

ANDRZEJ STRZAŁECKI*

*Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej
Warszawa*

Psychologiczne wymiary przywództwa a sprawność osobowości

1. Wprowadzenie

Śmiało można powiedzieć, iż problem roli przywództwa w społeczeństwie jest jednym z istotnych wymiarów (wątków) rozważań historiozoficznych, historycznych, społecznych i politycznych, podobnie, jak i próby określenia cech dobrego przywódcy stanowią wyzwanie dla psychologów (Fąfrowicz, Marek, Noworol, 1993; Grzesiuk, Doroszewicz, Stojanowska, 1997). Problem właściwości psychologicznych (cech), jakimi powinien charakteryzować się przywódca, kieruje naszą uwagę na obszar dociekań psychologicznych dotyczących sposobu jego psychologicznego funkcjonowania

Ważny obszar poszukiwań i rozstrzygnięć leży w obszarze modeli poznawczych osobowości (Oleś, 2003; Kofta i Doliński, 2000; Kofta, 2009), które opisują mechanizmy warunkujące i podtrzymujące procesy działania ukierunkowane na realizację celów, w tym celów twórczych (Strzałcki, 2010 b, 2011 a, b), zapewniające stabilność, tożsamość i sprawność działania, zatem przeciwdziałające dezintegracji i neutralizujące wyczerpywanie się zasobów psychicznych. Głównym mechanizmem opisywanym w tych teoriach, jak na przykład w Regulacyjnej Teorii Osobowości Reykowskie-

* andrzej.strzalecki @swps.edu.pl

go, jest struktura *Ja* (Reykowski, 1979; Reykowski i Kochańska, 1980; por. Kofta, 2009) rozumiana jako globalny integrator aktywności ukierunkowanej na cele, przejawiający się w efektywności samokontroli (por. Reykowski, 1992, s. 181), inaczej mówiąc efektywność samoregulacji (Baumeister, 2004, s. 25); por. Baumeister, Heatherton i Tice, 2000; por. Strzałecki 2011 a, b), związanej z silnym ego. Właśnie ta efektywność samoregulacji warunkuje osiągnięcie zamierzonych celów.

Modelem systemowym, który również odwołuje się do mechanizmów zapewniających integrację w procesach osiągania ważnych i trudnych celów, jest Model Stylu Twórczego Zachowania (STZ) sformułowany ponad 20 lat temu (Strzałecki, 1979, 1981), następnie rozwijany i wykorzystywany w licznych badaniach nad twórczością (Fąfrowicz i in., 1993; Strzałecki, 1989, Strzałecki, 1996; 1998, 2000; 2001 a, b; 2003, 2005 a, b; 2006, 2007, 2010 a, 2011 a, b; Strzałecki i Kot, 2000; Strzałecki i Kusal, 2002; Strzałecki i Grzegorzczak, 2007; Strzałecki i Wyszogrodzka-Gaik, 2007; Strzałecki i Wiśniewska, 2010; Strzałecki, 2011 a). Punktem wyjścia rozważań przy tworzeniu modelu STZ było założenie, iż działanie celowe, ogólnie – twórczość człowieka, zależy od sprawnego współdziałania dziedziny poznawczej, osobowościowej, emocjonalno-motywacyjnej i dziedziny aksjologicznej, zaś podstawową siłą odgrywającą integracyjną rolę w komunikacji między tymi dziedzinami jest *sprawność osobowości*. Sprawność osobowości, rozumiana w sensie prakseologicznym i syntetycznym „jako ogół walorów praktycznych działania, czyli ocenianych pozytywnie jego cech” (Pszczółowski, 1978; s. 227; por. Gasparski, 1993), byłaby tą nadrzędną, syntetyczną jej właściwością, umożliwiającą stawianie i osiąganie odległych i wartościowych dla jednostki celów (dziedzina aksjologiczna), realizacja których spełniałaby jednocześnie kryteria posiadanej kompetencji intelektualnej (dziedzina poznawcza) i uznania specjalistów określonej dziedziny, a także społeczeństwa, mówiąc językiem Tadeusza Kotarbińskiego – która byłaby godziwa (por. dyskusję kryteriów twórczości: Strzałecki, 2003, s. 13–76). Sprawność osobowości polegałaby zatem na zdolności do utrzymania stabilności w działaniu, zwłaszcza w sytuacjach trudnych, obarczonych wyzwaniem, przeciwnościami i stresem. Byłaby więc cnotą dzielności.

W tym sensie pojęcie sprawnej osobowości byłoby bliskie tym konstruktom psychologicznym, które przywoływane są w rozważaniach nad mechanizmami umożliwiającymi prawidłowe funkcjonowanie człowieka (np. Obuchowski, 1982; Millon, 1990), czy nad prawidłową konstrukcją

psychiczną. Omawiając kryterium prawidłowej osobowości, Trzebińska pisze, iż „stabilność przejawia się mobilizacją (podwyższeniem sprawności) wobec wyzwań lub odpornością (relatywnie niewielkim ubytkiem sprawności) w obliczu niepowodzeń czy zagrożeń. Jednym z czynników stabilności psychicznej jest wysoki poziom wiedzy o sobie, która dostarcza wyrazistych i subiektywnie przekonujących danych o tym, »kim jestem«, pozwalających pomimo trudności wytyczać sobie cele, podejmować decyzje i opracować strategie radzenia sobie” (Trzebińska i in., 2003, s. 9). Krytycznym czynnikiem zapewniającym stabilność jest poczucie tożsamości, które traktowane jest jako zjawisko buforowania stresu przez *ja* (Linville, 1987), jako „centralny mechanizm radzenia sobie z wymaganiami środowiska” (Trzebińska i in., 2003, s.21). To poczucie tożsamości jest wynikiem procesów integracyjnych, realizowanych za pośrednictwem sprawności osobowości, sprawiającej, że człowiek zachowuje poczucie własnej jedności (Tesser, Felson i Suls, 2004) i wartości, które przejawiają się w poczuciu autonomii i kontroli nad sobą, świadomości ciągłości w procesie rozwiązywania problemów zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych.

W procesie realizacji celów, w tym w procesach wypełniających działalność przywódczą, podobnie jak w innych działaniach twórczych, dochodzi niejednokrotnie do chwilowego zaburzenia integracji, harmonii, sensu i determinacji. Z tego względu w realistycznych modelach zachowań celowych opisywanych w późniejszych koncepcjach poznawczych osobowości mówi się nie o globalnej, wszechogarniającej integracji, ale o „integracji epizodycznej”, której osiągnięcie jest możliwe dopiero wtedy, „kiedy człowiek sprawuje kontrolę nad biegiem wydarzeń, a więc dysponuje środkami umożliwiającymi mu realizację własnych dążeń, a przy tym jest zdolny do samoregulacji, a więc aktywnego dostrajania własnych emocji, impulsów i zachowań do standardów wewnętrznych” (Kofta, 2009, s. 149). Tym, co umożliwia człowiekowi zapanowanie nad rozbudowującymi się procesami destrukcji, załamania i chaosu jest przekonanie o własnej skuteczności, wiara w siebie i wybrane przez siebie wartości, wysoka samoocena i porządkujący wszystko ład planu życiowego, czyli obecność odległych celów (Obuchowski, 1982, 1985; Zaleski, 1991; Emmons, 1996; Strzałecki, 2010 a). Właśnie poczucie dotychczasowej sprawności rozwiązywania problemów i konfliktów, wola walki i radości z odnoszonych sukcesów (prowadzących do podwyższenia autoafirmacji: Steele [1988], czyli wysokiego i zgeneralizowanego poczucia własnej wartości) sprawiają, iż twórca odnosi sukces nie

tylko w realizacji tych celów, ale również nad sobą samym. To postrzeganie sukcesu leży u podstaw procesu tworzenia się poczucia własnej skuteczności (*self-efficacy*), które opisał Bandura (1977; por. Oleś, 2003), a także kształtowania się poczucia własnej wartości i dumy, czyli motywacji hubrystycznej (Kozielecki, 1987; Tokarz, 2005).

Tak więc integracja i mobilizacja w kluczowym momencie (integracja epizodyczna), będąca przejawem sprawności osobowości, są warunkiem prawidłowego funkcjonowania człowieka i osiągania ważnych celów. W tym procesie istotną rolę odgrywa przeciwstawianie się dezintegracji, czyli przewycięzanie pojawiających się zagrożeń, konkurencyjnych motywów, wreszcie umiejętność zapobiegania trwałemu spadkowi napięcia motywacyjnego wiązana z efektywnością samokontroli (Reykowski, 1992, s. 180 i nast.; Baumeister, 2004; Baumeister, Heatherton i Tice, 2000, s. 20; por.: Niedźwieńska, 2008). Rozważając czynniki sprzyjające utrzymaniu tożsamości, psychologowie przywołują pokrewne do konstruktowi sprawności osobowości mechanizmy, takie jak dyspozycja „twardość” (*hardiness*), która sprawia, iż człowiek „wierzy, że może kontrolować lub wpływać na wydarzenia, których doświadcza; ma zdolność odczuwania głębokiego oddania i zaangażowania w działania podejmowanym w swoim życiu; traktuje zmiany jako ekscytujące wyzwanie służące dalszemu rozwojowi” (Kobasa, 1979, s. 3; cyt. za: Cieślak i Łuszczynska, 2002, s. 80); „totalitarne ego” (Greenwald, 1980), podporządkowujące jednej wspólnej wykładni wielowątkowe doznania zawarte w pamięci autobiograficznej; „autoafirmację” (Steele, 1988), zapewniającą odtworzenie zaburzonej pewności siebie poprzez odzyskanie jej na innym wymiarze *ja*, ważnym dla równowagi psychicznej; „prężność osobową” (Uchnast, 1998) umożliwiającą odzyskiwanie równowagi emocjonalnej w sytuacjach nowych i trudnych; oraz „poczucie koherencji” (Antonovsky, 1995; Gruszczyńska, 2006).

Z zaprezentowanych analiz wynika, że osiągnięcie ambitnych i odległych celów jest możliwe wówczas, gdy cele te są wyrazem autonomii człowieka, a więc gdy są dla niego ważne, wartościowe i gdy są wynikiem jego własnego systemu wartości (por. Sotwin, 2010, s. 32 i nast.). Zatem autonomiczność aksjologiczna (por. Strzałecki, 1989) osoby podejmującej działanie zmierzające do realizacji celów, zwana przez Sheldona i Kassera (1994) *kongruencją*, jest ważnym czynnikiem integrującym osobowość. Badania tych autorów pokazują, że wysoka kongruencja „wiąże się z takimi przejawami dobrego przystosowania, jak skłonność do samoaktualizacji, pozy-

tywny afekt, otwartość na doświadczenia, wysoka samoocena i zadowolenie z życia” (Kofta i Doliński, 2000, s. 591).

Tak więc syntetyzującą rolę w zakresie analizy i wyjaśniania cech przywódczych może również odegrać koncepcja „sprawności osobowości”, ujęta w modelu Stylu Twórczego Zachowania (STZ), pokazująca, że integracyjne procesy osobowościowe są pochodną nie tylko współgrania dziedziny poznawczej, osobowościowej oraz aksjologicznej i odpowiednich zmiennych dyspozycyjnych leżących u podłoża tych dziedzin, ale także zmiennych sytuacyjnych – różnego rodzaju wyzwań (Strzałecki, 1989). Formowanie i osiąganie celów życiowych jest bowiem w modelu STZ traktowane zarówno jako funkcja osobowości, motywacji, kompetencji poznawczych i autonomiczności aksjologicznej, a także jako efekt sprzężeń zwrotnych między działalnością człowieka a obserwowanymi jej skutkami (Strzałecki, 1989, 2003, s. 169).

2. Problem, modele teoretyczne i zmienne

Celem czterech badań przedstawionych w tej pracy jest wykazanie, że psychologiczne funkcjonowanie przywódców można zrozumieć analizując powodzenie osób, których kompetencje zawodowe tradycyjnie postrzegane są właśnie poprzez ich zdolności przywódcze (Bańka, 2000; Dąbek, Jarmuż, Witkowski, 1994; Grzesiuk, Doroszewicz, Stojanowska, 1997). Takimi osobami są polscy menedżerowie, którzy w okresie wciąż trwającej w Polsce transformacji ustrojowej i przedłużającego się kryzysu światowego (Osborn i Słomczyński, 1997; Tyszka i Zieliński, 2007) wykazują niezłomną determinację, hart ducha i przymioty umysłu umożliwiające realizację postawionych celów. Jak wykazano wielokrotnie (Strzałecki, 2003, 2006, 2011 b), ten sukces menedżerów, a także i przedsiębiorców, rozumiany jako wynik innowacyjnego kierowania ludźmi i zarządzania zasobami, w tym również informacyjnymi, prowadzącego do maksymalizacji wartości ekonomicznej przedsiębiorstwa (Strzałecki, 2003, s. 207), jest rezultatem procesów wiązanych z konstruktem „sprawnej osobowości”.

Przyjęta w tej pracy hipoteza głosi więc, że ludzie osiągający powodzenie w tak zwanym efektywnym zarządzaniu, a zatem ci, których firmy utrzymują się na rynku a oni sami są pozytywnie oceniani, wykazują, w stosunku do ludzi nie podejmujących działalności w biznesie (ogólnie w działalności

organizacyjnej), charakterystyczną konfigurację cech wiązanych ze sprawnością osobowości wyrażoną w modelu Stylu Twórczego Zachowania (STZ) (Strzałecki, 1989, 2003). W badaniach zastosowano zatem model *quasi* eksperymentalny, w którym przyjęto, iż porównanie tych dwóch grup pozwoli wnioskować o cechach psychologicznych ludzi wykazujących zdolności przywódcze. Głównym modelem teoretycznym zastosowanym w badaniach był właśnie model STZ, którego definicją operacyjną jest kwestionariusz „Style zachowania się” (Wersja A i B), mierzący pięć czynników wyłonionych w grupie 1390 osób (Strzałecki, 1998; por. uzupełniające badania: Strzałecki, 2011 a), za pomocą analizy czynnikowej: 1. Silne ego; 2. Giętkość struktur poznawczych; 3. Wewnętrzna sterowność; 4. Samorealizacja; 5. Aprobata życia. Oto interpretacja czynników:

1. Silne ego – to 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 przewycięzania niepokoju, to stałość kierunku działania.

2. 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, chwytności „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.

3. 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.

4. 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 zdol-

ność 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”.

Ostatni czynnik kwestionariusza „Style zachowania się” mianowicie

5. 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.

Kwestionariusz charakteryzuje się zadawalającymi właściwościami psychometrycznymi (Strzałecki, 2011 a). Rzetelność poszczególnych czynników kwestionariusza, obliczona w dwóch badaniach, jest satysfakcjonująca dla tego typu narzędzi (Strzałecki i Domurat, 2009). W obliczeniach dokonanych na grupie 323 osób (Strzałecki, 2007 a) α Cronbacha przyjmuje następujące wartości dla poszczególnych czynników: 1. Siła ego: 0,87; 2. Giętkość struktur poznawczych: 0,89; 3. Wewnętrzna sterowność: 0, 88; 4. Samorealizacja: 0,90; 5. Aprobata życia: 0,89.

Do kwestionariusza „Style zachowania się” dołączano w prezentowanych badaniach dodatkowo inne modele. Jak wykazano dotychczas w 15 z 24 badań (por. podsumowującą pracę: Strzałecki, 2011 b), cztery czynniki modelu STZ są zwłaszcza odpowiedzialne za mechanizm sprawnej osobowości i za sukces w zarządzaniu – kierowaniu ludźmi i biznesem: Silne ego, Giętkość struktur poznawczych, Wewnętrzna sterowność i Samorealizacja. Wysokie wyniki uzyskiwane w tych czterech czynnikach świadczą o udziale mechanizmów psychologicznych, które zapewniają integrację działań ukierunkowanych na realizację odległych celów zawodowych. Warto zwrócić szczególną uwagę na rolę czynnika intelektualnego – Giętkości struktur poznawczych. Jest on odpowiedzialny za elastyczność w stosowaniu strategii rozwiązywania problemów, zdolność łączenia pojęć z odległych dziedzin, oryginalność i innowacyjność, zdolność poszukiwania analogii, gotowość do podejmowania trudnych zadań. Świadczy on o tym, jak ważną rolę w działaniu menedżerów i przedsiębiorców odgrywają kompetencje poznawcze, do tej pory mało eksplorowane w badaniach (Strzałecki i Grzegorzczak, 2007).

Realizacja ambitnych i trudnych celów jest w modelu STZ ujmowana także jako efekt sprzężeń zwrotnych między kompetencjami człowieka i jego działalnością a obserwowanymi jej skutkami (Strzałecki, 2003, s. 169). Sprawność osobowości jest bowiem w modelu STZ uważana również za me-

chanizm odpowiedzialny za umiejętność wykorzystania szans, jakie stwarza otoczenie, w którym człowiek działa. Proces ten jest realizowany dzięki przekonaniu o własnej skuteczności, zdolności do oceny, asymilacji i podejmowania ryzyka oraz dawania sobie rady z niepewnością, a także gotowości podejmowania wyzwań.

3. Badania

3.1. Studium I

Kwestionariuszem „Style zachowania się” (model STZ) zbadano (Malarowska, 2010) dwie grupy osób: menadżerów (N=61) zarządzających firmami sprzedającymi książki na terenie Polski (grupa kryterialna) oraz grupę pracowników administracyjnych niskiego szczebla (grupa kontrolna; N=30).

Zgodnie z hipotezą teoretyczną wynikającą z modelu STZ (Strzałecki, 2003), a także zgodnie z wynikami wielu badań (por. Strzałecki, 2011 a) założono, że grupa efektywnych menadżerów, w porównaniu do grupy kontrolnej, uzyska wyższe wyniki w czynnikach kwestionariusza. Do weryfikacji hipotezy zastosowano testy istotności różnic między wynikami obu grup (*U* Manna-Whitneya), które wykazały, iż wszystkie czynniki „Stylów zachowania się” różnicują grupy ($p < 0,01$). W celu bardziej precyzyjnego zbadania wkładu poszczególnych czynników do różnicowania grup zastosowano wielowymiarową analizę wariancji i analizę dyskryminacyjną (Brzeziński i Stachowski, 1981, s. 146; Aranowska i Rytel, 2010). Wartość λ Wilksa wynosiła 0,342 ($p < 0,01$), co oznacza, iż zbiór czynników modelu STZ różnicuje grupy, zaś nieistotna wartość testu *M* Boxa ($F=0,482$, $p=0,49$) wskazywała, iż warunek równości kowariancji zmiennych w obu grupach został spełniony. W równaniu dyskryminacyjnym najwyższe wagi uzyskały następujące czynniki: Silne ego (0,61), Samorealizacja (0,35), Wewnętrzna sterowność (0,27), Giętkość struktur poznawczych (-0,17). Uzyskany współczynnik korelacji kanonicznej jest wysoki ($r_c=0,81$) i funkcja charakteryzuje się dużą efektywnością różnicowania, co umożliwi poprawne zaklasyfikowanie 89% osób do obu grup.

Z równania widać, że trzy zmienne wnoszą największy wkład do różnicowania grup: Silne ego, Samorealizacja, Wewnętrzna sterowność, co zgodne jest z wzorcem uzyskanym w większości dotychczasowych badań (Strzałecki, 2011 b). Giętkość struktur poznawczych różnicuje ujemnie, co znaczy,

że wysokie wyniki uzyskiwane w tym czynniku pogarszają zaklasyfikowanie menedżerów do grupy kryterialnej, co jest wynikiem niezgodnym z dotychczas uzyskiwanym. Wynik ten wskazuje na nieliniowość związków między powodzeniem w pełnieniu funkcji przywódczych a zmiennymi poznawczymi: nie na wszystkich stanowiskach menedżerskich kompetencje poznawcze, mierzone i reprezentowane przez ten czynnik modelu STZ (patrz interpretacja czynników powyżej), odgrywają znaczącą rolę. W dalszym kroku analizy statystycznych starano się więc zredukować zbiór czynników do tych, które w największym stopniu charakteryzują menedżerów i planowano wykonanie dyskryminacyjnej analizy krokowej. Jednak wartość wielowymiarowego testu F wskazywała ($p < 0,01$), iż założenie o równości macierzy kowariancji nie zostało spełnione (wartość testu M Boxa istotna) i w związku z tym uzyskane wyniki należy traktować z ostrożnością. Ze względu na ich wartości heurystyczne warto je jednak zaprezentować: otóż do równania dyskryminacyjnego weszła z następującymi wagami: Siła ego (0,72) i Samorealizacja (0,40), a więc te czynniki, które uzyskały największe wagi w równaniu uwzględniającym wszystkie zmienne. Korelacja kanoniczna wynosi 0,80 i pozwala równie dobrze zaklasyfikować badanych do obu grup.

Interpretacja częściowa

Wyniki te są zgodne z wynikami uzyskanymi w dawnych badaniach (Strzałecki, 2001 a, 2001 b; 2003; Strzałecki, 2005 a; 2006, 2007). Ogólny wzór czynników wpływających na powodzenie w zarządzaniu potwierdził się: procesy osobowościowe przeciwdziałają dezintegracji, utracie poczucia tożsamości i umożliwiają tolerowanie niepokoju i lęku (Silne ego) i utrzymanie kierunku działania, zaś niezależność od wzmocnień zewnętrznych, przekonanie o własnych racjach i determinacja w ich realizacji (Wewnętrzna sterowność) wpływają na stabilność działania i utrzymanie motywacji do osiągania zamierzonych celów (Samorealizacja), które menedżer uważa za ważne. Wyraźnie widać, iż sukces przywódców, nawet na tym stosunkowo niskim poziomie, jest również wyrazem systemu aksjologicznego (reprezentowanego w modelu STZ przez te dwa ostatnie czynniki), wpływającego na poczucie pełnionej w zawodzie misji (Wojciszke, 1998).

3.2. Studium II

W badaniu tym testowano dodatkowo hipotezę, poza twierdzeniami wynikającymi z modelu STZ, iż powodzenie w pełnieniu funkcji przywódcy

jest związane z gotowością do podejmowania ryzyka i dyspozycją do dokonywania transgresji, rozumianej jako przekraczanie dotychczas wytyczonych granic (Kozielecki, 2007). W tym celu zbadano grupę 45 osób zarządzających firmami i 45 pracowników biurowych (Trela, 2010), a więc osób, które zgodnie z konsensusem społecznym nie wykazują w pracy zawodowej funkcji przywódczych. Obie grupy zbadano kwestionariuszem „Style zachowania się” (model STZ), kwestionariuszem „Indywidualnych stylów spostrzegania ryzyka” – *SIRI* (Zaleskiewicz, 2005) i kwestionariuszem „Lista Zachowań Alternatywnych – *LIZA*” Ślaskiego (Ślaski, 2011).

Kwestionariusz *SIRI* przeznaczony jest do pomiaru dwóch stylów obserwowanych w podejmowaniu ryzyka: 1. „Stylu instrumentalnego” charakteryzującego ludzi, którzy decydując się na niepewne działania spostrzegają przez to szansę na osiągnięcie pozytywnych celów, osiągnięcie których oceniają jako realne (wybór tego stylu w podejmowaniu ryzyka związany jest z racjonalnym myśleniem), oraz 2. „Stylu stymulacyjnego”, w którym wybór działań ryzykownych pełni funkcję dostarczania pobudzenia, przyjemności i ekscytacji.

Kwestionariusz *LIZA* Ślaskiego jest operacjonalizacją transgresyjnej koncepcji człowieka sformułowanej przez Józefa Kozieleckiego (1987, 2007). Kwestionariusz mierzy następujące wymiary transgresji: 1. Transgresję twórczą, 2. Zachowania ochronne, 3. Transgresję zawodową, 4. Transgresję rodzinną, 5. Transgresję społeczną, 6. Transgresję materialną, 7. Transgresję psychologiczną, 8. Transgresję duchową.

Hipotezy weryfikowano obliczając istotności różnic między średnimi wynikami, jakie osoby z grupy kryterialnej i kontrolnej uzyskały w czynnikach trzech zastosowanych narzędziach. Cztery czynniki „Stylów zachowania się”, z wyjątkiem *Aprobaty życia*, różnicują zgodnie z oczekiwaniami obie grupy: *Sila ego* ($p < 0,003$), *Samorealizacja* ($p < 0,004$), *Giętkość struktur poznawczych* ($p < 0,001$) i *Wewnętrzna sterowność* ($p < 0,01$). Można więc powiedzieć, iż hipoteza dotycząca wiodącej roli czynników modelu *STZ* potwierdziła się: grupa kryterialna – menedżerowie uzyskali wyższe wyniki w „Stylach”. Podobnie menedżerowie uzyskali istotnie wyższe wyniki w dwóch czynnikach kwestionariusza *SIRI*: w *Stylu spostrzegania ryzyka w kategoriach instrumentalnych* ($p < 0,03$) i *Stylu spostrzegania ryzyka w kategoriach stymulacyjnych* ($p < 0,05$). Tu hipotezy również zostały zweryfikowane pozytywnie. Jeśli chodzi o kwestionariusz *LIZA* tylko dwa czynniki nie różnicują (tabela 1), co również jest interesującym wynikiem.

Tabela 1. Średnie, odchylenia standardowe i wartość testu t-Stuenta, wyników kwestionariusza transgresji dla dwóch grup badanych. Źródło: zaadaptowana tabela z pracy: Trela, 2010

Czynnik	Przedsiębiorcy (N=45)		Grupa kontrolna (N=45)		t	p
	M	SD	M	SD		
Transgresja twórcza	25,1	5,17	20,4	5,12	4,318	0,000
Transgresja psychologiczna	24,1	4,19	22,3	3,76	2,114	0,037
Transgresja duchowa	20,6	4,64	18,0	3,95	2,816	0,005
Transgresja społeczna	20,3	4,35	18,2	3,36	2,601	0,011
Zachowania ochronne	17,0	4,78	16,3	3,27	0,848	0,399
Transgresja materialna	23,0	4,45	17,4	4,39	6,051	0,000
Transgresja rodzinna	20,4	6,20	19,2	6,33	0,958	0,341
Transgresja zawodowa	25,4	3,69	20,4	4,84	5,532	0,000

M – średnia; SD – odchylenie standardowe; t – wynik testu t-Studenta; p – poziom istotności

** $p < 0,01$; t (tendencja) $0,05 \leq p \leq 0,1$

Warto zwrócić uwagę na wewnętrzne związki czynników „Stylów zachowania się” z wymiarami transgresji. W grupie menedżerów najwięcej wysokich i istotnych korelacji uzyskały czynniki: *Samorealizacja*, *Giętkość struktur poznawczych* i *Sila ego* (tabela 2). Zwłaszcza korelacje *Samorealizacji* z Transgresją twórczą, psychologiczną, materialną i zawodową wskazują dodatkowo, w jak dużym stopniu model STZ wiąże się z gotowością do wykraczania poza zwyczajowe, konwencjonalne, a także psychologiczne barierę, z tendencją do „wychodzenia poza”. Natomiast korelacje „Stylów” z *SIRI* w grupie menedżerów są umiarkowane (tabela 3). Zaznaczyły się one tylko w przypadku *Aprobaty życia* i *Sily ego* ze Stylem stymulacyjnym. Natomiast w grupach połączonych wystąpiły istotne korelacje *Samorealizacji*, *Giętkości struktur poznawczych* i *Wewnętrznej sterowności* (a więc tych czynników, które wspólnie wyznaczają, łącznie z *Silą ego*, dyspozycję określoną w modelu STZ jako *Sprawność osobowości*) ze Stylem instrumentalnym, czego raczej można by się spodziewać właśnie w przypadku przywódców. Prawdliwość ta może być efektem psychometrycznym – w przypadku zawężonej wariancji porównywanych zmiennych korelacje między nimi są zaniżone (Wiseman, 1967). Efekt ten trzeba jednak kontrolować w dalszych badaniach.

Tabela 2. Wyniki analizy korelacji między subskalami mierzonymi kwestionariuszem „Style zachowania się” a wymiarami transgresji, dla ogółu badanych, przedsiębiorców oraz osób z grupy kontrolnej. Źródło: zaadaptowana tabela z pracy: Trela, 2010

	Aprobata życia	Siła ego	Samorealiz.	Giętk. strukt. pozn.	Wewnętrz. sterow.
Ogół badanych (N=90)					
Transgresja twórcza	0,225*	0,374***	0,535***	0,697***	0,436***
Transgresja psychologiczna	0,298**	0,216*	0,536***	0,367***	0,396***
Transgresja duchowa	0,252*	0,186	0,337**	0,389***	0,245*
Transgresja społeczna	0,239*	0,225*	0,313**	0,337**	0,310**
Zachowania ochronne	-0,137	-0,449***	0,096	-0,079	-0,087
Transgresja materialna	0,141	0,116	0,447***	0,398***	0,284**
Transgresja rodzinna	0,192	-0,050	0,131	0,243*	0,142
Transgresja zawodowa	0,128	0,313**	0,500***	0,519***	0,366***
Przedsiębiorcy (N=45)					
Transgresja twórcza	0,103	0,145	0,472**	0,598***	0,294*
Transgresja psychologiczna	0,227	0,100	0,468**	0,345*	0,360*
Transgresja duchowa	0,159	0,053	0,138	0,455**	0,208
Transgresja społeczna	0,048	-0,079	0,211	0,062	0,117
Zachowania ochronne	-0,165	-0,570***	0,098	-0,090	-0,042
Transgresja materialna	0,068	-0,077	0,442**	0,214	0,199
Transgresja rodzinna	0,207	-0,054	-0,002	0,120	0,106
Transgresja zawodowa	0,070	0,122	0,397**	0,226	0,241
Grupa kontrolna (N=45)					
Transgresja twórcza	0,270	0,408**	0,469**	0,688***	0,458**
Transgresja psychologiczna	0,344*	0,219	0,548***	0,292	0,358*
Transgresja duchowa	0,306*	0,160	0,437**	0,181	0,145
Transgresja społeczna	0,489**	0,438**	0,311*	0,516***	0,463**
Zachowania ochronne	-0,137	-0,448**	0,036	-0,168	-0,241
Transgresja materialna	0,036	-0,060	0,259	0,298*	0,138
Transgresja rodzinna	0,144	-0,117	0,213	0,313*	0,136
Transgresja zawodowa	0,023	0,235	0,448**	0,550***	0,318*

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

W celu syntetycznego wyrażenia wpływu przynależności do grupy menedżerów i pracowników sfery budżetowej na wyniki uzyskiwane w przyjętym zbiorze czynników wykonano analizę regresji logistycznej. W modelu krokowym, w którym uzyskano najlepsze wyjaśnienie (R^2 Coxa i Snella wynosi 0,57, co oznacza, iż model wyjaśnia 57% wariacji wyników), do równania weszły tylko cztery czynniki z następującymi wagami: Transgresja materialna (11,17; $p<0,001$), Transgresja psychologiczna (7,23; $p<0,007$), Siła ego (6,65; $p<0,01$) i Transgresja zawodowa (4,81; $p<0,03$).

Tabela 3. Macierz korelacji między czynnikami kwestionariusza „Style zachowania się” a czynnikami kwestionariusza *SIRI* w dwóch grupach osób badanych i dla obu grup łącznie. Źródło: zaadaptowana tabela z pracy: Treła, 2010

	6. Styl spostrzegania ryzyka w kategoriach stymulacyjnych	7. Styl spostrzegania ryzyka w kategoriach instrumentalnych
Ogół badanych (N=90)		
Aprobata życia	-0,197	-0,042
Siła ego	-0,135	0,024
Samorealizacja	0,118	0,244*
Giętkość struktur poznawczych	0,141	0,258*
Wewnętrzna sterowność	0,103	0,160
Przedsiębiorcy (N=45)		
Aprobata życia	-0,312*	-0,285
Siła ego	-0,426**	-0,254
Samorealizacja	0,020	0,015
Giętkość struktur poznawczych	-0,037	-0,063
Wewnętrzna sterowność	-0,025	-0,184
Grupa kontrolna (N45)		
Aprobata życia	-0,099	0,199
Siła ego	0,051	0,136
Samorealizacja	0,121	0,369*
Giętkość struktur poznawczych	0,220	0,426**
Wewnętrzna sterowność	0,176	0,440**

* $p<0,05$; ** $p<0,01$

Interpretacja częściowa

Wyniki te w interesujący sposób pokazują nie tylko związki modelu STZ z modelem Transgresji, zoperacjonalizowanym przez Ślaskiego, ale także sposób, w jaki oba modele wyjaśniają powodzenie w zarządzaniu. W analizowanej grupie przedsiębiorców najważniejszym czynnikiem jest przekraczanie osobistych standardów w wymiarze materialnym, ukierunkowanym na powiększanie zasobów finansowych własnych i, *eo ipso*, firmy (*Transgresja materialna*), czemu towarzyszy tendencja do przekraczania standardów osobistych związanych z samodoskonaleniem się i samorealizacją (*Transgresja psychologiczna*). Choć Transgresja materialna wysunęła się na pierwsze miejsce, można uważać, iż jest ona w dużym stopniu związana z *Transgresją psychologiczną*, tj. tendencją do realizowania ogólniejszych celów, które wykraczają tu poza wąsko pojęty merkantylizm i kulminującą się w dążeniu do doskonałości (Korelacja r_p obu tych wymiarów transgresji wynosi w grupie przedsiębiorców 0,543, $p < 0,001$). Udziałowi *Transgresji zawodowej*, czyli przekraczania własnych możliwości w sferze zawodowej, towarzyszy dodatkowo w równaniu regresji czynnik *Silnego ego* (model STZ), który zwraca uwagę na to, iż transgresje te są być może efektem umiejętności neutralizowania lęku, koncentracji na problemach i gotowości do ich rozwiązywania wbrew oporom wewnętrznym i występującym przeszkodom zewnętrznym, umiejętności samodzielnego radzenia sobie w kontekście problemów zawodowych, samodzielności i umiejętności utrzymywania przyjętego kierunku działania i całościowego widzenia postawionych zadań.

3. 3. Studium III

Celem tych badań, nawiązujących do nurtu poszukiwań nad temperamentalnymi uwarunkowaniami efektywnego zarządzania i przedsiębiorczości (por. Jachnis, 1994; Terelak, 1999; Strzałecki, 2001, 2006: Badanie I, II; Strzałecki i Czołak, 2005; Strzałecki i Tomaszewicz, 2004), było ustalenie stopnia, w jakim mechanizmy sprawnej osobowości, wsparte właściwą konstrukcją temperamentu oraz satysfakcją płynącą z dotychczasowych dokonań, wpływają pozytywnie na sukces w zarządzaniu przedsiębiorstwami. Badania zaplanowano, podobnie jak w Studium I i II, w planie *quasi* eksperymentalnym: grupę 61 przedsiębiorców i 52 bezrobotnych zbadano (Domańska, 2010) trzema kwestionariuszami: „Stylami zachowania się” (Model STZ), kwestionariuszem temperamentu EAS-D A.H. Bussa i R. Plo-

mina (Oniszczenko, 1997) i „Kwestionariuszem Badania Samopoczucia” (Wojciechowska, 2008), badającym poczucie dobrostanu według koncepcji C.L.M. Keyesa i M.B. Waterman. Kwestionariusz EAS-D mierzy trzy czynniki temperamentu: Emocjonalność (podskalane *Niezadowolenie*, *Strach*, *Złość*), *Aktywność* i *Towarzyskość*, zaś „Kwestionariusz Badania Samopoczucia” – *Dobrostan osobowościowy*, *Dobrostan społeczny* i *Dobrostan emocjonalny*.

Hipoteza odwołująca się do działania mechanizmów sprawnej osobowości została potwierdzona: we wszystkich czynnikach „Stylów”, z wyjątkiem *Siły ego*, która różnicowała na poziomie tendencji, przedsiębiorcy uzyskali istotnie wyższe wyniki: *Siła ego* ($U=1265,0$; $p<0,06$), *Samorealizacja* ($U=1220,5$; $p<0,05$), *Wewnętrzna sterowność* ($U=1145,0$; $p<0,05$), *Giętkość struktur poznawczych* ($U=827,0$; $p<0,001$) i *Aprobata życia* ($U=1033,5$; $p<0,01$). Krokowa regresja logistyczna czynników modelu STZ pokazała, iż dwa czynniki są najsilniej związane z sukcesem w kierowaniu firmą: *Aprobata życia* (współczynnik Walda 6,09; $p<0,01$), *Giętkość struktur poznawczych* (współczynnik Walda 5,32; $p<0,02$) i na poziomie tendencji *Samorealizacja* (współczynnik Walda 3,16; $p<0,07$). Trafność zaklasyfikowania badanych do obu grup na podstawie wartości równania wyniosła 73%, a więc jest dość wysoka.

Hipoteza dotycząca udziału temperamentu w efektywnym kierowaniu firmą została również znacząco potwierdzona: przedsiębiorcy wykazywali się większą *Aktywnością* ($U=1206,0$; $p<0,05$) i zarazem niższą *Emocjonalnością* (*Niezadowolenie*: $U=1170,5$; $p<0,05$; *Strach*: $U=1202,5$; $p<0,05$; *Złość*; $p<0,08$). Jeśli zaś chodzi o model dobrostanu grupę przedsiębiorców i bezrobotnych różnicowały tylko dwa czynniki: *Dobrostan osobowościowy* ($U=1180,5$; $p<0,05$) *Dobrostan społeczny* ($U=1218$; $p<0,05$).

Interpretacja częściowa

Taka konfiguracja czynników wskazuje, iż tym, co w znaczący sposób charakteryzuje funkcjonowanie przedsiębiorców, to nie tylko zdolność formułowania ambitnych celów i podporządkowywania im celów doraźnych, zatem „gotowość rezygnacji z chwilowych gratyfikacji na rzecz satysfakcji z realizacji zadań odległych” (*Samorealizacja* z modelu STZ), to „elastyczność w stosowaniu strategii rozwiązywania problemów; zdolność łączenia pojęć z odległych dziedzin, zdolność generowania dużej liczby ich rozwiązań” (*Giętkość struktur poznawczych* z modelu STZ), to „umiejętność prze-

ciwstawiania się presji grupy; przejawianie autentycznego i spójnego systemu wartości; 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” (*We-wnętrzna sterowność*), „to zdolność samodzielnego podejmowania decyzji i kierowania się własnym systemem wartości; umiejętność kierowania swoim życiem, sprawiająca, iż nabiera ono spójności i sprawności” (*Aprobata życia*), ale także zaznaczona, w mniejszym stopniu niż w innych badaniach, „umiejętność utrzymywania przyjętego kierunku działania i całościowego widzenia postawionych zadań i własny i spójny system wartości, gotowość do przewyższania niepokoju, to stałość kierunku działania” (*Sila ego*).

Sukces zarządzania firmą jest związany zarówno z „dużą energetycznością zachowania, jak i wysokim tempem. Osoby takie wykazują też tendencję do stałego bycia w ruchu, do pośpiechu, do wykonywania więcej czynności niż inni ludzie” (*Aktywność z modelu EAS: Oniszczenko, 1997, s. 13*). Ważny jest też ten komponent czynnika *Aktywności*, który „przejawia się w tendencji do kontynuowania pracy lub zabawy, gdy inni ją przerwali, oraz składnik motywacyjny związany z potrzebą wydatkowania energii” (*op. cit., s. 12*). Tak więc czynniki, te z modelu STZ i EAS uzupełniają się w interesujący sposób. Ciekawe jest również to, iż według Bussa (Oniszczenko, 1997, s. 13) „aktywność jest jedyną cechą w teorii EAS, która odnosi się do stylu zachowania, czyli opisuje sposób, w jaki człowiek się zachowuje niezależnie od treści samego zachowania”. Ten aspekt *Aktywności* jest ważny w kontekście uzyskanych wyników, ponieważ również model STZ został skonstruowany przy uwzględnieniu charakteru stylistycznego zachowania ludzi twórczych, a więc abstrahując od wymiaru treściowego tych zachowań (Strzałecki, 1989). Interesujący jest też wkład pozostałych czynników temperamentu do wyjaśnienia wzorca sukcesu w przedsiębiorczości – *Niezadowolenia* i *Strachu*. Analizując konfigurację skal kwestionariusza temperamentu można powiedzieć, iż sukces ten jest w dużym stopniu związany ze stabilnością emocjonalną i brakiem symptomów niepokoju oraz brakiem lęku. Ten układ czynników uzupełnia wkład dwóch czynników badających dobrostan: *Dobrostanu osobowościowego*, czyli wymiaru odnoszącego się do oceny swojej osobowości i sposobu funkcjonowania, samoakceptacji, celów życiowych, panowania nad otoczeniem, autonomii i *Dobrostanu społecznego* – społecznej akceptacji, integracji, społecznej aktualizacji i społecznego wkładu (Wojciechowska, 2008, s. 133). Widzimy więc, iż odnoszący suk-

ces menedżer to osoba wewnątrznie i społecznie zintegrowana i efektywnie funkcjonująca.

3.4. *Studium IV*

W tych badaniach skoncentrowano się na zagadnieniu czynników, które sprzyjają gotowości do podjęcia działalności gospodarczej. W tym celu zbadano (Całus, 2010) grupę osób (40 kobiety, 10 mężczyzn), które w ramach unijnego programu „Przedsiębiorczość dla kobiet” uzyskiwały porady dotyczące sposobów założenia firmy. Jako grupę kontrolną wybrano grupę pracowników budżetowych (44 kobiety i 9 mężczyzn), którzy nie zamierzali podejmować działalności biznesowej. Przyjęto, zgodnie z założeniami teoretycznymi (Strzałecki, 2003, 2011 b), iż ludzie, którzy wykazują gotowość do podjęcia działalności gospodarczej (charakteryzującej się, szczególnie w warunkach polskich, podwyższonym ryzykiem, trudno przewidywalnym sukcesem, podwyższonym poziomem stresu, nietypowością reguł gry; por. również Osborn i Słomczyński, 1997; Tyszka i Zieliński, 2007) oznaczają się określoną konfiguracją cech osobowości typową dla ludzi twórczych, opisywaną w modelu STZ, jako sprawność osobowości. Do oszacowania tego konstruktów wykorzystano, jak w poprzednich badaniach, kwestionariusz „Style zachowania się”. Obie grupy osób zbadano dodatkowo „Skalą skuteczności przedsiębiorczej” (SSP) Marioli Łaguny (Łaguna, 2006, 2010), opartą na teorii poczucia skuteczności Bandury (Bandura, 1977). Skala mierzy trzy czynniki: 1. *Skuteczność zbierania informacji rynkowych*, 2. *Skuteczność finansowo-prawna* i 3. *Skuteczność w podejmowaniu aktywności przedsiębiorczej*. Do oszacowania gotowości akceptacji i wyboru sytuacji ryzykownych zastosowano kwestionariusz „Indywidualnych stylów spostrzegania ryzyka” – SIRI (Zaleśkiewicz, 2005) mierzący styl spostrzegania ryzyka w kategoriach stymulacyjnych (*Ryzyko stymulacyjne*) i styl spostrzegania ryzyka w kategoriach instrumentalnych (*Ryzyko instrumentalne*).

Hipoteza dotycząca modelu STZ potwierdziła się częściowo: proste testy istotności różnic między grupami wykazały, że grupy różnicuje tylko czynnik *Samorealizacja* ($p < 0,01$). Jeśli chodzi o SSP, różnicował czynnik 1 ($p < 0,02$) i czynnik 3 ($p < 0,01$), co jest zrozumiałe, gdyż czynnik 2 – *Skuteczność finansowo-prawna*, zgodnie z założeniami, powinien równie dobrze być reprezentowany w grupie kryterialnej i kontrolnej. Wbrew założeniom okazało się, że również *Ryzyko stymulacyjne* z kwestionariusza SIRI, a nie

tylko *Ryzyko instrumentalne* – jak zakładano – różnicuje obie grupy. Wskazuje to, prawdopodobnie, na również temperamentalne, a nie tylko poznawcze i aksjologiczne, a więc racjonalne, ugruntowanie gotowości do podjęcia działalności gospodarczej.

W analizie logistycznej, uwzględniającej wszystkie zmienne, najwyższe wartości współczynnika Walda uzyskały następujące czynniki: *Skuteczność w podejmowaniu aktywności przedsiębiorczej* (7,83; $p < 0,005$), *Skuteczność finansowo-prawna* (6,64; $p < 0,01$), następnie – już na poziomie tendencji – *Ryzyko stymulacyjne* (3,42; $p < 0,064$) i *Samorealizacja* (3,34; $p < 0,068$). Łącznie trafność zaklasyfikowania do obu grup wynosi 78,6%. Analiza regresji logistycznej, do której włączono tylko czynniki modelu STZ, wykazała również, iż *Samorealizacja* najlepiej wyjaśnia przynależność do grupy przedsiębiorców (współczynnik Walda = 6,48; $p < 0,01$) – procent trafnych klasyfikacji jest jednak stosunkowo niewysoki i wynosi 62,1%.

Interesujące wyniki przyniosła analiza korelacyjna czynników modelu STZ i czynników „Skali skuteczności przedsiębiorczej”. Jeśli gotowość do podjęcia działalności gospodarczej i niezbędne do tego kompetencje wyrazimy w postaci wyników uzyskiwanych w „Skali skuteczności przedsiębiorczej” (SSP) i potraktujemy je jako zmienną zależną, to uzyskamy użyteczne źródło wiedzy o czynnikach kryjących się za dyspozycjami wyjaśniającymi powodzenie w działalności gospodarczej. Najwyższe korelacje z czynnikiem 1 skali SSP – *Skuteczności zbierania informacji rynkowych* uzyskało *Silne ego* ($r = 0,410$; $p < 0,003$), *Giętkość struktur poznawczych* ($r = 0,444$; $p < 0,001$) i *Aprobata życia* ($r = 0,366$; $p < 0,009$). Najwyższe korelacje z czynnikiem 2 SSP uzyskały: *Aprobata życia* ($r = 0,372$; $p < 0,008$) i *Silne ego* ($r = 0,297$; $p < 0,036$), z czynnikiem 3 – *Skutecznością w podejmowaniu aktywności przedsiębiorczej* – *Aprobata życia* ($r = 0,431$, $p < 0,003$). Korelacja wielokrotna (R) wszystkich czynników modelu STZ z czynnikiem 1 SSP wynosi 0,78 ($p < 0,001$), z czynnikiem 2 SSP: 0,76 ($p < 0,001$), z czynnikiem 3: 0,91 ($p < 0,001$). Wysokie wartości korelacji wielokrotnych wskazują na to, iż poszczególne czynniki modelu STZ wnoszą oddzielny wkład do równania regresji.

Interpretacja częściowa

Wkład czynników modelu STZ do wyjaśnienia przynależności do grupy osób zamierzających podjąć działalność gospodarczą okazał się mniej efektywny niż w dotychczasowych badaniach z wykorzystaniem kwestio-

nariusza „Style zachowania się” do zbadania czynników wpływających na efektywne zarządzanie i przedsiębiorczość. Badania te można jednak uznać za interesujące. Po pierwsze, utrzymała się rola czynnika motywacyjnego (*Samorealizacja*) w wyjaśnieniu intencji założenia firmy. Utajenie innych czynników modelu STZ można wyjaśnić tym, że grupa kryterialna nie miała dotychczas do czynienia z prawdziwą działalnością gospodarczą, zaś pragnienie jej podjęcia można sprowadzić zaledwie do intencji, do wyobrażenia sobie, czym taka działalność jest w rzeczywistości. Stąd właśnie zaznaczyła się rola *Samorealizacji* jako gotowości do stawiania przed sobą długofalowych, ambitnych a zarazem konkretnych zadań oraz umiejętność ich realizacji, jako zdolność podporządkowywania celów cząstkowych celom nadrzędnym, będącym kulminacją aspiracji życiowych, jako gotowość rezygnacji z chwilowych gratyfikacji na rzecz satysfakcji z realizacji „zadań odległych”.

Po drugie, przekonanie o umiejętności sprostania w przyszłości wyzwaniom w kierowaniu firmą znajduje wyraz właśnie w zaznaczeniu się czynników „Skali skuteczności przedsiębiorczej” oraz obu stylów spostrzegania ryzyka (SIRI) – ryzyka instrumentalnego oraz stymulacyjnego. Oczywiście, rzeczywistą wartość zastosowanych modeli w prognozie podjęcia działalności gospodarczej mogłyby wykazać odpowiednio zaprojektowane badania podłużne.

4. Interpretacja i dyskusja wyników

Przedstawione wyniki czterech badań, podobnie jak te opublikowane uprzednio (Strzałecki, 2000 a, 2001 a, c; Strzałecki, 2003, s. 205–238; 2005 a, 2006 a, 2007 a; Strzałecki i Kot, 2000; Strzałecki i Kusal, 2002; Strzałecki i Tomaszewicz, 2004; Strzałecki i Czołak, 2005; Strzałecki i Grzegorzczak, 2007; Strzałecki i Wyszogrodzka-Gaik, 2007; por. przegląd 25. badań z wykorzystaniem modelu *Stylu Twórczego Zachowania* (STZ): Strzałecki, 2011 b), wskazują, iż czynniki modelu STZ odgrywają istotną rolę w wyjaśnieniu twórczego zarządzania i przedsiębiorczości.

Z wyjątkiem Studium IV zaznaczyła się triada czynników najtrafniej opisujących menedżerów: *Sila ego*, *Samorealizacja* i *Wewnętrzna sterowność* (w Studium IV tylko *Samorealizacja*), a więc czynników współtworzących mechanizm określony w modelu STZ jako *Sprawność osobowości*. Właśnie

ten mechanizm warunkuje i podtrzymuje procesy działania ukierunkowane na realizację celów (Strzałecki, 2010, 2010 a, 2011 a, b), zapewniając stabilność, tożsamość i sprawność działania, zatem przeciwdziałając dezintegracji i neutralizując wyczerpywanie się zasobów psychicznych. *Sprawność osobowości* można zatem uważać za globalny integrator aktywności ukierunkowanej na cele, przejawiający się w efektywności samokontroli (por. Reykowski, 1992, s. 181), inaczej mówiąc efektywność samoregulacji (Baumeister, 2004, s. 25); por. Baumeister, Heatherton i Tice, 2000; Niedźwieńska, 2008; por. Strzałecki 2011 a, b), związanej z Silnym ego, jak również z systemem aksjologicznym (*Wewnętrzna sterowność* i *Samorealizacja*) – zatem z systemem poznawczym. Konsekwentna realizacja postawionych celów jest u skutecznych przywódców możliwa nie tylko dzięki efektywności samoregulacji (*Sila ego*), umożliwiającej utrzymanie równowagi emocjonalnej, neutralizowanie konkurencyjnych motywów i odnawianie zużytych zasobów energetycznych, ale także – co jest zrozumiałe – dzięki systemowi poznawczemu. Te kompetencje poznawcze można rozumieć nie tylko jako zdolności rozpoznania i rozumienia celów i wartości wyznawanych przez ludzi, ale także jako wolę i determinację w przekonywaniu innych do akceptacji swojego systemu wartości i własnych celów. Badania nad *Sprawnością osobowości* byłyby więc bliskie temu ujęciu, w którym można mówić o istnieniu ogólnego czynnika osobowości integrującego działania człowieka (np. Ashton i In., 2009)

Mechanizm *Sprawnej osobowości* można porównać do innych konstruktywów formułowanych przez badaczy w celu wyjaśnienia procesów dawania sobie rady w trudnych sytuacjach. Ze względu na to, iż działania przywódców są w szczególności sposobem nasyconą wysoko stymulującą aktywnością angażującą procesy decyzyjne, zużywające intensywnie zasoby *Ja* i prowadzące niejednokrotnie do kryzysów, dlatego trzeba przyjąć istnienie mechanizmu, który przeciwdziałałby tym procesom i zapewniał integrację, stabilność i sprawność w długim horyzoncie czasowym. Przywoływane są w tym względzie różnorodne konstrukty, odpowiadające za mechanizm efektywnej samoregulacji, takie, jak wspomniana we Wprowadzeniu, „Twardość osobowości” (*hardiness*), „Totalitarne ego” (Greenwald, 1980), „Autoafirmacja” (Steele, 1988), „Prężność osobowa” (Uchnast, 1998), „Poczucia koherencji” (Antonovsky, 1995). Takim konstruktem jest właśnie *Sprawność osobowości*, dzięki której zapewnione jest utrzymywanie przyjętego kierunku działania i całościowego widzenia postawionych zadań, a w konsekwencji

zapewniona jest integracja celów cząstkowych w cel nadrzędny. Mechanizm ten jest realizowany dzięki własnemu i spólnemu systemowi wartości oraz umiejętności przewycięzania niepokoju

Oczywiście, pełnienie funkcji przywódczych wymaga niejednokrotnie narzucanie swojej woli innym, to zaś wymaga przekraczania granic własnych sposobów postępowania. Nic więc dziwnego, iż elementy transgresyjnych zachowań obserwowaliśmy u menadżerów (Studium II). Intencjonalne przekraczanie granic, leżące u podłoża koncepcji transgresyjnej człowieka zaproponowanej przez Kozielskiego (1987, 2007), jest możliwe w przypadku zintegrowanej, przynajmniej epizodycznie, osobowości, wiary w siebie, wysokiej samoakceptacji i realistycznej samooceny. Optymizm i nadzieja towarzyszą więc twórczości i transgresji (Czerw, 2000; Strzałecki, 2011 b, studium XXII) i ugruntowują przekonanie o słuszności podjętych decyzji dotyczących odległych celów, które – może właśnie ze względu na zgeneralizowane subiektywne przekonanie o możliwości ich realizacji – wydają się w subiektywnym oglądzie bliższe (Strzałecki, 2006). Tak odważne i niepewne działania wiążą się z koniecznością podejmowania ryzyka. Właśnie ta zdolność do działań ryzykownych (Studium II), wiązanych głównie z instrumentalnym stylem podejmowania ryzyka, jest cechą charakterystyczną przywódców, którzy w ryzyku widzą możliwość osiągnięcia wyartykułowanych celów życiowych (Strzałecki i Wyszogrodzka-Gaik, 2007; Strzałecki, 2010 a).

Jest jeszcze jeden wymiar uwarunkowań przywództwa, na który trzeba zwrócić uwagę, mianowicie wymiar temperamentalny. Zrozumiałe, iż korzystne tło temperamentalne sprzyja odporności w sytuacjach zagrożenia i ogólnie – obciążenia stymulacyjnego. Wiele badań wykazało (w tym prowadzonych za pomocą innych modeli temperamentu, np. *Regulacyjnej teorii Temperamentu* Strelau; Strelau, 1998), iż cechy temperamentalne wpływają na sukces w kierowaniu firmą (Jachnis, 1994; Strzałecki, 2001; 2003; Strzałecki i Tomaszewicz, 2004; Strzałecki i Czołak, 2005) W Studium III właśnie duża *Aktywność* i niska *Emocjonalność* z kwestionariusza EAS-D charakteryzowała przedsiębiorców. Wyniki te w interesujący sposób korespondują z badaniami nad cechami psychologicznymi przywództwa w grupie młodzieży, prowadzonych za pomocą modelu Bussa i Plomina (Strzałecki, 2000), w których najwyższe statystycznie istotne ujemne korelacje z uznaniem społecznym (U) i popularnością (P) uzyskała „Emocjonalność” (EAS-C), zarówno oceniana przez rodziców ($r_u = -0,39$, $r_p = -0,41$),

jak i nauczycieli ($r_u = -0,37$, $r_p = -0,33$). Analizując konfigurację wyników skal kwestionariusza temperamentu, można z łatwością powiedzieć, iż pozycja społeczna ucznia w klasie zależy w dużym stopniu od jego stabilności emocjonalnej i braku symptomów niepokoju oraz braku lęku generowanego między innymi w kontaktach z rówieśnikami. W tym kontekście warto przytoczyć, iż konfiguracja czynników „Stylów zachowania się” w równaniu regresji obliczonym dla oszacowanego *Uznania społecznego* uczniów w klasie wynosiła (w nawiasach wagi β): Aprobata życia (0,50), Silne ego (0,44), Wewnętrzna sterowność (-0,27), Giętkość struktur poznawczych (-0,18). Korelacja wielokrotna $R=0,59$ ($p<0,0004$) tłumaczy 35% wariancji kryterium. Dla *Popularności w klasie* równanie miało postać: Silne ego (0,47), Aprobata życia (0,46), Wewnętrzna sterowność (-0,23), Giętkość struktur poznawczych (-0,22). Korelacja wielokrotna tych zmiennych z Popularnością $R=0,57$ ($p<0,0008$) tłumaczy 33% wariancji kryterium.

Można zatem próbować stworzyć wstępny model psychologiczny cech temperamentalnych przywódców. Stabilne, pozytywnie zdeterminowane tło genetyczne, oszacowane w przytoczonych badaniach za pomocą „Kwestionariusza temperamentu *EAS*”, sprzyja uzyskaniu pozycji i popularności w grupie. Zwraca uwagę rola stabilności emocjonalnej i braku objawów neurotycznych, które wpływają korzystnie na podejmowanie aktywnych zachowań zawodowych. Uzyskane wyniki zgodne są w tym względzie z dotychczasowymi ujęciami teoretycznymi i danymi empirycznymi pokazującymi, iż zrównoważenie emocjonalne, przejawiające się w stałości zachowań jednostki w czasie, jest jednym z ważniejszych czynników wsparcia psychologicznego udzielanego innym i istotnym czynnikiem zjednującym uznanie. Ludzie zrównoważeni emocjonalnie i wykazujący śmiałość w kontaktach z innymi zyskują uznanie i pozycję w grupie, mogą stać się przywódcami na różnym poziomie funkcjonowania społecznego.

BIBLIOGRAFIA

- Antonovsky, A. (1995). *Rozwikłanie tajemnicy zdrowia. Jak radzić sobie ze stresem i nie zachorować*. Warszawa: Fundacja IPN.
- Aranowska, E., Rytel, J. (2010). Wielowymiarowa analiza wariancji – MANOVA. *Psychologia Społeczna*, 5, 2–3 (14), 117 – 141.

- Ashton, M. C. Lee, K., Goldberg, L. R. de Vries, R. E. (2009). Higher order factors of personality: Do they exist? *Personality and Social Psychology Review*, 13, 79–91.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy. Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191–215.
- Bańka, A. (2000). Psychologia organizacji. W: J. Strelau (red.). *Psychologia. Podręcznik akademicki*. Tom 3. (s. 321–350). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Baumeister, R.F. (2004). Wyczerpywanie się ego i funkcja wykonawcza Ja. W: Tesser, A., Felson, R.B., Suls, J.M. (red.). *Ja i tożsamość. Perspektywa psychologiczna* (s. 18–42). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Baumeister, R.F., Heatherton, T.F., Tice, D.M. (2000). *Utrata kontroli. Jak i dlaczego tracimy zdolność samoregulacji*. Warszawa: Państwowa Agencja Rozwiązywania Problemów Alkoholowych.
- Brzeziński, J., Stachowski, R. (1981). *Zastosowanie analizy wariancji w eksperymentalnych badaniach psychologicznych*. Warszawa: PWN.
- Całus, A. (2010). *Czynniki psychologiczne warunkujące podjęcie decyzji o założeniu własnej firmy*. Warszawa: Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej (praca magisterska napisana pod kierunkiem prof. A. Strzałeckiego).
- Cieślak, R., Łuszczynska, A. (2002). Związek twardości z dobrostanem i stresem w pracy. *Psychologia Jakości Życia*, 1, 79–103.
- Czerw, A. (2000). Poziom optymizmu a styl twórczego zachowania się. Analiza zależności. *Przegląd Psychologiczny*, 43, 3, 361–364.
- Dąbek, M., Jarmuż, J., Witkowski, T. (1994). Tajemnice polskiego menedżera. Charakterystyka psychologiczna. W: S. Witkowski (red.), *Psychologia sukcesu* (s. 16–27). Warszawa: PWN.
- Domańska, M. (2010). *Twórcza przedsiębiorczość, dobrostan i temperament jednostki jako determinanty sukcesu zawodowego*. Warszawa: Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej (praca magisterska napisana pod kierunkiem prof. A. 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.
- Gasparski, W. (1993). A philosophy of practicality. A treatise on the philosophy of Tadeusz Kotarbinski. Helsinki: Societas Philosophica Fennica.
- Grzesiuk, L., Doroszewicz, K., Stojanowska, E. (1997). *Umiejętności menedżera. Psychologia stosowana dla menedżerów*. Warszawa: PWSH.

- Gruszczyńska, E. (2006). *What is measured by the Orientation to Life Questionnaire? Construct validity of the instrument for the Sense of Coherence measurement*. Polish Psychological Bulletin, 37 (2) 74–83.
- Jachnis, A. (1994). Temperament a predyspozycje do zawodu menedżera. W: S. Witkowski (red.). *Psychologia sukcesu*. Warszawa: PWN.
- Kofta, M. (2009). Regulacyjna Teoria osobowości Janusza Reykowskiego a poznawcza psychologia osobowości. W: J. Koziński (red.). *Nowe idee w psychologii*. (s. 133–160). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Kofta, M., Doliński, D. (2000). *Poznawcze podejście do osobowości*. W: Strelau, J. (red.). *Psychologia*.
Podręcznik akademicki (s. 561–600). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Koziński, J. (1987). *Transgresyjna koncepcja człowieka*. Warszawa: PWN.
- Koziński, J. (2007). *Psychotransgresjonizm. Nowy kierunek psychologii*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie „Żak”.
- Linville, P.W. (1987). Self-complexity as a cognitive buffer against stress-related illness and depression. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, 663–676.
- Łaguna, M. (2005). Od czego zależy sukces w podejmowaniu działalności gospodarczej? Przegląd propozycji teoretycznych. *Czasopismo Psychologiczne*, 11, 2, 148–155.
- Łaguna, M. (2010). *Przekonania na własny temat i aktywność celowa. Badania nad przedsiębiorczością*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Łuszczyńska, A., Cieślak, R. (2005). Protective, promotive, and buffering effects of perceived social support in managerial stress: The moderating role of personality. *Anxiety, Stress, and Coping*, 18, 3, 227–244.
- Malarowska, E. (2010). *Osobowościowe i poznawcze czynniki efektywności funkcjonowania przedstawicieli handlowych*. Warszawa: Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej (praca magisterska napisana pod kierunkiem prof. A. Strzałeckiego).
- Millon, T. (1990). The disorders of personality. W: L. A. Pervin (red.). *Handbook of Personality. Theory and Research* (s. 339–370). New York: Guilford Press.
- Niedźwieńska, A. (2008). (red.). *Samoregulacja w poznaniu i działaniu*. Kraków: Wydawnictwo UJ.
- Oleś, P. K. (2003). *Wprowadzenie do psychologii osobowości*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR.
- Osborn, E. Słomczyński, K.M. (1997). Becoming an entrepreneur in Poland, 1949–1993: Recruitment patterns and professionalization processes. *Polish Sociological Review*, 110, 3, 249–265.
- Pietrasiniński, Z. (1975). *Twórcze kierownictwo*. Warszawa: PWN.

- Pietrasiański, Z. (1994). *Znakomici szefowie i podwładni*. Warszawa: First Business College.
- Pszczółowski, T. (1978). *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Wrocław: Ossolineum.
- Reykowski, J. (1979). *Motywacja, postawy prospołeczne a osobowość*. Warszawa: PWN.
- Reykowski, J. (1992). *Procesy emocjonalne. Motywacja. Osobowość*. Warszawa: PWN.
- Reykowski, J., Kochańska, G. (1980). *Szkice z teorii osobowości*. Warszawa: Książka i Wiedza.
- Sheldon, K. M., Kasser, T. (1994). Coherence and congruence: Two aspects of personality integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 531–545.
- Sotwin, W. (2010). *Jak działa wola czyli dynamika umysłu*. Warszawa: Wydawnictwo SWPS Academica.
- Steele, C. M. (1988). The psychology of self-affirmation. Sustaining the integrity of self. W: Berkowitz, W.L.(red.). *Advances in Experimental Social Psychology*, tom 21 (s. 261–302). New York: Academic Press.
- Strelau, J. (1998). *Psychologia temperamentu*. Warszawa: PWN.
- Strelau, J., Zawadzki, B. (2008). Temperament from a psychometric perspective: Theory and measurement. W: G. J. Boyle, G. Matthews i D. H. Saklofske (red.), *Handbook of Personality Theory and Assessment: Personality Measurement and Assessment* (vol. 2, s. 347–368). Los Angeles: Sage.
- 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 a). Twórcza przedsiębiorczość. Próba analizy psychologicznej. *Prakseologia*, 141, 417–440.
- Strzałecki, A. (2001 b). Model „Stylu Twórczego Zachowania” jako wyznacznik funkcjonowania kadry menedżerskiej w warunkach zmian systemowych. *Czasopismo Psychologiczne* (7), 2, 135–146.
- Strzałecki, A. (2003). *Psychologia twórczości. Między tradycją a ponowoczesnością*. Warszawa: Wydawnictwo UKSW.
- Strzałecki, A. (2005 a). Psychologiczne wymiary efektywności funkcjonowania polskich menedżerów w warunkach transformacji ustrojowej. W: A. Tokarz (red.). *W poszukiwaniu zastosowań psychologii twórczości*. (s. 31–50). Kraków: Wydawnictwo UJ.

- Strzałecki, A. (2005 b). Sprawność osobowości: tożsamość, stabilność i integracja osobowości młodzieży uzdolnionej W: W. Limont, J. Cieślukowska (red.). *Wybrane zagadnienia edukacji uczniów zdolnych. Uczeń – nauczyciel – edukacja*. Tom 2 (s. 23–33) Kraków: Oficyna Wydawnicza Impuls.
- 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). Twórcza przedsiębiorczość i zarządzanie. Wyniki nowych badań psychologicznych. *Prakseologia*, 147, 163–188.
- Strzałecki, A. (2010 a). Twórczość i prawdopodobieństwo subiektywne osiągania celów życiowych a czas psychologiczny. W: G. Sędek, S. Bedyńska (red.). *Życie na czas. Perspektywy badawcze postrzegania czasu* (s. 307–328). Warszawa: PWN.
- Strzałecki, A. (2010 b). The psychological impact of the transformations on Polish entrepreneurship. W: W.W. Gasparski, L.V. Ryan, S. Kwiatkowski (eds.). *Entrepreneurship. Values and Responsibility. Praxiology: The International Annual of Practical Philosophy and Methodology* (s. 267–277). Vol. 17 New Brunswick (USA) and London (UK): Transaction Publishers.
- Strzałecki, A. (2011 a). Styl Twórczego Zachowania. Model i jego walidacja. W: W. Zeidler (red.). *Kwestionariusze w psychologii. Postępy, zastosowania, problemy* (s. 190–244). Warszawa: Wydawnictwo WIZJA.
- Strzałecki, A. (2011 b). Style twórczego zachowania w przedsiębiorczości. W: A. Strzałecki i A. Lizurej (red.). *Innowacyjna przedsiębiorczość. Teorie. Badania. Zastosowania praktyczne. Perspektywa psychologiczna* (s. 119–151). Warszawa: Wydawnictwo SWPS Academica.
- Strzałecki, A., Czołak, D. (2005). Osobowościowe i temperamentalne czynniki warunkujące osiągnięcie sukcesu w przedsiębiorczości. *Przegląd Psychologiczny*, (48), 2, 133–151.
- Strzałecki, A., Domurat, A. (2009). Model Stylu Twórczego Zachowania a poziom innowacyjności przyszłej pracy studentów. *Czasopismo Psychologiczne*, 15, 1, 141–152.
- Strzałecki, A., Grzegorzczak, P. (2007). Osobowościowe i poznawcze czynniki warunkujące sukces w zarządzaniu. *Studia Psychologiczne*, 45, 2, 77–91.
- Strzałecki, A., Kot, D. (2000). Osobowościowe wymiary twórczej przedsiębiorczości. *Przegląd Psychologiczny*, (43), 3, 351–360.
- Strzałecki, A., Kusal, A. (2002). Osobowościowe i temperamentalne mechanizmy sprawnego zarządzania. *Studia Psychologica UKSW*, 3, 5–20.

- Strzałecki, A., Tomaszewicz, B. (2004). Wyznaczniki efektywności funkcjonowania polskich menedżerów w warunkach zmian systemowych. *Studia Psychologica UKSW*, 5, 125–139.
- Strzałecki, A., Wiśniewska, E. (2010). Style myślenia według R.J. Sternberga. Uwarunkowania psychologiczne. *Przegląd Psychologiczny*, 53, 1, 33–59.
- Strzałecki A., Wyszogrodzka-Gaik, A. (2007). Psychologiczne wymiary przedsiębiorczości. *Psychologia Jakości Życia*, 6, 2, 123–143.
- Studenski, R. (2006). Skłonność do ryzyka a zachowania transgresyjne. W: M. Goszczyńska, R. Studenski (red.). *Psychologia zachowań ryzykownych. Konceptcje. Badania. Praktyka* (s. 128–142). Warszawa: Wydawnictwo Akademickie „Żak”.
- Ślaski, S. (2011). Psychotransgresjonizm – od teorii do praktyki. W: A. Strzałecki i A. Lizurej (red.). *Innowacyjna przedsiębiorczość. Teorie. Badania. Zastosowania praktyczne. Perspektywa psychologiczna*. Warszawa: Wydawnictwo SWPS Academica (w druku).
- Terelak, J. (1999). *Psychologia menedżera*. Warszawa: Difin.
- Tesser, A., Felson, R.B., Suls, J.M. (2004). *Ja i tożsamość. Perspektywa psychologiczna*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Tokarz, A. (2005). *Dynamika procesu twórczego*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Trela, K. (2010). Osobowościowe wyznaczniki sukcesu w przedsiębiorczości. Warszawa: Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej (praca magisterska napisana pod kierunkiem prof. A. Strzałeckigo).
- Trzebińska, E., Miś, T., Ruczyńska, I. (2003). Wielorakie ja i jedność tożsamości. Ujęcie doświadczeniowo-analityczne. *Roczniki Psychologiczne*, VI, 5–25.
- Tysza, T., Zieliński, T. (2007). Bariery prywatnej przedsiębiorczości przed i po 1990 roku. *Master of Business Administration*, 5 (88), 33–37.
- Uchnast, Z. (1998). Prężność osobowa a egzystencjalne wymiary wartościowania. *Roczniki Psychologiczne*, I, 7–26.
- Wiseman, S. (1967). The effect of the restriction of range upon correlation coefficients. *The British Journal of Educational Psychology*, 37, 248–252.
- Wojciechowska, L. (2008). Syndrom pustego gniazda. Dobrostan matek usamodzielniających się dzieci. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Psychologii PAN.
- Wojciszke, B. (1998). Motywy i wartości. W: Ewa Barlik (red.). *Polscy menedżerowie. Zarządzanie w czasach zmian* (s. 44–45). Warszawa: Coopers & Lybrand.
- Zaleski, Z. (1991). *Psychologia zachowań celowych*. Warszawa: PWN.
- Zaleskiewicz T. (2005) *Przyjemność czy konieczność? Psychologia spostrzegania i podejmowania ryzyka*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

Andrzej Strzałecki

EFFICACY OF PERSONALITY AND LEADERSHIP

S u m m a r y

The aim of four reported research was to study, mainly with the aid of author's *Creative Behaviour Questionnaire (CBQ)*, the general profile of managers and the small business owners. The main hypothesis was that the success in business is due to special personality disposition called efficacy of personality which is responsible for neutralisation of fear, depletion of internal resources, and for the autonomy of axiological system. Three factors of the *CBQ* postulated to measure this disposition, namely *Strength of Ego*, *Internal Locus of Evaluation*, and *Self-realisation* were salient in the tested group of subjects. Groups were also tested by means of Buss and Plomin *EAS* questionnaire, the risk taking, and the well-being questionnaires, as well as transgression's and readiness to start business scales. The obtained pattern of traits fits well to the hypotheses: leaders are more transgressive, their personalities are more efficient in terms of *CBQ* model, they are free of anxiety syndromes, are more oriented toward instrumental risk taking.

Key words: efficacy of personality, innovation, success