; 2006a) również znaczący udział *Giętkości struktur poznawczych*.

Model Regulacyjnej Teorii Temperamentu

Hipotezy dotyczące wpływu czynników FCT-KT potwierdziły się (tabela 5): grupa menedżerów w porównaniu z osobami zatrudnionymi w sferze budżetowej charakteryzuje się większą Żwawością, Wytrzymałością, Wrażliwością sensoryczną, Aktywnością (wartość test t okazała się jednak nieistotna statystycznie), a także niższą Perseweratywnością i niższą Reaktywnością emocjonalną. Taki rozkład wartości czynników FCT-KT w obu grupach jest zasadniczo zgodny z uzyskanymi dotychczas wynikami (Strzałecki, 2003; 2005; 2006). Pokazuje on, że tym, co decyduje o powodzeniu na stanowiskach kierowniczych jest duża odporność emocjonalna połączona ogólną aktywnością i dynamicznością, gotowość do długotrwałej i wysoko stymulującej pracy, brak sztywności we wzorcach reakcji na możliwe porażki.

Tabela 5. Wartości średnich (M), odchyłeń standardowych (SD), statystyki t i poziomów istotności p różnic między wynikami w czynnikach kwestionariusza *FCT-KT* uzyskanych przez osoby badane w grupie menedżerów i pracowników budżetowych

<i>FCT-KT</i>	Menedżerowie		Pracownicy budżetowi		t	p
	M	SD	M	SD		
Żwawość	17,50	2,68	13,08	5,57	-4,530	0,0003*
Perseweratywność	12,18	4,50	15,25	3,42	3,442	0,0005*
Wrażliwość sensoryczna	16,63	3,18	15,78	3,87	-1,072	0,144
Reaktywność emocjonalna	7,93	3,50	13,43	4,52	6,085	0,0003*
Wytrzymałość	11,40	4,11	6,78	5,18	-4,425	0,0003*
Aktywność	10,00	9,97	9,00	5,18	-0,969	0,168

Źródło – zmodyfikowana tabela z pracy: Chmielewska, 2006.

Model Motywacji osiągnięć

Hipotezy dotyczące udziału czynników motywacji w wyjaśnieniu sukcesu w zarządzaniu zasadniczo potwierdziły się. Pięć czynników *Kwestionariusza motywacji osiągnięć* różnicuje grupę kryterialną od kontrolnej (tabela 6): *Dążenie do uznania*, *Samozaufanie*, *Odraczenie gratyfikacji*, *Wytrwałość* i *Spostrzeganie czasu*. Warto także zauważyć, iż wartość statystyki *t* *Poziomu aspiracji* można uznać za istotną na poziomie tendencji ($t = -1,458, p < 0,075$), co wskazywałoby na wyższy poziom aspiracji menedżerów. Taka konfiguracja czynników motywacji osiągnięć pokazuje, iż tym, co wyróżnia efektywnych menedżerów od grupy porównawczej, jest większe dążenie do uznania przejawiające się we wrażliwości na aprobatę udzielaną przez innych ludzi; podwyższone prawdopodobieństwo subiektywne sukcesu; większa zdolność do zrezygnowania z nagród natychmiastowych na rzecz nagród większych, ale bardziej oddalonych w czasie; większy upór w wykonywaniu zadań; większe wyczerpanie na upływający czas.

Tabela 6. Wartości średnich (M), odchyłeń standardowych (SD), statystyki *t* i poziomów istotności *p* różnic między wynikami w czynnikach *Kwestionariusza motywacji osiągnięć* uzyskanych przez osoby badane w grupie menedżerów i pracowników budżetowych

Kwestionariusz motywacji osiągnięć	Menedżerowie		Pracownicy budżetowi		T	p
	M	SD	M	SD		
Poziom aspiracji	6,15	2,84	5,40	1,58	-1,458	0,075
Konformizm	4,10	1,48	4,25	1,28	0,485	0,315
Dążenie od uznania	4,10	0,55	3,84	0,75	-4,260	0,0003*
Samozaufanie	7,53	0,93	6,55	1,04	-4,421	0,0003*
Odroczenie gratyfikacji	11,23	2,31	7,93	3,07	-5,432	0,0003*
Wytrwałość	7,38	1,85	5,65	2,15	-3,842	0,0003*
Efekt Zeigarnik	9,68	1,65	9,85	1,97	0,430	0,334
Spostrzeganie czasu	7,70	1,38	6,65	1,49	-3,263	0,001*
Perspektywa czasowa	10,23	1,73	9,75	1,90	-1,167	0,124

Źródło – zmodyfikowana tabela z pracy: Chmielewska, 2006.

Bardzo podobną konfigurację czynników różnicujących grupę kryterialną od kontrolnej uzyskano w innych badaniach nad menedżerami (Strzałęcki, 2005). Czynnik *Odraczania gratyfikacji* uzyskał w przytoczonych badaniach, wraz z czynnikiem *Wewnętrznej sterowności* (0,79) z modelu STZ, istotną wagę (0,51) w funkcji dyskryminacyjnej (krokowej postępującej). Ogólna trafność różnicowania obu grup przez funkcję wynosiła 71,4% co może świadczyć o wartościach eksplanacyjnych zastosowanego modelu (Widerszal-Bazyl, 1978; 1979).

Interpretacja częściowa

Wyniki uzyskane w Badaniu II w interesujący sposób pokazują stabilność mechanizmów psychologicznych odpowiedzialnych za efektywne zarządzanie, obserwowanych w różnych grupach badanych dotychczas menedżerów i przedsiębiorców. Wciąż ważne są tu osobowościowe procesy integracyjne związane ze zdolnością do utrzymania stabilności działania i realizowaniu postawionych celów, zdolności do neutralizowania lęku, przeciwdziałaniu dezintegracji i obniżeniu poczucia tożsamości i utrzymaniu kompetencji intelektualnych (*Silne ego*, *Samorealizacja* i *Giętkość struktur poznawczych* z modelu STZ). Ze zrozumiałych teoretycznie przesłanek (Trzebińska, 1998; Trzebińska i in, 2003) te kompetencje osobowościowe splecione są z procesami motywacyjnymi reprezentowanymi w modelu motywacji osiągnięć, z *Dążeniem do uznania*, *Samozaufaniem*, *Odraczaniem gratyfikacji*, *Wytrwałością* i *Spostrzeganiem czasu*. Interesujące, że korelaty behawioralne obecne w czynniku *Odraczanie gratyfikacji* i *Wytrwałości*, czyli dążenie do celu mimo wewnętrznych i zewnętrznych przeszkód, reprezentowane są również w modelu STZ. Czynnik *Silne ego* reprezentuje: „umiejętność utrzymywania obranego kierunku działania” (Strzałęcki, 2003), a *Wewnętrzna sterowność* – to między innymi energia i upór w działaniu, zaś *Samorealizacja* to zdolność do „rezygnacji z chwilowych gratyfikacji na rzecz satysfakcji z realizacji zadań odległych” (Strzałęcki, 2003).

Równie ważną składową uwarunkowań sukcesu menedżera okazały się zmienne temperamentalne. Najważniejszymi czynnikami modelu RTT była *Żwawość*, *Wytrzymałość*, *Wrażliwość sensoryczna*, a także niska *Perseweratywność* i niska *Reaktywność emocjonalna*. Taki układ czynników sprzyjających sukcesowi menedżerskiemu odnotowany był właściwie we wszystkich prowadzonych przez autora badaniach (Strzałęcki, 2003; 2005; 2006) i zgod-

ny jest z twierdzeniami teoretycznymi modelu RTT (Strelau, 1985; 1998; 2002).

4.3. Badanie III

Modele teoretyczne i narzędzia pomiaru

W badaniu tym podjęto próbę określenia różnic w konfiguracji cech psychologicznych przedsiębiorcy i menedżera (Biernacka, 2006). Punktem wyjścia była teza autora, iż w czynnościach mentalnych decydujących o powodzeniu w wykonywaniu obu funkcji, podstawową rolę odgrywają predyspozycje twórcze, reprezentowane w modelu *Stylu Twórczego Zachowania*. Problem różnic między przedsiębiorcą i menedżerem reprezentowany jest w podstawowej literaturze przedmiotu od bardzo dawna (por. np. Schumpeter, 1960; Wärneryd, 1988; Blaug, 1994; Osborn i Słomczyński, 2005). Nie ryzykując wielkiej pomyłki, można powiedzieć, iż w licznych rozważaniach na temat przedsiębiorczości wybijana jest nie tyle chęć zysku ekonomicznego, choć jest to motyw zrozumiały, ale pewne „przymioty ducha”, takie jak niezależność i samodzielność w podejmowaniu działań, pasja poszukiwania nowych rozwiązań wiążących się z pewnym ryzykiem, chęć zmiany rzeczywistości, gotowość do podejmowania wyzwań i wykorzystywania pojawiających się szans, przekraczanie konwencji, wola walki i radość zwycięstwa. Są to cechy charakteryzujące osobę twórczą, nie koniecznie wyłącznie zorientowaną na pomnażanie własnych zasobów materialnych. Przeto nie wydają mi się przekonujące te koncepcje, które wiążą przedsiębiorczość wyłącznie z motywacją ekonomiczną. Dotychczasowe badania autora nad przedsiębiorczością i efektywnym zarządzaniem wskazują, iż dużą moc wyjaśniającą mają właśnie koncepcje wiążące przedsiębiorczość z twórczością i poczuciem misji, czyli wartościami (Strzałecki, 2003; 2005; 2006; Wojciszke, 1998), a nie koncepcje traktujące przedsiębiorcę wyłącznie jako *homo financierius*.

Badanie III było podzielone na dwa etapy:

A. W pierwszej kolejności starano się wykazać podobieństwa między przedsiębiorcami i menedżerami w przyjętym zbiorze modeli, w których model *STZ* był układem podstawowym. Dołączono do niego model RTT, model motywacji Hermansa i „Adaptacyjną giętkość myślenia” z modelu SIM Guilforda (1968).

B. W drugiej kolejności dokonano porównań wyników zbadanych przedsiębiorców (N=30) i menedżerów z grupą pracowników sfery budżetowej

(N=40). W tej części badań wykorzystano wyniki tej ostatniej grupy osób, z pominięciem wyników „Kwestionariusza motywacji Hermansa”, uzyskane w badaniu Strzałeckiego i Tomaszewicz (por. Strzałeckie, 2005)

Osoby badane. Zmienne. Hipotezy operacyjne. Model obliczeń statystycznych

Zbadano dwie grupy osób: grupę kryterialną (N=30) stanowili przedsiębiorcy, właściciele firm prywatnych, zaś drugą kontrolną (N=30) menedżerowie. Kryterium doboru osób badanych było sprawne, efektywne funkcjonowanie prowadzonych przez właścicieli firm oraz – w grupie kontrolnej efektywne zarządzanie. Informacje na temat funkcjonowania firm uzyskano w Urzędzie Statystycznym w Olsztynie. Czas istnienia firmy na rynku wynosił co najmniej 3 lata.

Hipotezy operacyjne przyjęte w pierwszym badaniu (Badanie A) były funkcją eksploracyjnego charakteru badań i głosiły, iż obie grupy będą zasadniczo wyrównane za względu na poziom cech psychologicznych, z przewagą przedsiębiorców w takich zmiennych jak: *Sila ego*, *Samorealizacja* i *Wewnętrzna sterowność* z modelu STZ; *Aktywności* i *Wytrzymałości* z modelu RTT oraz *Adaptacyjnej giętkości myślenia* – model SIM Guilforda i *Motywacji* z modelu Hermansa (1977).

Hipotezy operacyjne przyjęte w drugim badaniu (B) orzekały, iż:

1. Grupa efektywnych menedżerów (N=30), w odróżnieniu od osób nie podejmujących pracy w przedsiębiorczości (grupa pracowników sfery budżetowej; N=40), uzyska: 1. Wyższe wyniki w czynnikach kwestionariusza „Style zachowania się”; 2. Wyższe wyniki w czynniku *Aktywności*, *Wytrzymałości*, *Żwawości*, *Wrażliwości sensorycznej* oraz niższe w czynniku *Reaktywności emocjonalnej* i *Perseweratywności* z FCT-KT; 3. Wyższe wyniki w *Kwestionariuszu motywacji osiągnięć*.

2. Grupa przedsiębiorców (N=30), w odróżnieniu od osób nie podejmujących pracy w przedsiębiorczości (grupa pracowników sfery budżetowej; N=40), uzyska: 1. Wyższe wyniki w czynnikach kwestionariusza „Style zachowania się”; 2. Wyższe wyniki w czynniku *Aktywności*, *Wytrzymałości*, *Żwawości*, *Wrażliwości sensorycznej* oraz niższe w czynniku *Reaktywności emocjonalnej* i *Perseweratywności* z FCT-KT; 3. Wyższe wyniki w *Kwestionariuszu motywacji osiągnięć*.

Plan obliczeń statystycznych zakładał przeprowadzenie wielowymiarowej analiza wariancji (MANOVA) oraz analizy dyskryminacyjnej.

Wyniki

Tabela 7. Wartości średnich (M), odchyłeń standardowych (SD), statystyki t i poziomów istotności p różnic między wynikami w czynnikach DFT, FCT-KT, STZ i *Motywacji* uzyskanych przez osoby badane w grupie menedżerów i przedsiębiorców.

Czynniki	Menedżerowie		Przedsiębiorcy		t	p
	M	SD	M	SD		
DFT						
	47,30	13,06	42,90	11,28	1,396	0,084
FCT-KT						
Wrażliwość sensoryczna.	15,73	3,57	15,50	4,99	0,208	0,418
Wytrzymałość	13,33	4,03	11,67	6,08	1,252	0,108
Reaktywność emocjonalna	6,20	5,00	7,83	4,18	-1,372	0,088
Perseweratywność	10,40	4,58	11,10	3,67	-0,654	0,228
Aktywność	11,23	4,49	10,70	6,61	0,365	0,358
Żwawość	17,63	2,34	17,67	4,90	-0,034	0,497
STZ						
Aprobata życia	22,17	3,41	20,83	3,92	1,404	0,083
Silne ego	39,17	7,83	36,90	9,01	1,040	0,157
Samorealizacja	36,27	5,69	33,50	5,58	1,902	0,031
Giętkość struktur poznawczych.	45,40	8,35	45,36	8,95	0,015	0,495
Wewnętrzna. Sterowność	38,87	4,69	38,77	6,33	0,069	0,473
Motywacja						
Kwestionariusz motywacji	100,9	7,9	97,4	7,2	1,845	0,035

Źródło – zmodyfikowana tabela z pracy: Biernacka, 2005.

Ze względu na niespełnienie założenia o równości kowariancji macierzy zmiennych w obu grupach, zarówno w badaniu A (wartość F statystyki Boxa=1,536, $p=0,001$), jak i B (wartość F statystyki Boxa=1,584, $p=0,001$), wykonanie zaplanowanych analiz MANOVA było nieuprawnione. Zdecydowano więc przeprowadzić analizę różnic między średnimi wynikami zmiennych obu grup: w badaniu A testu t Studenta, a w badaniu B, ze względu na nierówną liczebność grup, testu nieparametrycznego U Manna-Whitneya.

Badanie A

Hipotezy odnośnie czynników modelu *STZ* nie zostały zweryfikowane pozytywnie. Przedsiębiorcy uzyskali we wszystkich czynnikach „Stylów zachowania się” wyniki niższe, przy czym tylko w przypadku *Samorealizacji* różnica okazała się statystycznie istotna (tabela 7). Można więc powiedzieć, że wyniki nie są całkowicie konkluzywne. Mała stosunkowo liczebność grup nie upoważnia do wyciągnięcia daleko idących wniosków. Skłania natomiast do dalszych badań empirycznych, poprzedzonych gruntowniejszymi rozważaniami teoretycznymi dotyczącymi psychologicznego funkcjonowania przedsiębiorców i menedżerów (por. Blaug, 1994; Osborn i Słomczyński, 2005). Hipotezy dotyczące modelu *RTT* również nie zostały potwierdzone: żaden z czynników kwestionariusza *FCT-KT* nie różnicuje grup, podobnie, jak *Adaptacyjna giętkość myślenia*. Czynniki *Motywacja*, tak jak i *Samorealizacja* z modelu *STZ* różnicuje statystycznie na zaakceptowanym poziomie. Różnice w psychologicznym funkcjonowaniu właścicieli firm (przedsiębiorców) i menedżerów pozostają zatem nierozstrzygnięte w referowanych badaniach. Interesujący ślad różnic prowadzi do wewnętrznych relacji między poszczególnymi czynnikami. I tak, na przykład, w grupie przedsiębiorców korelacje między *Reaktywnością emocjonalną* a *Silą ego* wynosi $-0,40$ ($p=0,01$), podczas gdy w grupie menedżerów korelacja ta jest bardzo wysoka i wynosi $-0,84$ ($p=0,0005$). Podobnie jest z korelacjami innych zmiennych. Można powiedzieć, że dynamika tych relacji jest bardziej wyrazista w grupie menedżerów. Wypada więc uznać uzyskane wyniki za zachęcające do dalszych analiz empirycznych, które powinny być przeprowadzone na większych próbach osób.

Badanie B

Wyniki analiz przeprowadzonych w ramach tej części badań powielają dotychczasowe rezultaty (Strzałecki, 2001; 2005; 2006). Pokazują one wy-

rażną efektywność zastosowanych modeli do wykrycia konfiguracji cech psychologicznych odpowiedzialnych za powodzenie w pełnieniu funkcji menedżera lub/i przedsiębiorcy.

Tabela 8. Wartości średnich (M), odchyłeń standardowych (SD), statystyki z i poziomy istotności p różnic między wynikami w czynnikach *DFT*, *FCT-KT*, *STZ* uzyskanymi w grupie menedżerów i pracowników sfery budżetowej

Czynniki	Menedżerowie		Pracownicy budżetowi		z	p
	M	SD	M	SD		
DFT						
	47,30	13,06	23,21	9,74	-6,22	0,0003
FCT-KT						
Wrażliwość sensoryczna	15,73	3,57	15,21	3,57	-0,83	0,20
Wytrzymałość	13,33	4,03	9,60	4,28	-3,48	0,0005
Reaktywność emocjonalna	6,20	5,00	11,38	5,53	-3,71	0,0003
Perseweratywność	10,40	4,58	12,12	4,58	-1,56	0,05
Aktywność	11,23	4,49	7,66	4,49	-3,34	0,0005
Żwawość	17,63	2,34	15,43	3,84	-2,85	0,002
STZ						
Aprobata życia	22,17	3,41	20,50	3,93	-2,12	0,02
Silne ego	39,17	7,83	31,07	11,05	-3,39	0,0005
Samorealizacja	36,27	5,69	28,97	7,08	-4,16	0,0003
Giętkość struktur poznawczych.	45,40	8,35	41,14	9,67	-1,80	0,03
Wewnętrzna. Sterowność	38,87	4,69	32,60	8,64	-3,24	0,0005

5.2. Interpretacja wyników i dyskusja

Okazało się w porównaniu do dotychczasowych badań (Strzałecki, 2003, 2005, 2006), że nadal ważnym źródłem sukcesu menedżera są zmienne tempe-

ramentalne. Z wyników uzyskanych w Badaniu I, II i III, w których uwzględniono ten wymiar funkcjonowania przedsiębiorców i menedżerów, widać, że tym co decyduje o powodzeniu na stanowiskach kierowniczych jest niska *Reaktywność emocjonalna*, duża *Wytrzymałość* i *Aktywność*; zatem głównymi czynnikami sukcesu jest duża odporność emocjonalna oraz gotowość do długotrwałej i wysoko stymulującej aktywności. Taka konfiguracja czynników temperamentu zgodna jest z twierdzeniami *Regulacyjnej Teorii Temperamentu* (Strelau, 1985; 1998; 2002), a także licznymi badaniami empirycznymi.

Tabela 9. Wartości średnich (M), odchyłeń standardowych (SD), statystyki z i poziomy istotności p różnic między wynikami w czynnikach DFT, FCT-KT, STZ uzyskanych przez grupę przedsiębiorców i pracowników sfery budżetowej

Czynniki	Przedsiębiorcy		Pracownicy budżetowi		z	p
	M	SD	M	SD		
DFT						
	42,90	11,28	23,21	9,74	-5,94	0,0003
FCT-KT						
Wrażliwość sensoryczna.	15,73	3,57	15,21	3,57	-0,45	0,32
Wytrzymałość	13,33	4,03	9,60	4,28	-1,46	0,07
Reaktywność emocjonalna	6,20	5,00	11,38	5,53	-2,85	0,002
Perseweratywność	10,40	4,58	12,12	3,82	-1,20	0,11
Aktywność	11,23	4,49	7,66	4,08	-2,11	0,02
Żwawość	17,63	2,34	15,43	3,84	-1,78	0,04
STZ						
Aprobata życia	22,17	3,41	20,50	3,93	-0,50	0,31
Silne ego	39,17	7,83	31,07	11,05	-2,45	0,007
Samorealizacja	36,27	5,69	28,97	7,08	-2,81	0,0003
Giętkość struktur poznawczych.	45,40	8,35	41,14	9,67	-1,74	0,04
Wewnętrzna. Sterowność	38,87	4,69	32,60	8,64	-2,88	0,002

Ryzyko (Zaleskiewicz, 2004; 2005), z którym mają do czynienia menedżerowie i przedsiębiorcy przy podejmowaniu strategicznych decyzji, o którym tak pięknie pisał dawno temu F. Knight (por. Blaug, 1994, s. 467) wymaga nie tylko umiejętności tolerowania niepokoju i pojawiających się odczuć zagrożenia i paniki, wpływających na tendencję do przewidywania niepowodzenia podejmowanych działań. Niesie ono również koszty energetyczne (stymulacyjne) nieodłącznie związane z działalnością w biznesie, które mogą być „psychologicznie rozliczane” dzięki optymalnemu układowi cech temperamentalnych.

Zaprezentowane tu badania, podobnie jak i te uprzednio opublikowane (Strzałecki, 2000; 2001; Strzałecki, 2003; 2005; 2006), wykazały, iż czynniki modelu *Stylu Twórczego Zachowania* (STZ) odgrywają istotną rolę w efektywnym zarządzaniu i twórczej przedsiębiorczości. 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 przed sobą zadań. to własny i spójny system wartości, gotowość do przewyższania niepokoju, to stałość kierunku działania (*Silne ego*). Taki sposób organizacji osobowości 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 ich realizacji, rezygnacja z drobnych gratyfikacji na rzecz ambitnych celów (*Samorealizacja*, a także czynnik *Motywacji* z kwestionariusza Hermansa i *Odroczenie gratyfikacji* i *Perspektywa czasowa* z kwestionariusza Widerszal-Bazyl). Osiąganie tych odległych celów odległych, 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, to gotowość rozpoczynania wszystkiego od początku – to między innymi energia i upór w działaniu (*Wewnętrzna sterowność*).

Ważną, choć przecież oczywistą rolę w twórczej przedsiębiorczości odgrywają czynniki intelektualne (por. Osborn i Słomczyński, 2005, s. 128).

W większości badań przeprowadzonych w oparciu o model STZ czynnik *Giętkość struktur poznawczych* istotnie różnicował grupy badawcze (por. Strzałecki, 2003), podobnie i w prezentowanych trzech badaniach. Uzupełnieniem tego wkładu są inne standardowe miary giętkości, takie jak „Adaptacyjna giętkość myślenia” (DFT), odgrywające istotną rolę. Zwraca to dobitnie uwagę, iż elastyczność w przyjmowaniu strategii rozwiązywania problemów, zdolność łączenia pojęć z odległych dziedzin, umiejętność poszukiwania analogii, innowacyjność i oryginalność, a także otwartość na nowość, brak obawy przed nieznanym są istotnymi cechami przedsiębiorcy i efektywnego menedżera.

Warto zwrócić na koniec uwagę, że obraz psychologicznego funkcjonowania przedsiębiorcy i efektywnego menedżera bliski jest funkcjonowaniu człowieka twórczego. Nie na darmo osoba przedsiębiorcy wiązana była w literaturze ekonomicznej, socjologicznej i teorio-organizacyjnej z postępem, przełomem i z rozwojem.

LITERATURA

- Biernacka, M. (2005). *Wybrane wyznaczniki twórczej przedsiębiorczości*. Warszawa: Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej (Praca magisterska napisana pod kierunkiem prof. Andrzeja Strzałeckiego).
- Blaug, M. (1994). *Teoria ekonomii*. Warszawa: PWN
- Brzeziński, J., Stachowski, R. (1981). *Zastosowanie analizy wariancji w eksperymentalnych badaniach psychologicznych*. Warszawa: PWN.
- Chmielewska, B. (2006). *Osobowościowe i temperamentalne wyznaczniki efektywnego funkcjonowania kadry menedżerskiej*. Warszawa: Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej (Praca magisterska napisana pod kierunkiem prof. Andrzeja Strzałeckiego).
- Fąfrowicz, M., Marek, T., Noworol, C. (1993). Effectiveness of innovation as a function of creative style of behavior 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.
- Grzesiuk, L., Doroszewicz, K., Stojanowska, E. (1997). *Umiejętności menedżera. Psychologia stosowana dla menedżerów*. Warszawa: PWSH.

- Guilford, J. P. (1968). The structure of intelligence. W: D. K. Whitla (red.). *Handbook of measurement and assessment In behavioral science* (s. 215-260). Reading, MA.: Addison-Wesley.
- Hermans, H. J. M. (1970). A Questionnaire measure of achievement motivation. *Journal of Applied Psychology*, 333.
- Hermans, H. J. M. (1999). The polyphony of the mind. A multi-voiced and dialogical self. W: J. Rowan, M. Cooper (red). *The plural self. Multiplicity in everyday life* (s. 107-131). London: The SAGE Publication.
- Kozielecki, J. (1987). *Transgresyjna koncepcja człowieka*. Warszawa: PWN.
- Kozielecki, J. (1995). The Polish economic reform: Transgressive decision making. *Journal of Economic Psychology*, 16, 175-204.
- Kozielecki, J. (1997). *Transgresja i kultura*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Żak.
- Kozielecki, J. (2001). *Psychotransgresjonizm. Nowy kierunek psychologii*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie „Żak”.
- Łaguna, M. (2005). Od czego zależy sukces w podejmowaniu działalności gospodarczej? Przegląd propozycji teoretycznych. *Czasopismo Psychologiczne*, 11, 2, 148-155.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. London: Collier-McMillan.
- Moczulska, A. (2006). *Sukces w przedsiębiorczości: osobowościowe, temperamentalne I poznawcze uwarunkowania*. Warszawa: Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej (Praca magisterska napisana pod kierunkiem prof. Andrzeja Strzałeckiego).
- Noworol, C., Żarczyński, Z., Fąfrowicz, 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 Ltd.
- 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.
- Osborn, E., Słomczyński, K. M. (2005). *Open for business. The persistent entrepreneurial class in Poland*. Warsaw: IFiS Publishers.
- Pietrański, Z. (1975). *Twórcze kierownictwo*. Warszawa: PWN.
- 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. (1985). *Temperament. Osobowość, Działanie*. Warszawa: PWN.

- Strelau, J. (1998). *Psychologia temperamentu*. Warszawa: PWN.
- Strelau, J. (2002). *Psychologia różnic indywidualnych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR.
- Strzałecki, A. (1998). Motivation for choosing a scientific career. *Polish Psychological Bulletin*, (29), 3, 255-269.
- Strzałecki, A. (2000). Creativity in design. General model and its verification. *Technological Forecasting and Social Change*, (64), 2/3, 241-260.
- Strzałecki, A. (2001). Twórcza przedsiębiorczość. Próba analizy psychologicznej. *Prakseologia*, 141, 417-440.
- Strzałecki, A. (2003). Psychologia twórczości. Między tradycją a ponowoczesnością. Warszawa: Wydawnictwo UKSW.
- Strzałecki, A. (2005). Psychologiczne wymiary efektywności funkcjonowania polskich menedżerów w warunkach transformacji ustrojowej. W: Aleksandra Tokarz (red.). *W poszukiwaniu zastosowań psychologii twórczości*. (s. 31-50). Kraków: Wydawnictwo UJ.
- Strzałecki, A. (2006). Transgresja polskich menedżerów w warunkach transformacji ustrojowej W: E. Aranowska, M. Goszczyńska (red.). *Człowiek wobec wyzwań i dylematów współczesności. Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Józefowi Kozielskiemu* (s. 108-132). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR.
- Strzałecki, A. (2007). *Style zachowania się. Kwestionariusz twórczości*. Podręcznik. Warszawa: Centrum Technik Pomiaru Psychologicznego SWPS. (w opracowaniu).
- Trzebińska, E. (1998). *Dwa wizerunki własnej osoby. Studia nad sposobami rozumienia siebie*. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Psychologii PAN.
- Trzebińska, E., Miś, T., Rutczyńska, I. (2003). Wielorakie ja i jedność tożsamości. Ujęcie doświadczeniowo-analityczne. *Roczniki Psychologiczne*, VI, 5-25.
- Tyszka, T. (red.) (2004). Psychologia ekonomiczna. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- 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-Bazyl, M. (1978). Kwestionariusz do mierzenia motywu osiągnięć. *Przeгляд Psychologiczny*, 21,2, 355-368.
- Widerszal-Bazyl, M. (1979). *Ukierunkowanie motywacji osiągnięć a poziom wykonywania pracy*. Wrocław: Ossolineum.
- Wojciszke, B. (1998). Motywy i wartości. W: Ewa Barlik (red.). *Polscy menedżerowie. Zarządzanie w czasach zmian* (s. 44-45). Warszawa: Coopers & Lybrand.

- Zaleskiewicz, T. (2004). Przedsiębiorczość i podejmowanie ryzyka. W: T. Tyszka (Red.). *Psychologia ekonomiczna* (s. 303-333). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Zaleskiewicz, T. (2005). Przyjemność czy konieczność. Psychologia spostrzegania i podejmowania ryzyka. Warszawa: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

Andrzej Strzałecki

CREATIVE ENTREPRENEURSHIP AND MANAGEMENT: RESULTS OF THE NEW RESEARCH

S u m m a r y

The basic assumption of the article is that entrepreneurship could be best explained on the ground of psychological theories dealing with creativity. Therefore, the author's model of „The Style of Creative Behavior” measured by „The Creative Behavior Questionnaire” (*CBQ*) was used as the main theoretical framework in three studies presented. Other models were also used: „The Formal Characteristic of Behavior – Temperament Inventory” by J. Strelau, „Match Problems II” (Adaptive Flexibility of Thinking) by J. P. Guilford, as well as D. C. McClelland's model of the need of achievement, measured by „Widerszal-Bazyl Questionnaire of Motivation”. The four factors, out of five, from the *CBQ: The Strength of ego, Self-realization, Flexibility of cognitive system, and Internal locus of evaluation* proved to be the most efficient in discriminating entrepreneurs and effective managers from control groups – unemployed people, and group of administrative workers. This corroborates the results obtained in previous author's research..

key words: creative entrepreneurship, effective management, style of creative behaviour