

Andrzej Strzałecki, Agnieszka Kusal

Osobowościowe i temperamentalne mechanizmy sprawnego zarządzania

Studia Psychologica nr 3, 5-20

2002

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

ANDRZEJ STRZAŁECKI, AGNIESZKA KUSAL

**OSOBOWOŚCIOWE I TEMPERAMENTALNE
MECHANIZMY SPRAWNEGO ZARZĄDZANIA**

Personality and temperamental dimensions of the effective management

Abstract

The senior author's model of The Style of Creative Behavior together with Strelau's Regulative Theory of Temperament, and Rotter's Locus of Control Theory were used to explain effective management under systems transformation in Poland. The multiple R of the instruments chosen to measure respective theories were as follow: Strzalecki's Creative Behavior Questionnaire ($R=0,964$), Strelau's Formal Characteristic of Behavior – Temperament Inventory ($R=0,796$), Gliszczynska's Internal-External Locus of Control Questionnaire ($R=0,750$). When all instruments were taken into consideration the best R came from three factors of The Creative Behavior Questionnaire: Strength of Ego, Self-realization, and Internal Source of Valuation (The multiple $R=0,964$) The results seem to corroborate a threshold hypothesis of the relation between temperament and managerial effectiveness. To certain point, the temperamental dimensions, especially Reactivity, play an important role in coping with stress induced in managerial activity. Then, personality factors related to creative behavior become more important. The article ends with a discussion about the concept of an effective personality syndrome in creative management and innovative entrepreneurship.

1. WPROWADZENIE

Kiedy czytamy dawne ekonomiczne analizy dotyczące sprawności w zarządzaniu i przedsiębiorczości, sięgające rozważań Richarda Cantillona, Johna Stuarta Milla, Franka Knighta, Israela Kirznera, Josepha Schumpetera, a z ujęć nieco nowszych – Ludviga von Misesa i Fridricha Hayeka (por. Warneryd, 1988, s. 407-411; Blaug, 1994, 467-472), dowiadujemy się, że przedsiębiorczość jest w nich rozumiana jako zdolność do przewidywania zdarzeń i gotowość podejmowania ryzyka. F. Knight tak pisał w książce *Ryzyko, niepewność i zysk* (*Risk, uncertainty and profit*, 1921): „Jedynym «ryzykiem», które prowadzi do zysku jest pewna unikatowa niepewność, wynikająca z wzięcia na siebie całkowitej, ostatecznej odpowiedzialności. Od tej niepewności, z samej jej natury, nie można się ubezpieczyć, nie można także jej skapitalizować ani wkalkulować w płace” (za: Blaug, 1994, s. 470). Blaug (*tamże*) tak komentuje tę wypowiedź: „Piękno argumentacji Knighta leży w tym, iż wykazał on, że istnienie autentycznej «niepewności» co do przyszłości ewentualnie umożliwia przedsiębiorcom osiągnięcie dodatnich zysków pomimo doskonałej konkurencji, długookresowej równowagi i tego, że udziały czynników «wyczerpują» bez reszty produkt”.

Trzeba było jednak rozważyć J. Schumpetera (1912/1960) by przedsiębiorczość i jej związek z niepewnością uczynić istotą rozwoju ekonomicznego. Twierdzenie Schumpetera, że dodatnią stopę procentową mogą spowodować tylko innowacje techniczne i dynamiczne zmiany, legło u podstaw współczesnych poglądów na rozwój gospodarki. Twórcą tych zmian był właśnie przedsiębiorca.

Zrozumiałe stało się w świetle tych rozważań zainteresowanie psychologów przedsiębiorcą – zwłaszcza w okresie transformacji systemowych zachodzących w Polsce – jako osobą, która niekoniecznie jest właścicielem kapitału, ale która nim dysponuje (zarządza), a zatem osobą, od której zależą w dużym stopniu losy przedsiębiorstwa. Tak więc, przedsiębiorczość i zarządzanie stały się ostatnio przedmiotem wielu badań psychologicznych (np. Pietrański, 1975, 1994; Obuchowski, 1982; Krężlewski, 1990; Barrick i Mount, 1991; Tett i in., 1991; Isenberg, 1987; Nęcka, 1993; Spiechowicz, 1994; Dąbek, 1994; Dąbek i in., 1994; Witkowski, 1994-1998; Skłodowski, 1994; Nosal 1993, 1996, 1997, 2000, 2001; Jarmuż, 1998; Wojciszke, 1998; Wachowiak, 2001; Koopman in., 2001; Mączyński, 2001), w których wiązano ją, między innymi, z obszarem tradycyjnie utożsamianym z twórczością, w tym z innowacyjnością, lub z „efektywnością osobowości” (Obuchowski, 1982). W klasycznych pracach rozważa się takie cechy przedsiębiorczości i sprawnego zarządzania, jak potrzeba osiągnięć (Kottas, 1966) i innowacyjność (*innovative entrepreneurship*) przedsiębiorcy (Warneryd, 1988). Mówi się także (np. Kuhn, 1989; Gelade, 1997) o twórczych, innowacyjnych zachowaniach menedżera (*creative and innovative manager* lub *commercial creative*). Przedsiębiorczość stała się też, ze względu na jej wszechstronne uwarunkowania organizacyjne i społeczne, przedmiotem zainteresowań psychologii pracy (Gliszczynska, 1990, 1991; 1989; Terelak, 1999; Bańka, 2000), psychologii stosowanej (Grzesiuk i in., 1997) i psychologii ekonomicznej (Tyszka, 2000). W obrębie tej właśnie dziedziny psychologii, która zajmuje się – między innymi – czynnikami społecznymi wzrostu ekonomicznego, traktuje się przedsiębiorczość jako „skłonność i zdolność do inicjowania oraz realizowania nowych, odważnych działań” (Tyszka, dz. cyt., s. 358).

Również psychologia twórczości dysponuje wieloma ujęciami teoretycznymi i danymi empirycznymi, mówiącymi, że mechanizmy warunkujące zachowania twórcze w zarządzaniu i przedsiębiorczości nie różnią się substancjalnie od twórczej aktywności człowieka w innych dziedzinach, na przykład naukach podstawowych i stosowanych oraz w sztuce. Dawne i nowe badania (Trzebiński, 1976, 1978; Żuk, 1986; Warneryd, 1988; Kocowski, 1991; Strzałcki, 1969, 1989, 1996, 2000 a, b, c, 2001 a, b, c.; Strzałcki i Kot, 2000; Karney, 2000; Skłodowski, 1994; Dmowska, 1994; Błotniak, 1996; Witkowski, 1994/1998, 1997) pokazują, że możemy mówić o wspólnych mechanizmach sprawnej osobowości. Pojęcie sprawności systemu osobowościowego (Strzałcki, 1989, s. 187, 1996, s. 168) lub, jak postulował wcześniej Obuchowski (1982, 1985), „osobowości efektywnej”, wiąże się ze zdolnością do stabilnego działania w długim przedziale czasowym, ze zdolnością do dokonywania radykalnej restrukturyzacji i transgresji systemu ze względu na formułowane cele (por. Zaleski, 1991), wymagającej jego adaptacji do nowych możliwości sytuacyjnych, przede wszystkim do „zadań odległych”. Można powiedzieć, że pojęcie transgresji, zarówno w kulturze (Kozielecki, 1997; 2001), jak i w zarządzaniu oraz przedsiębiorczości odgrywa kluczową rolę.

Koncepcja sprawnej osobowości, a także sprawności systemu poznawczego przejawiającej się w stylach rozwiązywania problemów (Strzałecki, 1989, 1991, 1996, 2000 a, 2002; por. Matczak, 2001), zdaje się być konstruktem szczególnie nadającym się do wyjaśnienia mechanizmów efektywnego zarządzania i przedsiębiorczości.

Przedmiotem badań w tej pracy, podobnie jak w innych badaniach autora, dotyczących zagadnienia przedsiębiorczości i zarządzania (Strzałecki, 2000, 2001 a, c; Strzałecki i Kot, 2000), jest przedsiębiorczość rozumiana jako twórcze zarządzanie ludźmi i zasobami, w tym informacyjnymi.

2. PROBLEM

Celem prezentowanych badań było wykazanie, że efektywne zarządzanie, w którym istotną rolę odgrywają takie dyspozycje psychologiczne, jak przedsiębiorczość, zdolność podejmowania ryzyka, zdolność działania w stanie obciążenia psychologicznego, umiejętność kierowania się własnym systemem wartości a jednocześnie otwartość, elastyczność oraz zdolność planowania i przewidywania – można w pełni zrozumieć i wyjaśnić w kategoriach mechanizmów funkcjonowania intelektualnego, osobowościowego i aksjologicznego, wiązanych w teorii i praktyce psychologicznej z pojęciem twórczości. Główna hipoteza teoretyczna, przyjęta w pracy, głosiła więc, że osoby osiągające powodzenie w tzw. twórczej przedsiębiorczości i zarządzaniu charakteryzują się specyficzną konfiguracją cech ludzi twórczych.

3. BADANIE

3.1 MODEL TEORETYCZNY. ZMIENNE NIEZALEŻNE

Głównym modelem teoretycznym przyjętym w pracy był:

1. Model *Stylu Twórczego Zachowania* – STZ (Strzałecki, 1989, 1992 a, b, 1993, 1996, 1998 a, b; 2000 a, c), uwzględniający współdziałanie dziedziny poznawczej, osobowościowej i aksjologicznej, wykorzystywany w wielu badaniach, wykraczających poza zarządzanie i przedsiębiorczość, np. w psychologii małych grup (Strzałecki, 2000 b), twórczym rozwiązywaniu problemów (Strzałecki, 1989, 2002, percepcji reklamy (Strzałecki i Rudnicka, 1998), motywacjach poznawczych (Strzałecki, 1998 a), psychologii muzyki (Strzałecki i Furmański, 2000), psychologii nauki (Strzałecki, 2001 b), psychologii osobowości (Czerw, 2000) Operacyjną definicją modelu jest kwestionariusz *Style zachowania się* (Strzałecki, 1999), pozwalający na pomiar (Strzałecki, 1996, 1998 a) 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.

1. Aprobata życia – to gotowość cieszenia się życiem wbrew doznawanym niepowodzeniom; zdolność samodzielnego podejmowania decyzji i kierowania się własnym systemem wartości; umiejętność kierowania swoim życiem, sprawiająca, iż nabiera ono spójności i sprawności.

2. Silne *ego* – 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.

3. Samorealizacja – gotowość do stawiania przed sobą długofalowych, ambitnych, a zarazem konkretnych zadań oraz umiejętność ich realizacji; to gotowość doznawania satysfakcji z rozwiązywania problemów stanowiących wyzwanie dla jednostki. Samorealizacja jest tu rozumiana jako zdolność podporządkowania celów częściowych celom nadrzędnym, będących 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, chwytnia „istoty problemu”, zdolność poszukiwania analogii, a także dążenie do używania 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.

2. Dodatkowym układem odniesienia przyjętym w badaniu był model *Regulacyjnej Teorii Temperamentu* J. Strelaua (Strelau, 1998), wielokrotnie testowany w sytuacjach efektywności działania (Strelau, 1986), stresu organizacyjnego (por. Terek, 1999) i efektywnego zarządzania (np. Jachnis, 1994; Strzałeck, 2001 c), którego operacyjną definicją jest „Formalna charakterystyka zachowania. Kwestionariusz temperamentu (FZC-KT)” – Zawadzkiego i Strelaua (1997). Kwestionariusz mierzy następujące czynniki: 1. Żwawość, 2. Perseweratywność, 3. Wrażliwość sensoryczną, 4. Reaktywność emocjonalną, 5. Wytrzymałość, 6. Aktywność.

3. Kolejnym modelem wykorzystanym w badaniu był model *Lokalizacji Poczucia Kontroli Wzmocnień* Rottera, zdefiniowany operacyjnie za pomocą „Skali I-E w pracy” X. Gliszczyńskiej (1990, 1991).

3.2 OSOBY BADANE. ZMIENNA ZALEŻNA

Badanymi byli kierownicy zajmujący identyczne stanowiska w sekcjach jednej z warszawskich firm prywatnych, przystosowującej się do nowych warunków rynkowych (60 osób: 36 mężczyzn i 24 kobiety, przedział wieku 24-47 lat, stanowiących 85% osób zatrudnionych w firmie). Zmienną zależną stanowiły oceny efektywności kierowników sekcji dokonywane przez ich zwierzchników w „Skali Efektywności Zawodowej” (SEZ), będące podsumowaniem pracy kierowników

w wymiarze miesięcznym, kwartalnym, półrocznym i rocznym, wyrażone w postaci wnoszonego przez nich do firmy zysku finansowego.

Ciekawym aspektem pracy badanych kierowników był zakres podejmowanych przez nich czynności, o których można powiedzieć, iż łączyły one w sobie działalność menedżera, maklera, adwokata, biznesmena, przedsiębiorcy, co stanowiło dla psychologa interesujący przykład działań złożonych, wymagających wielozmiennowego wyjaśnienia.

3.3 HIPOTEZY OPERACYJNE

Sformułowano następujące hipotezy operacyjne, będące pochodnymi głównej hipotezy teoretycznej, głoszącej, iż osoby osiągające powodzenie w tzw. twórczej przedsiębiorczości i zarządzaniu wykazują charakterystyczną konfigurację cech ludzi twórczych:

1. Kierownicy uzyskujący wysokie wyniki w „Skali Efektywności Zawodowej” (SEZ) będą uzyskiwali wyższe wyniki we wszystkich pięciu czynnikach „Stylów zachowania się” Strzałeckiego.

2. Kierownicy uzyskujący wysokie wyniki w SEZ będą uzyskiwali niskie wyniki w czynniku Perseweratywności (P), Reaktywności (RE) i Wrażliwości sensorycznej (WS) oraz wysokie wyniki w czynnikach: Zwawości (Z), Wytrzymałości (W) i Aktywności (A) kwestionariusza temperamentu FCZ-KT Zawadzkiego-Strelaua.

3. Kierownicy uzyskujący wysokie wyniki w SEZ będą uzyskiwali w „Skali I-E” X. Gliszczyńskiej wyniki świadczące o wewnętrznym umiejscowieniu poczucia kontroli.

4. WYNIKI

4.1 ANALIZA WYNIKÓW

Analizy korelacyjne

Obliczono średnie, odchylenia standardowe wszystkich zmiennych (tabela 1) oraz ich korelacje (tabela 2). Widać, iż wysokie i statystycznie istotne korelacje z kryterium – „Skalą Efektywności Zawodowej” uzyskały wszystkie czynniki „Stylów zachowania się” (najwyższe: *Silne ego* 0,81, $p < 0,001$, *Samorealizacja* 0,77, $p < 0,001$ i *Wewnętrzna sterowność* 0,85, $p < 0,0001$) oraz „Skala I-E w Pracy” (0,75, $p < 0,001$). Tak więc, hipoteza operacyjna 1 i 3 zostały potwierdzone.

Analiza regresji

W celu pełniejszego uchwycenia zależności między zmiennymi, zdecydowano zastosować metodę analizy regresji wielokrotnej (Brzeziński, 1997, s. 343 i nast.). Zbudowano 12 modeli regresji wielokrotnej: A. Sześć modeli pełnych i odpowiednio – B. Sześć modeli liczonych metodą krokową postępującą, a więc uwzględniających tylko te zmienne, które wnoszą statystycznie istotny wkład do wyjaśnienia kryterium:

W modelu 1 – uwzględniono czynniki „Stylów zachowania się”.

W modelu 2 – uwzględniono czynniki kwestionariusza temperamentu FZC-KT.

W modelu 3 – połączono czynniki „Stylów zachowania się” i kwestionariusza FCZ-KT.

Tabela 1. Średnie arytmetyczne, odchylenia standardowe i minima/maksima zmien-nych niezależnych (N=60). Źródło: Kusal, 2001.

Zmienne	M.	SD	Minimum	Maksimum
1. I-E Skala I-E	16,43	4,1	6	25
2. AP Aprobata życia	18,98	4,99	8	26
3. SE Silne ego	30,28	10,35	8	47
4. S Samorealizacja	28,27	8,03	2	42
5. GP Giętkość struktur poznawczych	40,85	10,25	12	57
6. W Wewnętrzna sterowność	33,30	7,84	17	49
7. Ż Żwawość	15,13	3,94	3	20
8. P Perseweratywność	13,18	4,69	2	20
9. WS Wrażliwość sensoryczna	16,02	3,55	3	20
10. R Reaktywność emocjonalna	10,67	4,46	1	19
11. WT Wytrzymałość	10,75	5,02	1	20
12. A Aktywność	10,42	4,43	2	19
13. SEZ	37,08	10,14	18	62

W modelu 4 – uwzględniono czynniki „Stylów zachowania się” i „Skalę I-E w pracy”.

W modelu 5 – połączono czynniki kwestionariusza FCZ-KT i „Skalę I-E w pracy”.

W modelu 6 – połączono wszystkie zmienne niezależne: czynniki „Stylów”, FCZ-KT i wyniki, jakie badani uzyskiwali w „Skali I-E w pracy”.

W ten sposób uzyskano pełną kontrolę nad wyjaśnianym kryterium – wynikami uzyskiwanymi przez badanych w „Skali Efektywności Zawodowej” (SEZ), będącej wskaźnikiem powodzenia w wykonywaniu funkcji kierowniczych.

Model 1. Czynniki „Stylów zachowania się”

W modelu 1 A (regresja pełna) w skład równania regresji wielokrotnej weszły czynniki „Stylów” z następującymi wagami *beta*: Silne ego (0,44), Wewnętrzna sterowność (0,38), Samorealizacja (0,30), Giętkość struktur poznawczych (0,05), Aprobata życia (0,02). Wagi tylko trzech czynników uzyskały wymagany poziom istotności – Silnego ego, Samorealizacji i Wewnętrznej sterowności. Korelacja wielokrotna obliczona z tego równania wynosi $R=0,965$ ($F=145,8$, $p<0,0000001$) i tłumaczy 92% poprawionej wariancji kryterium.

W modelu 1 B (metoda krokowa postępująca, a więc uwzględniająca tylko te zmienne, które wnoszą istotny wkład do wyjaśnienia kryterium) do równania weszły z następującymi wagami *beta* tylko Silne ego (0,44), Wewnętrzna sterowność (0,39) i Samorealizacja (0,31). Korelacja wielokrotna $R=0,964$ ($F=243,9$, $p<0,00000001$) tłumaczy 92% poprawionej wariancji kryterium.

Tabela 2. Korelacje między zmiennymi niezależnymi i zmienna zależną – 13 „Skalą Efektywności Zawodowej” – SEZ (N=60). Źródło: Kusal, 2001.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. I-E	-												
2. AP	0,43	-											
3. SE	0,53	0,41	-										
4. S	0,60	0,58	0,45	-									
5. GP	0,46	0,37	0,36	0,58	-								
6. W	0,78	0,52	0,59	0,66	0,53	-							
7. Ż	0,31	0,12	0,44	0,31	0,34	0,36	-						
8. P	-0,29	0,08	-0,32	0,02	0,06	-0,18	-0,21	-					
9. WS	0,16	0,27	0,11	0,26	0,17	0,16	0,01	0,22	-				
10. R	-0,44	-0,16	-0,65	-0,24	-0,23	-0,50	-0,34	0,50	-0,04	-			
11. WT	0,41	0,25	0,45	0,28	0,23	0,42	0,39	-0,36	0,08	-0,63	-		
12. A	0,54	0,32	0,42	0,65	0,59	0,57	0,38	-0,19	0,02	-0,35	0,25	-	
13. SEZ	0,75	0,55	0,81	0,77	0,58	0,85	0,45	-0,22	0,19	-0,61	0,53	0,63	-

Model 2. Czynniki kwestionariusza temperamentu FCZ-KT

W modelu A tylko trzy czynniki kwestionariusza FCZ-KT uzyskały w równaniu regresji istotne wagi: Aktywność, Reaktywność i Zwawość. A oto wagi *beta* poszczególnych czynników: Zwawość (0,12), Perseweratywność (0,10), Wrażliwość sensoryczna (0,13), Reaktywność (-0,35), Wytrzymałość (0,18) i Aktywność (0,43). Korelacja wielokrotna obliczona z równania wynosi $R=0,796$ ($F=15,3$, $p<0,000001$) i wyjaśnia 59% poprawionej wariancji kryterium.

W modelu B do równania regresji weszły, z odpowiednimi wagami *beta*, tylko dwa czynniki: Aktywność (0,47) i Reaktywność (-0,45). Korelacja wielokrotna tych czynników z kryterium wynosi 0,753 ($F=37,4$, $p<0,000001$) i wyjaśnia 55% poprawionej wariancji kryterium.

Model 3. Czynniki „Stylów zachowania się” i kwestionariusza FCZ-KT

W modelu A tylko trzy czynniki „Stylów” uzyskały istotne wagi *beta*: Silne ego, Samorealizacja i Wewnętrzna sterowność i jeden czynnik FCZ-KT – Wytrzymałość (Waga *beta* 0,09). Korelacja wielokrotna obliczona z równania wynosi 0,969 i wyjaśnia 93% wariancji kryterium. W porównaniu do Modelu 1 A obserwuje się przyrost wielokrotnego R z 0,965 do $R=0,969$ ($F=69,3$, $p<0,0000001$), a więc zaledwie na trzecim miejscu o przecinku. Jest to stanowczo zbyt mało, by w teorii psychologicznej uznać to wyjaśnienie za satysfakcjonujące.

W modelu B uzyskano rozwiązanie równorzędne z rozwiązaniem Modelu 1 B, gdzie $R=0,964$ ($F=243,9$, $p<0,00000001$) tłumaczy 92% wariancji kryterium, a więc rozwiązanie, w którym trzy czynniki „Stylów” zapewniają optymalne wyjaśnienie kryterium.

Model 4. Czynniki „Stylów zachowania się” i wyniki „Skali I-E w pracy”

W modelu A wagi trzech czynników „Stylów” uzyskały istotny poziom istotności

(powyżej $p < 0,000004$): Silne *ego*, Wewnętrzna sterowność i Samorealizacja oraz waga „Skali I-E w pracy” ($p < 0,01$). Korelacja wielokrotna tych zmiennych $R = 0,965$ ($F = 123,1$, $p < 0,0000001$) tłumaczy 92% poprawionej wariancji kryterium.

W modelu B, a więc uwzględniającym tylko te zmienne, które wnoszą statystycznie istotny wkład do wyjaśnienia kryterium, znalazły się tylko najbardziej różnicujące czynniki „Stylów”: Silne *ego* (0,44), Wewnętrzna sterowność (0,39) i Samorealizacja (0,31), a ich korelacja wielokrotna z kryterium wynosi 0,964 ($F = 243,9$, $p < 0,00000001$) i tłumaczy 92% poprawionej wariancji kryterium. Rozwiązanie to jest więc identyczne z rozwiązaniem uzyskanym w Modelu 1 B i Modelu 3 B.

Model 5. Czynniki kwestionariusza temperamentu FCZ-KT i wyniki „Skali I-E w pracy”

W modelu A istotne wagi *beta* uzyskały trzy czynniki: „Skala I-E”, Reaktywność (waga ujemna) i Aktywność z kwestionariusza FCZ-KT. Korelacja wielokrotna R wszystkich zmiennych zadanych w równaniu wynosi 0,869 ($F = 22,9$, $p < 0,000001$) i tłumaczy 72% poprawionej wariancji kryterium.

Do równania regresji zbudowanego w modelu B weszły tylko dwie zmienne: wyniki „Skali I-E” (waga *beta* 0,60) i Reaktywność z kwestionariusza FCZ-KT (0,35). Ich korelacja wielokrotna z wynikami „Skali Efektywności Zawodowej” wynosi 0,816 ($F = 56,9$, $p < 0,000001$) i wyjaśnia 65% wariancji kryterium. Widzimy więc, iż dołączenie do „Skali I-E”, której korelacja (r) z kryterium (tabela 2) wynosi 0,75 (56% wariancji kryterium), wyników Reaktywności – podnosi w sposób istotny korelację i przyczynia się do polepszenia wyjaśnienia wyników uzyskiwanych przez badanych w „Skali Efektywności Zawodowej”.

Model 6. Wszystkie zmienne niezależne: czynniki „Stylów”, czynniki kwestionariusza temperamentu FCZ-KT i wyniki „Skali I-E w pracy”

W modelu A, a więc uwzględniającym wszystkie zmienne niezależne zastosowane w badaniach, do równania regresji weszły z istotnymi wagami *beta* tylko trzy czynniki „Stylów zachowania się”: Silne *ego* (0,38), Samorealizacja (0,30) i Wewnętrzna sterowność (0,30). Ich korelacja wielokrotna z kryterium wynosi 0,970 ($F = 64$, $p < 0,0000001$) i wyjaśnia 93% jego zmienności. Widzimy zatem, że pozostałe zmienne wykorzystane w tym modelu tylko w niewielkim stopniu, i statystycznie nieistotnym, zwiększają procent wyjaśnionej wariancji kryterium – z $R = 0,964$ i 92% dla Modelu 1 B, do wartości $R = 0,970$ i 93%.

Model 6 B – regresja krokowa postępująca (tylko zmienne wnoszące istotny wkład do wyjaśnienia kryterium) nie przynosi, konsekwentnie, zmian w stosunku do Modelu 1 B i 3 B. Do równania regresji weszły, z odpowiednimi wagami *beta*, również tylko trzy czynniki „Stylów”: Silne *ego* (0,44), Wewnętrzna sterowność (0,39) i Samorealizacja (0,31). Ich korelacja wielokrotna $R = 0,964$ ($F = 243,9$, $p < 0,00000001$).

Widzimy więc, że do wyjaśnienia bardzo złożonego typu działalności, jaką jest bez wątpienia efektywne wykonywanie funkcji kierowniczych, najważniejsze okazały się w tych badaniach zmienne osobowościowe pochodzące z modelu *Stylu Twórczego Zachowania*. Związki temperamentu z kryterium wydają się mieć

charakter nieliniowy: do pewnego poziomu zmienne temperamentalne odgrywają ważną rolę w pełnieniu funkcji kierowniczych (wyników uzyskiwanych w „Skali Efektywności Zawodowej”), powyżej określonego progu ważniejsze są czynniki osobowościowe (por. Strzałecki, 2001 c).

Być może mamy tu do czynienia z sytuacją zbliżoną do związku inteligencji z twórczością, opisaną za pomocą hipotezy progu, wielokrotnie dyskutowaną w literaturze psychologicznej (Strzałecki, 1969; Nęcka, 2001).

5. INTERPRETACJA WYNIKÓW I DYSKUSJA

Zaprezentowane badania nad twórczym zarządzaniem i przedsiębiorczością są częścią szerszych badań nad twórczością w różnych dziedzinach działalności praktycznej (por. Strzałecki, 1989), prowadzonych w ramach teoretycznych modelu *Stylu twórczego zachowania* (STZ). Podobnie do innych, już opracowanych badań nad przedsiębiorczością i zarządzaniem (Strzałecki, 2000 a, 2001 a, c; Strzałecki i Kot, 2000), można stwierdzić, iż czynniki osobowościowe odgrywają istotną rolę w powodzeniu w twórczej przedsiębiorczości. W badaniach (Dmowska, 1995; por. Strzałecki, 2000 a; 2001 a) czynnik „Wewnętrzna sterowność”, „Siła ego” i „Samorealizacja” („Style zachowania się” Strzałeckiego), obok poczucia kontroli w sytuacji pracy („Skala I-E” Gliszczyńskiej), istotnie różnicowały grupę twórczych przedsiębiorców od grupy bezrobotnych ($F [2, 60] = 30,20; p < 0,001$). Konfiguracja czynników „Stylów zachowania się” zyskała w tych badaniach dodatkowe ugruntowanie dzięki analizie wyników 16-czynnikowego kwestionariusza osobowości Cattella zastosowanego przez Dmowską. Spośród 11 czynników, które w badaniach Cattella (1963) różnicowały grupę twórczych od nie twórczych osób, i które Dmowska włączyła do swoich badań, tylko czynnik F (Surgencja) i czynnik G (niskie *super ego*) nie różnicowały obu grup. Szczególnie istotnie różnicowały następujące czynniki: A (cyklotymia), C (dojrzałość emocjonalna), H (odporność), O (pewność siebie), Q2 (Samowystarczalność). Podobne wyniki, wykorzystujące 16-czynnikowy kwestionariusz Cattella, uzyskano w innych badaniach autora (Strzałecki, 2001 c).

W badaniach Błotniak (1995, 1996; por. Strzałecki, 1996, 2000 a) wszystkie czynniki „Stylów zachowania się” różnicowały istotnie grupę twórczych przedsiębiorców od grupy bezrobotnych (wartości F od 8,78 do 62,27 istotne na poziomie od $p < 0,01$ do $p < 0,001$), podobnie jak „Skala I-E w pracy” Gliszczyńskiej ($F = 10,29; p < 0,002$) i „Kwestionariusz motywacji osiągnięć” Hermansa ($F = 25,47; p < 0,001$). Najwyższe trzy korelacje biseryjne $r(60)$ czynników „Stylów” z kryterium, jakie uzyskała Błotniak, to: korelacja „Silnego ego” ($rbis [60] = 0,78; p < 0,001$), korelacja „Samorealizacji” ($rbis [60] = 0,75; p < 0,001$) i właśnie „Wewnętrznej sterowności” ($rbis [60] = 0,64; p < 0,001$), więc podobnie jak w badaniach Strzałeckiego i Kot (2000), w których korelacje biseryjne ($rbis [120]$) czynników „Stylów zachowania się” z kryterium, którym było należenie do grupy twórczych przedsiębiorców ($N = 60$), wynosiły odpowiednio: dla Aprobaty życia (0,45) Siły ego (0,51), Samorealizacji (0,57), Giętkości struktur poznawczych (0,44) i dla Wewnętrznej sterowności (0,75).

W innych badaniach nad kierownikami ($N = 77$) firmy transformującej się do nowych warunków systemowych (Strzałecki, 2001 c) analiza regresji czynników

„Stylów zachowania się” przyniosła również spodziewane rezultaty. W skład równania regresji, liczonego względem kryterium, którym był syntetyczny wskaźnik powodzenia w kierowaniu firmą, weszły wszystkie czynniki „Stylów” z następującymi wagami *beta*: Silne *ego* (0,34), Aprobata życia (0,34), Giętkość struktur poznawczych (-0,34), Samorealizacja (0,31), Wewnętrzna sterowność (0,13). Korelacja wielokrotna obliczona z równania regresji $R=0,675$ ($F[5, 71]=11,9$, $p<0,000001$) i tłumaczy 42% poprawionej wariancji kryterium.

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

Wyniki uzyskane za pomocą kwestionariusza temperamentu FCZ-KT (Model 2 B w prezentowanych badaniach), będącego operacyjną definicją *Regulacyjnej Teorii Temperamentu* J. Strelaua, zbliżone są do wyników, jakie uzyskał autor w innych badaniach (Strzałecki, 2001 c). W skład równania regresji wyjaśniającego syntetyczny wskaźnik jakości funkcjonowania menedżerów weszły wówczas, z odpowiednimi wagami *beta*, następujące czynniki FCZ-KT: Aktywność (0,29), Perseweratywność (-0,26), Wrażliwość sensoryczna (0,21) i Wytrzymałość (0,16), a ich korelacja wielokrotna z kryterium wynosiła 0,620 ($F[4,72]=11,2$, $p<0,000001$) i wyjaśniała 35% (poprawionej) wariancji kryterium. W badaniach prezentowanych w tej pracy, korelacja wielokrotna czynników kwestionariusza FCZ-KT z kryterium wynosi 0,753. Widać więc, iż tym, co decyduje w wymiarze temperamentu o powodzeniu na stanowiskach kierowniczych, jest ogólna aktywność, brak perseweratywności, duża odporność emocjonalna połączona z niską wrażliwością oraz gotowość do długotrwałej i wysoko stymulującej aktywności.

Te interesujące wyniki skłoniły do połączenia modelu FCZ-KT z modelem STZ (Strzałecki, 2001 c) – podobnie jak dokonano tego w prezentowanych obecnie badaniach (Model 3 B) – by przekonać się, jaka konfiguracja cech temperamentalnych i osobowościowych wpływa łącznie na powodzenie w pełnieniu funkcji menedżerskich. W skład równania regresji weszły wówczas następujące

czynniki: Aprobata życia (STZ: 0,28), Giętkość struktur poznawczych (STZ: -0,26), Samorealizacja (STZ: 0,23), Silne *ego* (STZ: 0,19), Wrażliwość sensoryczna (FCZ-KT: 0,18), Perseweracja (FCZ-KT: -0,14), Wewnętrzna sterowność (STZ: 0,12) i Aktywność (FCZ-KT: 0,12). Korelacja wielokrotna $R=0,715$ ($F[8,68]=8,9$ $p<0,000001$) i wyjaśniała 45% (poprawionej) wariancji kryterium. W porównaniu do możliwości eksplanacyjnych pojedynczych modeli FCZ-KT i STZ, widzimy, iż łączna ich moc wzrosła dla FCZ-KT od $R=0,62$ (35% wariancji) oraz dla STZ od $R=0,67$ (42% wariancji), do $R=0,715$ (45% wyjaśnionej wariancji dla obu modeli połączonych).

Uzyskane wyniki dobrze korespondują z dotychczasowymi, dawnymi i nowymi, badaniami socjologicznymi (np. Kręzlewski, 1990) i psychologicznymi (Kottas, 1966; Obuchowski, 1982; Gliszczyńska, 1991; Dąbek, 1994; Dąbek, Jarmuż i Witkowski, 1994; Skłodowski, 1994; Witkowski, 1994, 1997; Nosal, 1997; Grzesiuk, i in., 1997; Wojciszke, 1998; Terelak, 1999; Strzałecki, 2001 a, c; Strzałecki i Kot, 2000) nad efektywnością funkcjonowania przedsiębiorców i menedżerów.

Pokazują one również wyraźnie użyteczność samego modelu *Stylu Twórczego Zachowania* (STZ) do wyjaśniania psychologicznych mechanizmów efektywnego zarządzania. Model ten postuluje bowiem, iż sprawność systemu osobowościowego, łącznie ze sprawnością systemu poznawczego, a także autonomicznością systemu aksjologicznego zapewnia stałość i efektywność działania w długim przedziale czasowym. Dzięki umiejętności podporządkowywania celów częściowych celom nadrzędnym, dzięki gotowości do restrukturyzacji całego systemu względem formułowanych celów, a także zdolności ponoszenia kosztów psychologicznych rozwiązywania – jak określał Obuchowski (1985) – „zadań dalekich”, realizowanej dzięki zdolności do neutralizowania lęku generowanego przez ryzyko i zapewnieniu integracji osobowości, menedżerowie i przedsiębiorcy mogą sprawnie rozwiązywać problemy. Używając innego sformułowania Obuchowskiego (2001), można powiedzieć, że twórczy menedżerowie to „otwarcie indywidualiści”, którzy – gdy tylko sprzyja im właściwe wyposażenie temperamentalne – mogą z powodzeniem stawić czoło nieprzyjaznemu otoczeniu i stresowi generowanemu przez zmiany systemowe. Choć daleko jest do zrozumienia mechanizmów psychologicznych oceny, akceptacji i neutralizacji ryzyka w zachowaniach naturalnych, a nie laboratoryjnych (por. Nosal, 1996; Sokołowska, 2000), można sądzić, że model STZ ma moc eksplanacyjną również w zakresie wyjaśniania tych zachowań u menedżerów. Wydaje się także, iż kwestionariusz „Style zachowania się” będący operacyjną definicją modelu STZ potwierdza nadal użyteczność teorii deskryptywnych osobowości do wyjaśniania rzeczywistych zachowań się ludzi w sytuacji rozwiązywania problemów (por. Gasiul, 2001).

Zaprezentowane badania dają też podstawę do tego, by mówić sensownie o twórczości przedsiębiorców i/lub menedżerów, tak jak się mówi, na przykład, o twórczości w dziedzinach zastosowań praktycznych nauki (Strzałecki, 1990, 1991, 1993 2000 a, 2001 b), czy twórczości innych grup zawodowych, i twórczości w ogóle (Strzałecki, 1969; Trzebiński, 1976, 1978; Zuk, 1986; Nęcka, 2001).

BIBLIOGRAFIA

- Bańka, A. (2000). Psychologia organizacji. W: Strelau, J. (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*. t. 3. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 321-350.
- Barrick, M.R., Mount, M.K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Blaug, M. (1994). *Teoria ekonomii*. Warszawa: PWN.
- Błotniak, A. (1995). *Osobowościowe wyznaczniki sukcesu przedsiębiorcy*. Toruń: Uniwersytet Mikołaja Kopernika Katedra Psychologii (Maszynopis pracy magisterskiej napisanej pod kierunkiem prof. UMK Andrzeja Strzałeckiego).
- Błotniak, A. (1996). Osobowościowe wyznaczniki twórczej działalności w biznesie. *Studia z Psychologii*, VII, s. 238-260.
- Brzeziński, J. (1997). *Metodologia badań psychologicznych*. Warszawa: PWN.
- Cattell, R.B. (1963). The personality and motivation of the researcher from measurement of contemporaries and from biography. W: Taylor, C.W. Barron, F. (red.), *Scientific creativity: its recognition and development*. New York: Wiley, 119-131.
- Dąbek, M. (1994). Wiara we własne możliwości, czyli sposób doświadczania sukcesów i niepowodzeń przez polskich menadżerów. W: Witkowski, S. (red.), *Psychologia sukcesu*. Warszawa: PWN, 27-47.
- Dąbek, M., Jarmuż, J., Witkowski, T. (1994). Tajemnice polskiego menedżera. Charakterystyka psychologiczna. W: Witkowski, S. (red.), *Psychologia sukcesu*. Warszawa: PWN, 16-27.
- Dmowska, J. (1995). *Wizerunek osobowościowy twórczego przedsiębiorcy*. Toruń: Uniwersytet Mikołaja Kopernika. Katedra Psychologii (Maszynopis pracy magisterskiej napisanej pod kierunkiem prof. UMK Andrzeja Strzałeckiego).
- Gasiul, H. (2001). Kontrowersje wokół teorii cech oraz próby ich rozstrzygnięcia. *Studia Psychologica*, 2, 137-156.
- Gelade, G.A. (1997). Creativity in conflict: The personality of the commercial creative. *Journal of Genetic Psychology*, 158 (1), 67-78.
- Gliszczyńska, X. (1990). *Skala I-E w pracy. Technika pomiaru poczucia kontroli w sytuacji pracy*. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych PTP.
- Gliszczyńska, X. (1991). Poczucie własnej skuteczności w procesie pracy. W: Gliszczyńska, X. (red.), *Psychologiczny model efektywności pracy*. Warszawa: PWN, 55-85.
- Grzesiuk, L., Doroszewicz, K., Stojanowska, E. (1997). *Umiejętności menedżera. Psychologia stosowana dla menedżerów*. Warszawa: PWSH.
- Gilhooly, K.J. (1996). *Thinking. Directed, undirected and creative*. London: Academic Press.
- Isenberg, D.J. (1987). Inside the mind of the senior manager. W: Perkins, D.N. Lockhead, J. Bishop, J.C. (red.), *Thinking*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Jachnis, A. (1994). Temperament a predyspozycje do zawodu menedżera. W: Witkowski, S. (red.), *Psychologia sukcesu*. Warszawa: PWN.

- Jarmuż, S. (1998). Zastosowanie modelu „wielkiej piątki” w doborze i ocenie personelu. W: Witkowski, T. (red.), *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, 58-177.
- Karney, E. (2000). *Człowiek i praca. Wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy*. Warszawa: Międzynarodowa Szkoła Menedżerów.
- Kocowski, T. (1991). *Szkice z teorii twórczości i motywacji*. Poznań: SAWW.
- Koopman, P.L., Mączyński, J. Witkowski, S.A. i inn. (2001). Perceptions of societal culture and preferred leadership styles in North/West and South/East European countries. *Polish Journal of Applied Psychology*, (1), 1, 7-22.
- Kottas, A. (1966). Dążenie do osiągnięć jako motyw działania kierowników gospodarczych. *Biuletyn Psychometryczny*, t. II, 45-58.
- Kozielecki, J. (1997). *Transgresja i kultura*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Zak.
- Kozielecki, J. (2001). *Psychotransgresjonizm. Nowy kierunek psychologii*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie „Zak”.
- Krężlewski, J. (1990). Społeczne uwarunkowania przedsiębiorczych i roszczeniowych zachowań ludzi. W: Reykowski, J. Skarżyńska, K. Ziółkowski, M. (red.), *Orientacje społeczne jako element mentalności*. Poznań: IP PAN.
- Kuhn, R.L. (1989). *Handbook for creative and innovative manager*. New York: McGraw-Hill.
- Kusal, A. (2001). *Osobowościowe i temperamentalne wyznaczniki powodzenia na stanowiskach kierowniczych*. Warszawa: Instytut Psychologii UKSW (Maszynopis pracy magisterskiej napisanej pod kierunkiem prof. UKSW Andrzeja Strzałeckiego).
- Matczak, A. (2001). Różne oblicza inteligencji: funkcjonowanie intelektu a osobowość. *Studia Psychologica*, 2, 157-174.
- Mączyński, J. (2001). The cultural impact on the leadership style of Polish managers. *Polish Journal of Applied Psychology*, (1), 1, 107-132.
- Nęcka, E. (1993). Twórczość w przedsiębiorstwie i organizacji. W: Sedlak, K. (red.), *Strategie w biznesie* Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, 25-32.
- Nęcka, E. (2001). *Psychologia twórczości*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Nosal, C.S. (1992). *Psychologiczne modele umysłu*. Warszawa: PWN.
- Nosal, C.S. (1993). *Umysł menedżera. Problemy, decyzje, strategie*. Wrocław: Wydawnictwo „Przecinek”.
- Nosal, C.S. (1996). Menedżerski sukces w kontekście psychologii ryzyka. W: Witkowski, S. (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, t. IV. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, 45-51.
- Nosal, C.S. (1997). *Psychologia decyzji kadrowych. Strategie, kryteria, procedury*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Nosal, C.S. (2000). Różnice w typach umysłu jako kryteria doboru i oceny zachowania menedżerów. W: Witkowski, T. (red.), *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, 135-156.
- Nosal, C.S. (2001). *Psychologia myślenia i działania menedżera*, Kraków: Akada.

- Obuchowski, K. (1982). Badania osobowości efektywnej. W: Obuchowski, K. Paluchowski, W. (red.), *Efektywność a osobowość*. Wrocław: Ossolineum, 5-24.
- Obuchowski, K. (1985). *Adaptacja twórcza*. Warszawa: Książka i Wiedza.
- Obuchowski, K. (2001). Osobowość a zmiany cywilizacyjne. W: Brzeziński, J. Sęk, H. (red.), *Psychologia w obliczu zachodzących przemian społeczno-kulturowych. Kolokwia Psychologiczne*. 22-24 czerwca 2001. Kiekrz k/Poznania: Komitet Nauk Psychologicznych PAN i Instytut Psychologii UAM (w druku).
- Pietrasiński, Z. (1975). *Twórcze kierownictwo*. Warszawa: PWN.
- Pietrasiński, Z. (1994). *Znakomici szefowie i podwładni*. Warszawa: First Business College.
- Schumpeter, J. (1912). *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*. Berlin. (Wydanie polskie: *Teoria rozwoju gospodarczego*. Warszawa: 1960, PWN).
- Skłodowski, H. (1994). Osobowościowe wyznaczniki działalności kierowniczej. W: Witkowski, S. (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, t. II (s. 151-159). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Sokołowska, J. (2000). *Ryzyko: wyzwanie czy zagrożenie. Psychologiczne modele oceny i akceptacji ryzyka*. Warszawa: Wydawnictwo IP PAN.
- Spiechowicz, J. (1994). Polubić biznes. W: Sedlak, K. (red.), *Polubić biznes* (s. 173-183). Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Strelau, J. (1986). *Temperament, osobowość, działanie*. Warszawa: PWN.
- Strelau, J. (1998). *Psychologia temperamentu*. Warszawa: PWN.
- Strzałeczki, A. (1969) *Wybrane zagadnienia psychologii twórczości*. Warszawa: PWN.
- Strzałeczki, A. (1989). *Twórczość a style rozwiązywania problemów praktycznych. Ujęcie prakseologiczne*. Wrocław: Ossolineum.
- Strzałeczki, A. (1990). The psychological research on design. *Design Methods and Theories*, (24), 3, 1238-1266.
- Strzałeczki, A. (1992 a). Osobowość a style rozwiązywania problemów. W: Nosal, Cz.S. (red.), *Twórcze przetwarzanie informacji*. Wrocław: Agencja Delta, 87-97.
- Strzałeczki, A. (1992 b) Philosophy and/or psychology of discovery. A reinterpretation. W: Trappl, R. (red.), *Cybernetics nad Systems '92*. Singapore: World Scientific Publication, 577-584.
- Strzałeczki, A. (1993). Styles of creative problem solving. W: Marek, T. (red.), *Psychological mechanisms of human creativity. The temptation for reassessment*. Delft: Eburon, 7-24.
- Strzałeczki, A. (1996). Styl twórczego zachowania: model ogólny i jego zastosowania. *Studia z Psychologii*, VII, 159-182.
- Strzałeczki, A. (1998 a). Motivation for choosing a scientific career. *Polish Psychological Bulletin*, (29), 3, 255-269.
- Strzałeczki, A. (1998 b). Creativity as a style. General model and its verification. W: Lewicka-Strzałeczka, A. Loukola, O. (red.), *Science in society. Science policy and ethics*. Warszawa: IFiS Publishers, 119-160.
- Strzałeczki, A. (1999). „*Style zachowania się*”. *Kwestionariusz (Wersja A)*. Warszawa: Instytut Psychologii. Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego.

- Strzałecki, A. (2000 a). Creativity in design. General model and its verification. *Technological Forecasting and Social Change* (64), 2/3, 241-260.
- Strzałecki, A. (2000 b). Model „Stylu Twórczego Zachowania” jako wskaźnik społecznej pozycji uczniów w grupie. *Forum Psychologiczne*, (5), 2, 160-171.
- Strzałecki, A. (2000 c). Psychologia nauki: zarys problematyki. *Zagadnienia Naukoznawstwa*, (146), 4, 479-498
- Strzałecki, A. (2001 a). Twórcza przedsiębiorczość. Próba analizy psychologicznej. *Prakseologia*, 141, 417-440.
- Strzałecki, A. (2001 b). Osobowościowe, poznawcze i aksjologiczne wyznaczniki twórczości w nauce. *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*, (17), 1, 23-41.
- Strzałecki, A. (2001 c). Model „Stylu Twórczego Zachowania” jako wyznacznik funkcjonowania kadry menedżerskiej w warunkach zmian systemowych. *Czasopismo Psychologiczne* (7), 2, 135-146.
- Strzałecki, A. (2002). Model Stylu Twórczego Zachowania w analizie procesu rozwiązywania problemów. W: Grochowska, A. (red.), *Wokół psychologii osobowości*. Warszawa: Wydawnictwo UKSW, 109-132.
- Strzałecki, A., Furmański, J. (2000). Temperamentalny i osobowościowy wymiar percepcji muzyki. W: Jankowski, W. Kamińska, B. Miśkiewicz, A. (red.), *Człowiek-muzyka-psychologia*. Warszawa: Wydawnictwo Akademii Muzycznej im. Fryderyka Chopina, 143-156.
- Strzałecki, A., Kot, D. (2000). Osobowościowe wymiary twórczej przedsiębiorczości. *Przegląd Psychologiczny*, (43), 3, 351-360.
- Strzałecki, A., Rudnicka, E. (1998). Reprezentacje poznawcze tekstu literackiego i reklamowego. Twórca i odbiorca jako uczestnicy procesu komunikacyjnego. W: Strzałecki, A. (red.), *Percepcja reklamy. Zagadnienia psychologiczne*. Warszawa: Wydawnictwo ATK, 254-295.
- Terelak, J. (1999). *Psychologia menedżera*. Warszawa: Difin.
- Tett, R.P., Jackson, D.N., Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 44, 703-742.
- Trzebiński, J. (1976). Osobowościowe warunki twórczości. W: Reykowski, J. (red.), *Osobowość a społeczne zachowanie się ludzi*. Warszawa: KIW, 107-135.
- Trzebiński, J. (1978). *Z badań nad uwarunkowaniami oryginalności myślenia*. Wrocław: Ossolineum.
- Tyszka, T. (2000). Psychologia ekonomiczna. W: Strelau, J. (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 3. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 351-378.
- Wachowiak, P. (2001). *Profesjonalny menedżer. Umiejętności pełnienia ról kierowniczych*. Warszawa: Difin.
- Warneryd, K.E. (1988). The psychology of innovative entrepreneurship. W: van Raaij, W.F., van Veldhoven, G.M. Warneryd, K.E. (red.), *Handbook of economic psychology*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 404-447.
- Witkowski, S. (1994/1998). (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*. Tom I-IV. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.

- Witkowski, S. (1997). Predictors of management effectiveness in Polish organizations. *Polish Psychological Bulletin*, (28), 4, 313-323.
- Wojciszke, B. (1998) Motywy i wartości. W: Barlik, E. (red.), *Polscy menedżerowie. Zarządzanie w czasach zmian*. Warszawa: Coopers & Lybrand, 44-45.
- Zaleski, Z. (1991). *Psychologia zachowań celowych*. Warszawa: PWN.
- Zawadzki, B., Strelau, J. (1997). *Formalna charakterystyka zachowania – Kwestionariusz temperamentu (FCZ-KT): Podręcznik*. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych PTP.
- Żuk, T. (1986). *Uzdolnienie twórcze a osobowość*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.