

Model „Stylu Twórczego Zachowania” jako wyznacznik funkcjonowania kadry menedżerskiej w warunkach zmian systemowych

Andrzej Strzałecki*

Instytut Psychologii, Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Warszawa

THE STYLE OF CREATIVE BEHAVIOR AS A MODEL OF EFFECTIVE MANAGEMENT UNDER SYSTEMS TRANSFORMATION

The author's model of The Style of Creative Behaviour (STB) was used to study personality determinants of effective managerial activity in a small firm under systems transformations. Seventy seven managers were tested using Strzałecki's five factors „Creative Behavior Questionnaire” (CBQ): 1. Appreciation of Life, 2. Strength of Ego, 3. Self-realization, 4. Flexibility of Cognitive Processes, 5. Internal Locus of Evaluation, together with Cattell's „Sixteen Personality Factor Questionnaire” (SPFQ) and Strelau's „Formal Characteristic of Behavior” (FCB-TI). The best explanation (Multiple $R = .859$, 69% of variance) of the global index of managerial effectiveness was achieved through a regression equation in which the greatest weights received three factors from CBQ (Appreciation of Life, Flexibility of Cognitive Processes, Self-realization), eight factors from SPFQ, and one factor from FCT. The article ends in a discussion about the creativity dimensions of the entrepreneurial activity of Polish managers under economic transformation.

WPROWADZENIE

Zmiany systemowe w dziedzinie ekonomicznej i politycznej w Polsce zwróciły uwagę psychologów na zagadnienie efektywności zarządzania i na zagadnienie przedsiębiorczości, a także na rolę czynników kulturowych charakteryzujących tę formę aktywności człowieka (por. Bańka, 2000, s. 325-328; także: Koopman i in., 2001; Mączyński, 2001). Choć trwa spór, sięgający czasów Johna Stuarta Milla, dotyczący tego, czym jest przedsiębiorczość, zgromadzono wiele argumentów teoretycznych i danych empirycznych pokazujących, że osobowościowe, poznawcze i aksjologiczne mechanizmy

warunkujące twórczość w dziedzinie przedsiębiorczości i zarządzania nie różnią się zasadniczo od mechanizmów twórczej aktywności człowieka w innych dziedzinach. Wiele dawnych i nowych badań (Trzebiński, 1976, 1978; Żuk, 1986; Warneryd, 1988; Kocowski, 1991; Strzałecki, 1969, 1989, 1996, 2000a, c; 2001a, b; Strzałecki i Kot, 2000; Strzałecki i Kusal; 2001; Karney, 1991; Skłodowski, 1994; Dmowska, 1995; Błotniak, 1996; Witkowski, 1994/1998, 1997; Tkaczyk, 2000¹), prowadzonych z zastosowaniem określonych koncepcji psychologicznych i narzędzi pomiaru (por. Gelade, 1997), a także wykorzystujących metodę meta-analizy (np. Barrick i Mount, 1991 oraz Tett, Jackson i Rothstein, 1991; por. Jarmuż, 1998,

* Korespondencję dotyczącą artykułu można kierować na adres: Andrzej Strzałecki, Instytut Psychologii, Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego, ul. Grochowska 284/286, 03-841 Warszawa.

¹ Wyniki przedstawione w tym artykule są zaawansowanym przetworzeniem danych surowych pochodzących z pracy magisterskiej B. Tkaczyk (2000).

s.163 i 164), syntetyzującej badania prowadzone w ramach wielu paradygmatów, zwróciło uwagę, że możemy mówić o wspólnych mechanizmach sprawnej osobowości. Pojęcie sprawności systemu osobowościowego (Strzałecki, 1989, s.187; 1996, s.168), lub, jak postuluje Obuchowski (1982, 1985) – „osobowości efektywnej”, wiąże się ze zdolnością do stabilnego działania w długim horyzoncie czasowym, ze zdolnością do dokonywania radykalnej restrukturyzacji i transgresji systemu ze względu na formułowane cele, wymagającej jego adaptacji do nowych możliwości sytuacyjnych, do „zadań odległych”. Można powiedzieć, że pojęcie transgresji, tak w kulturze (Kozielecki, 1997; 2001), jak i w przedsiębiorczości, która jest jej wytworem, odgrywa kluczową rolę.

Pojęcie sprawnej osobowości zdaje się być konstruktem szczególnie nadającym się do wyjaśnienia mechanizmów przedsiębiorczości i zarządzania. Samo pojęcie przedsiębiorczości nie jest, wszakże, wolne od wieloznaczności (por. klasyczną pracę: Warneryd, 1988, także: Blaug, 1994, s. 466-470). Przedmiotem badań w tej pracy będzie przedsiębiorczość rozumiana jako twórcze zarządzanie ludźmi i zasobami, w tym informacyjnymi. (Por. Strzałecki, 2001b; Strzałecki i Kot, 2000). W literaturze anglosaskiej odpowiednikiem byłby termin *innovative entrepreneurship* (Warneryd, 1988) lub *commercial creative* (Gelade, 1997). Przedsiębiorczość może być też rozumiana jako „skłonność i zdolność do inicjowania oraz realizowania nowych, odważnych działań” (Tyszka, 2000, s. 358). Mówi się więc o profesjonalnych menedżerach (*senior managers* – Isenberg, 1987; por. Gilhooley, 1996, s. 258; Wachowiak, 2001), o twórczym kierownictwie (Pietrasiniński, 1975, 1994; Kuhn, 1989), o twórczości w przedsiębiorstwie i organizacji (Nęcka, 1993), o twórczej transgresji menedżerów (Nosal, 1993), o psychologii menedżera (Terelak, (1999), o kreatywności menedżera (Spiechowicz, 1994), o misji menedżerów (Wojciszke, 1998), o syndromie efektywnego menedżera w okresie transformacji (Witkowski, 1997), o twórczym, koncepcyjnym przygotowaniu (projektowaniu) działań praktycznych (Strzałecki, 1990, 1991, 1992, 2000a), o twórczości w biznesie (Strzałecki, 1996), o twórczej przedsiębiorczości (Strzałecki, 2001a; Strzałecki i Kot, 2000).

PROBLEM

Celem pracy jest wykazanie, że w efektywnym zarządzaniu istotną rolę odgrywają mechanizmy funkcjonowania intelektualnego, osobowościowego i aksjologicznego, związane w teorii i praktyce psychologicznej z pojęciem twórczości. Podstawowa hipoteza teoretyczna przyjęta w pracy głosiła więc, że osoby osiągające powodzenie w tzw. twórczej przedsiębiorczości i zarządzaniu wykazują charakterystyczną konfigurację cech ludzi twórczych.

BADANIA

Model teoretyczny

Głównym układem teoretycznym pracy był model Stylu Twórczego Zachowania – *STZ* (Strzałecki, 1989, 1992, 1993, 1996, 1998a, 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 praktycznych (Strzałecki, 1989) percepcji reklamy (Strzałecki i Rudnicka, 1998), psychologii muzyki (Strzałecki i Furmański, 2000). Operacyjną definicją modelu jest kwestionariusz „Style zachowania się” (Strzałecki, 1999), pozwalający na pomiar (Strzałecki, 1998a) następujących, niezależnych wymiarów wyizolowanych w wyniku analizy czynnikowej przeprowadzonej na próbie 1390 osób: 1. Aprobata życia, 2. Siły ego, 3. Samorealizacji, 4. Giętkości struktur poznawczych, 5. Wewnętrznej sterowności.

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 przezwycięzania 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 podporządkowywania celów cząstkowych 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, chwywania „istoty problemu”, zdolność poszukiwania analogii, a także dążenie do uzyskiwania rozwiązań charakteryzujących się logiką, przejrzystością i pięknem; to gotowość do podejmowania trudnych zadań i zdolność generowania dużej liczby ich rozwiązań.

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

Dodatkowym układem odniesienia w badaniu był model teoretyczny Cattella i jego „16. czynnikowy kwestionariusz osobowości” (Nowakowska, 1964), wykorzystywany do badania ludzi twórczych (Cattell, 1963; por. Strzałecki, 1969), w tym również twórczych przedsiębiorców (Dmowska, 1995; Strzałecki, 1996, 2000a), oraz regulacyjna teoria temperamentu Strelaua (Zawadzki i Strelau, 1997; Strelau, 1998), wielokrotnie testowana w sytuacjach stresu organizacyjnego (por. Terelak, 1999) i efektywnego zarządzania (np. Jachnis, 1994; Strzałecki i Kusal, 2001).

METODA

Osoby badane. Zmienne niezależne i zmienna zależna. Hipotezy operacyjne. Model obliczeń statystycznych

Zbadano 77 osób (61 mężczyzn i 16 kobiet; przedział wieku 34 – 54 lat) zajmujących stanowiska kierownicze w polskim przedsiębiorstwie znajdującym się w okresie restrukturyzacji związanej z przejściem firmy przez koncern zachodni. Sytuacja transformacji firmy do nowych warunków była szczególnie interesującym momentem do przeprowadzenia badań ze względu na nowe wymagania nałożone na pracowników i menedżerów, zmuszające wszystkich zatrudnionych do szczególnego wysiłku.

W badaniach kontrolowano łącznie 27 zmiennych niezależnych: pięć czynników modelu STZ (Styl Twórczego Zachowania) oraz dodatkowo – 16 czynników kwestionariusza Cattella i sześć czynników *FCZ-KT* („Formalna charakterystyka zachowania – kwestionariusz temperamentu”). Zmienną zależną była pięciowymiarowa „Skala oceny menedżera”.

Modelem statystycznym zastosowanym do weryfikacji hipotez była we wstępnej fazie analiza czynnikowa, następnie – analiza korelacyjna i analiza regresji (Brzeziński, 1997).

Hipotezy operacyjne głosiły, że efektywni menedżerowie (uzyskujący najwyższe wyniki w „Skali oceny menedżera”) uzyskują wyższe wyniki w czynnikach wiązanych w literaturze przedmiotu z zachowaniami uznanymi za twórcze.

WYNIKI

WSTĘPNE ANALIZY STATYSTYCZNE
DOTYCZĄCE ZMIENNEJ ZALEŻNEJ:
„SKALI OCENY MENEDŻERA”

W ramach wstępnych analiz statystycznych prowadzono obliczenia mające na celu poznanie struktury czynnikowej „Skali ocen menedżera” stanowiącej zmienną zależną w badaniach. Zdając sobie sprawę z poznawczej wartości takiego zabiegu obliczono w pierwszym kroku korelacje między pięcioma pozycjami „Skali”. Ponieważ okazało się, że średnia korelacja (przeliczona na z Fishera) była wysoka ($r = .840$), co wskazywało na wewnętrzne powiązania poszczególnych po-

zycji, zdecydowano wykonać analizę czynnikową „Skali” (zredukowana metoda składowych głównych, rotacja *Varimax*; por. Zakrzewska, 1994, s. 33). Wyizolowano trzy czynniki, tłumaczące 94.5% ogólnej wariancji wyników: I. Nowatorstwo, II. Kompetencje interpersonalne, III. Zdolności kierownicze (Tabela 1).

Analiza merytoryczna wyizolowanej struktury wydawała się zadawalająca, jednak tylko pierwszy czynnik ukonstytuował się poprawnie, to znaczy wyznaczony został przez co najmniej dwie zmienne (por. dyskusję: Zakrzewska, *op. cit.*, s.

WYNIKI ANALIZY REGRESJI

Analizy regresji czynników modelu „Stylu Twórczego Zachowania” względem pięciu zmiennych „Skali oceny menedżera”

W pierwszej kolejności zdecydowano podjąć próbę wyjaśnienia stopnia funkcjonowania menedżerów w oparciu o model „Stylu Twórczego Zachowania” Strzałeckiego. Obliczono korelacje pięciu czynników kwestionariusza „Style zachowania się” z pięcioma oryginalnymi zmiennymi „Skali oceny

Tabela 1

Macierz rotowana wyników „Skali oceny menedżera” (N = 77)

Pozycje „Skali”	Czynnik I Nowatorstwo	Czynnik II Kompetencje interpersonalne	Czynnik III Zdolności kierownicze	Zasoby zmiennosci wspólnej
1. Rozwój zawodowy	.817	.316	.363	.898
2. Umiejętności interpersonalne	.390	.866	.312	.998
3. Innowacyjność	.822	.372	.344	.933
4. Umiejętności kierownicze	.484	.377	.789	.999
5. Nastawienie na zmiany	.788	.383	.362	.898
Wartość wyjściowa	.352	1.276	1.10	
Procent tłumaczonej wariancji	47.0	25.5	22.0	
Procent kumulowany	47.0	72.0	94.5	

53). Pozostałe dwa czynniki wyznaczone zostały każdy tylko przez jedną zmienną. Mimo trafnej interpretacji psychologicznej tych czynników, uzyskane rozwiązanie sugerowało mniejszą liczbę czynników. Zdecydowano zatem obliczyć pierwszą główną składową i wyniki uzyskane przez badanych w tej głównej składowej potraktować jako kolejną zmienną zależną. Plan badań, zmierzających do wyjaśnienia funkcjonowania menedżerów w okresie zmian systemowych, uwzględniał więc trzy grupy zmiennych zależnych: I – Pięć wyników „Skali ocen menedżera” (por. Tabela 1), II – Wyniki czynnikowe uzyskane przez badanych w trzech nowych czynnikach (Nowatorstwo, Kompetencje interpersonalne, Zdolności kierownicze) oraz III – Wyniki uzyskane w pierwszej głównej składowej. Zatem względem tych trzech zmiennych zależnych budowano następnie modele regresji.

menedżera”, a następnie – stosując metodę krokową postępującą – budowano równania regresji oddzielnie dla każdej zmiennej „Skali”.

W skład równania wyjaśniającego zmienną 1 – „Rozwój zawodowy” weszły z następującymi wagami beta wszystkie czynniki „Stylów”: Giętkość struktur poznawczych (-.40), Aprobata życia (.36), Samorealizacja (.28), Silne ego (.26) i Wewnętrzna sterowność (.18). Korelacja wielokrotna obliczona z tego równania wynosi $R = .61$ ($p < .00001$) i tłumaczy 33% wariancji „Rozwoju zawodowego”.

Zmienną 2 „Skali” – „Umiejętności Interpersonalne” wyjaśniają tylko dwa czynniki: Samorealizacja (.41) i Silne ego (.26). Korelacja wielokrotna tych czynników z kryterium wynosi $R = .59$ ($p < .0001$) i tłumaczy 33% (oprawionej) wariancji kryterium.

„Innowacyjność” ze „Skali oceny menedżera” wiąże ze sobą znów wszystkie czynniki „Stylów zachowania”: Aprobata życia (.40), Giętkość struktur poznawczych (-.36), Silne ego (.34), Sa-

morealizację (.24) i Wewnętrzną sterowność (.16). Korelacja wielokrotna tych czynników ($R = .66$, $p < .00001$) tłumaczy 39% (poprawionej) wariancji Innowacyjności.

Zmienną „Umiejętności kierownicze” wyjaśniają cztery czynniki „Stylów”: Silne ego (.33), Samorealizacja (.28), Aprobata życia (.27) i Giętkość struktur poznawczych (-.19). Korelacja wielokrotna $R = .59$ ($p < .00001$) tłumaczy 31% poprawionej wariancji kryterium.

Do równania regresji wielokrotnej dla zmiennej 5 „Skali” – „Nastawienia na zmiany” weszły cztery czynniki „Stylów”: Silne ego (.41), Aprobata życia (.35), Giętkość struktur poznawczych (-.30) i Samorealizacja (.27). Korelacja wielokrotna $R = .65$ ($p < .00001$) tłumaczy 39% wariancji kryterium.

Interpretacja cząstkowa

Analizując konfiguracje czynników w poszczególnych równaniach regresji widać wyraźnie, iż liczba czynników „Stylów” uczestniczących w wyjaśnianiu kryterium i ich wagi beta są związane z wielkością ładunku czynnikowego, jakie dana zmienna uzyskała w macierzy rotowanej czynników (Tabela 1). Czynniki 1 – „Nowatorstwo” jest najbardziej nasycony zmiennymi „Skali oceny menedżera” i skale te okazały się najlepiej „przewidywalne”. Ich korelacje wielokrotne z poszczególnymi zmiennymi „Skali” są najwyższe. Można powiedzieć, iż zmienna 3 – „Innowacyjność” i zmienna 5 – „Nastawienie na zmiany” są z kolei najbardziej złożone, gdy chodzi o liczbę czynników wyjaśniających je i jednocześnie przez to dodatkowo najważniejsze w wyjaśnianiu funkcjonowania menedżerów. Uzyskane dla nich korelacje wielokrotne są najwyższe (R dla Innowacyjności wynosi .66, a dla Nastawienia na zmiany .65). Ciekawa jest konfiguracja czynników „Stylów zachowania się”, które uzyskały najwyższe wagi β w równaniach regresji wyjaśniających obie zmienne. W obu zmiennych „Skali” Giętkość struktur poznawczych uzyskała wysokie, ale ujemne wagi beta. Może to świadczyć o tym, że zbyt duża tendencja do analizowania sytuacji zawodowych występująca w grupie badanej menedżerów, być może specyficzna dla niej właśnie, wykorzystania metod niekonwencjonalnych, jest niekorzystna. Może przyczynia się, w opinii przełożonych badanych menedżerów, do ich niepowodzeń. Charakterystyczny jest udział Silnego ego, Samorealizacji, Aprobaty życia

i Wewnętrznej sterowności, czynników w istotny sposób wiążących się z twórczą przedsiębiorczością i sprawnością kierowania, identyfikowanych w innych badaniach (por. Strzałecki, 1996, 2000a, 2001a; Strzałecki i Kot, 2000).

Analizy regresji czynników modelu „Style zachowania” względem trzech nowych czynników „Skali oceny menedżera”

W następnej kolejności zdecydowano przeprowadzić analizę regresji w oparciu o nowo wyizolowane czynniki „Skali oceny menedżera” (Tabela 1). Próba wyjaśnienia powodzenia funkcjonowania menedżerów w oparciu o to nowe kryterium nie powiodła się już tak dobrze. Wszystkie trzy korelacje wielokrotne uzyskane w równaniach regresji były niższe od poprzednich.

Do równania regresji przybliżającego czynnik I – „Nowatorstwo” weszły cztery czynniki „Stylów zachowania się”: Aprobata życia (.48), Giętkość struktur poznawczych (-.41), Silne ego (.32) i Wewnętrzna sterowność (.17). Korelacja wielokrotna R obliczona z równania wynosi jednak tylko .54 ($p < .00005$) i wyjaśnia 25% (poprawionej) wariancji kryterium.

Czynniki II „Skali” – „Kompetencje interpersonalne” wyjaśniają tylko dwa czynniki: Samorealizacja (.33) i Silne ego (.14). Korelacja wielokrotna R wynosi .42 ($p < .0007$) i tłumaczy 15% wariancji kryterium.

Czynniki III – „Zdolności kierownicze” związały również dwa czynniki „Stylów”: Silne ego (.20) i Aprobata życia (.16), ich korelacja wielokrotna z kryterium $R = .27$ ($p < .05$) wyjaśnia tylko 5% (poprawionej) wariancji wyników.

Interpretacja cząstkowa

Mimo zmniejszenia się ogólnego procentu wyjaśnionej wariancji, analizy przeprowadzone dają interesujący wgląd w uwarunkowania psychologiczne wyizolowanych czynników. Nowatorstwo, ze względu na to, iż ukonstytuowało się jako pierwszy czynnik i, że w macierzy rotowanej uzyskało najwięcej wysokich ładunków czynnikowych, związało największą liczbę czynników „Stylów zachowania się”. W skład Nowatorstwa weszły bowiem ważne zmienne „Skali” odnoszące się do twórczego wymiaru pracy menedżera. Była to zmienna 1 – „Rozwój zawodowy” przejawia-

jący się w gotowości do podążania za tempem zmian, a także odwaga ich inicjowania w organizacji, rozwijania swoich kompetencji i wiedzy oraz wykorzystywania jej w praktyce; zmienna 3 – „Innowacyjność” odwołująca się do zdolności szybkiego podejmowania trafnych, obarczonych ryzykiem decyzji, do gotowości generowania nowych pomysłów, otwartości na nowe rozwiązania, łatwości łączenia elementów i wykorzystywania ich w nowy sposób; oraz zmienna 5 – „Nastawienie na zmianę”, charakteryzujące się otwartością, gotowością poszukiwania nowych rozwiązań, brakiem obaw przed zmianami, dążeniem do sukcesu i brakiem obaw przed porażką.

Tak więc, czynnik I – „Nowatorstwo” został najlepiej wyjaśniony przez czynniki „Stylów zachowania się” odwołujące się do twórczych aspektów przedsiębiorczości: zwraca uwagę przede wszystkim rola dodatnich znaków wag Silnego ego, Wewnętrznej sterowności, tradycyjnie wiązanych z twórczą przedsiębiorczością (por. Strzałecki, 2000a, b; Strzałecki i Kot, 2000), dodatniej wagi Aprobata życia i ujemnej wagi Giętkości struktur poznawczych. „Nowatorstwo” wymaga więc sprawności systemu osobowościowego i dużego rozmachu oraz energii w działaniu (Aprobata życia).

Czynnik II „Skali oceny menedżera” – „Kompetencje interpersonalne”, w którym dominujący i wysoki ładunek czynnikowy (Tabela 1) uzyskała zmienna „Umiejętności interpersonalne” wiąże się przede wszystkim z Samorealizacją, dopiero potem z Silnym ego. Oznacza to, że charakterystyczna dla „Samorealizacji” gotowość realizacji ambitnych a zarazem trudnych zadań, rezygnacji z chwilowych gratyfikacji na rzecz ważnych, choć odległych celów, a zatem stanowczość i siła woli, odgrywa ważną rolę w komunikowaniu się z innymi, w zdolności przekonywania innych, przekazywania informacji, współdziałaniu.

Czynnik III – „Zdolności kierownicze”, uwarunkowany jest przede wszystkim Silnym ego i Aprobata życia, co oznacza, że umiejętności kierowania ludźmi, organizowania ich pracy, a także motywowania ich do osiągania postawionych zadań, stwarzania korzystnej atmosfery w miejscu zatrudnienia – wymagają zdolności przewycięzania lęku, umiejętności radzenia sobie w trudnych sytuacjach, samodzielnego działania bez poszukiwania wsparcia ze strony innych, stałości i energii w działaniu.

Warto również zwrócić uwagę, iż przeciwko uznaniu rozwiązania czynnikowego orzekającego, iż zmienność wyników uzyskiwanych przez badanych w „Skali oceny menedżera” można wyjaśnić trzema czynnikami, przemawiają nie tylko niższe korelacje wielokrotne, ale również wspomniane mankamenty samej struktury czynnikowej.

W związku z tym zdecydowano przeprowadzić analizę regresji czynników „Stylów zachowania się” względem wyizolowanej pierwszej głównej składowej, którą można traktować jako ważoną sumę najistotniejszych aspektów zachowania się menedżerów, mierzonego za pomocą „Skali ocen menedżera”.

Analizy regresji czynników modelu „Style zachowania” względem pierwszej głównej składowej „Skali oceny menedżera”

Analiza regresji przyniosła spodziewane rezultaty: w skład równania regresji weszły wszystkie czynniki „Stylów zachowania się” z następującymi wagami beta: Silne ego (.345), Aprobata życia (.337), Giętkość struktur poznawczych (-.336), Samorealizacja (.312), Wewnętrzna sterowność (.127). Korelacja wielokrotna obliczona z równania regresji $R = .675$ ($p < .000001$) tłumaczy 42% poprawionej wariancji wyników i jest większa od wszystkich korelacji wielokrotnych liczonych dla pięciu zmiennych „Skali” i jej trzech nowych czynników. Rozwiązanie to uznano zatem za satysfakcjonujące i zdecydowano zastosować wobec pozostałych zmiennych niezależnych: 16. Czynnikowego kwestionariusza Cattella i „Formalnej charakterystyki zachowania” Zawadzkiego i Strelaua.

Interpretacja cząstkowa

Przeprowadzona analiza regresji pokazała interesującą prawidłowość: wykorzystanie znajomości struktury czynnikowej zmiennej zależnej (kryterium), którą staramy się wyjaśnić, w istotny sposób wpływa nie tylko na jakość uzyskanych statystyk, ale przede wszystkim na charakter interpretacji psychologicznych. Syntetyczny wskaźnik powodzenia menedżerów na stanowiskach kierowniczych, jaką jest pierwsza główna składowa, okazał się bardzo dobrze „przewidywalny”. Związał ze sobą w charakterystycznej konfiguracji czynniki „Stylów zachowania się”. Można powie-

dzieć, 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, wyznaczającą 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 przeciwstawiania 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. Ujemna waga czynnika Giętkości struktur poznawczych, jedyna w tej konfiguracji, może świadczyć, iż na tym poziomie zarządzania osoby badane nie były

zadaniowo zmuszone do uruchamiania myślenia przez analogię, elastycznych strategii rozwiązywania problemów, skrajnej oryginalności i innowacyjności.

Analiza regresji czynników „16 czynnikowego kwestionariusza osobowości” Cattella względem pierwszej głównej składowej

Znając wyniki dotyczące modelu Stylu Twórczego Zachowania (STZ), zdecydowano do analiz włączyć model Cattella. Analizy dotyczące „16. Czynnikowego kwestionariusza osobowości” przeprowadzono zgodnie ze schematem zastosowanym do badania mocy wyjaśniającej modelu STZ. Zbadano rozkłady uzyskanych korelacji wielokrotnych we wszystkich trzech wariantach obliczeń: 1. Dla pięciu zmiennych „Skali oceny menedżera”, 2. Trzech nowych czynników „Skali” i 3. Wyników uzyskanych w pierwszej głównej składowej. Okazało się, podobnie jak w przypadku czynników modelu STZ, że najwyższą korelację wielokrotną uzyskano dla pierwszej głównej składowej (Tabela 2). Szczegółowe analizy będą zatem dotyczyły tego właśnie modelu, pozostałe warianty obliczeń omówione są w pracy Strzałeckiego i Tkaczyk (2001).

W skład równania regresji, wyjaśniającego powodzenie w funkcjonowaniu na stanowiskach menedżerskich, weszło, z odpowiednimi wagami

Tabela 2

Korelacje wielokrotne R i procenty (poprawione) wyjaśnionej wariancji przez trzy modele: „16. czynnikowy kwestionariusz osobowości” Cattella, „Formalną charakterystykę zachowania” Zawadzkiego-Strelaua i „Style zachowania się” Strzałeckiego (N = 77)

„Skala oceny menedżera”	Cattell R	Zawadzki-Strelau (FCZ-KT)R	Strzałeckie (STZ)R
Zmienne „Skali”			
1. Rozwój zawodowy	.724 48%	.506 23%	.609 33%
2. Umiejętności interpersonalne	.784 58%	.482 20%	.588 33%
3. Innowacyjność	.774 59%	.647 38%	.659 39%
4. Umiejętności kierownicze	.748 52%	.554 26%	.592 31%
5. Nastawienie na zmiany	.803 60%	.655 39%	.656 40%
Nowe czynniki: „Skali”			
I Nowatorstwo	.688 40%	.550 27%	.538 25%
II. Kompetencje Interpersonalne	.693 40%	.28 25%	.421 15%
III. Zdolności Kierownicze	.441 17%	.27 95%	.27 55%
Pierwsza główna Składowa	.816 62%	.620 35%	.675 42%

beta, dziewięć następujących czynników: Q_1 (Radykalizm: .27), E (Dominowanie: .26), A (Cyklotymia: .19), B (Inteligencja: .19), H (Odporność: .18), G (Wysokie super-ego: .17), C (Dojrzałość emocjonalna: .14), F (Ekspansywność: .12), Q_3 (Wysoka samoocena: -.09). Korelacja wielokrotna R obliczona z równania regresji wynosi .816 i wyjaśnia 62% wariancji wyników. Uzyskana konfiguracja cech wskazuje na niezmiernie spójny obraz psychologicznego funkcjonowania menedżera, zgodny z uzyskanym za pomocą modelu „Stylu Twórczego Zachowania” Strzałeckiego.

Stanowiło to argument za połączeniem obu modeli w jednym równaniu regresji. I rzeczywiście, uzyskano znaczący i statystycznie istotny wzrost korelacji wielokrotnej z $R = .816$ do $R = .856$ i wzrost procentu wyjaśnionej wariancji (poprawionej) z 62% do 68%. W skład równania regresji weszły, w kolejności zmniejszających się wag beta, następujące czynniki: Aprobata życia („Style zachowania się”: .29), Radykalizm (Cattell Q_1 : .27), Dominowanie (Cattell E : .23), Giętkość struktur poznawczych („Style zachowania się”: -.19), Wysokie super-ego (Cattell G : .18), Cyklotymia (Cattell A : .17), Inteligencja (Cattell B : .17), Odporność (Cattell H : .16), Silne ego („Style zachowania się” .12), Wysoka samoocena (Cattell Q_3 : -.12), Samorealizacja („Style zachowania się”: .11), Dojrzałość emocjonalna (Cattell C : .10).

Analiza regresji czynników

„Formalnej charakterystyki zachowania” względem pierwszej głównej składowej

W skład równania regresji wyjaśniającego syntetyczny wskaźnik jakości funkcjonowania menedżerów weszły, z odpowiednimi wagami beta, następujące czynniki $FCZ-KT$: Aktywność (.29), Perseweratywność (-.26), Wrażliwość sensoryczna (.21) i Wytrzymałość (.16), a ich korelacja wielokrotna z kryterium wynosi .620 i wyjaśnia 35% (poprawionej) wariancji. Pozostałe warianty obliczeń: patrz Strzałecki i Tkaczyk (2001).

Widać wyraźnie, iż tym co decyduje o powodzeniu na stanowiskach kierowniczych jest ogólna wrażliwość, 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 by przekonać się, jaka konfiguracja cech tempera-

mentalnych i osobowościowych wpływa łącznie na powodzenie w pełnieniu funkcji menedżerskich. W skład równania regresji weszły następujące czynniki: Aprobata życia (STZ : .28), Giętkość struktur poznawczych (STZ : -.26), Samorealizacja (STZ : .23), Silne ego (STZ : .19), Wrażliwość sensoryczna ($FCZ-KT$: .18), Perseweracja ($FCZ-KT$: -.14), Wewnętrzna sterowność (STZ : .12) i Aktywność ($FCZ-KT$: .12). Korelacja wielokrotna $R = .715$ i wyjaśnia 45% (poprawionej) wariancji kryterium. W porównaniu do możliwości eksplanacyjnych pojedynczych modeli $FCZ-KT$ i STZ (Por. Tabela 2), widzimy, iż łączna ich moc wzrosła od $R = .62$ (35% wariancji) dla $FCZ-KT$ oraz od $R = .67$ (42% wariancji) dla STZ , do $R = .715$ i 45% wyjaśnionej wariancji dla obu modeli połączonych.

Łączna Analiza regresji modelu STZ , modelu Cattella i $FCZ-KT$

Połączenie trzech modeli przyniosło nieistotną poprawę w wyjaśnieniu powodzenia menedżerów. Korelacja wielokrotna z wartości $R = .620$ (35%) dla $FCZ-KT$, z wartości $R = .675$ (42%) dla samego kwestionariusza „Style zachowania się”, z wartości $R = .816$ (62%) dla Cattella, oraz z wartości $R = .856$ (68%) dla Cattella i STZ , wzrosła dla trzech modeli do wartości $R = .859$ (69% wariancji wyjaśnionej). Do równania regresji weszło ogółem 12 czynników: tylko jeden czynnik z $FCZ-KT$ – Perseweracja (-.15 waga beta), trzy czynniki z STZ – Aprobata życia (.21), Giętkość struktur poznawczych (-.15) i Samorealizacja (.13), oraz osiem z modelu Cattella – Radykalizm (Q_1 : .26), Wysokie super-ego (G : .21), Odporność (H : .20), Dominowanie (E : .20), Inteligencja (B : .20), Cyklotymia (A : .13), Wysoka samoocena (Q_3 : -.11) i Ekspansywność (F : .09).

DYSKUSJA I INTERPRETACJA WYNIKÓW

W płaszczyźnie metodologicznej badania zaprezentowane wskazują na konieczność bardzo starannego opracowania statystycznego zmiennej zależnej, zwłaszcza, gdy stanowią ją wieloaspektowe skale ocen. Nie wystarczają zazwyczaj analizy rozumowane dotyczące struktury czynnikowej skal. Potrzebne są bardziej pogłębione analizy statystyczne, poprawiające korelacje zmiennych niezależnych z kryterium. W płaszczyźnie staty-

stycznej – badania pokazują użyteczność wielozmiennych modeli analizy danych. W płaszczyźnie merytorycznej zaś pokazują moc eksplanacyjną zastosowanego modelu Stylu Twórczego Zachowania (STZ) do wyjaśnienia powodzenia w pełnieniu funkcji kierowniczych na stanowiskach wymagających adaptacji do zmieniającego się systemu ekonomicznego.

Analiza wyników dotyczących modelu STZ, odwołujących się zwłaszcza do syntetycznego wskaźnika powodzenia menedżerów (pierwsza główna składowa). Sukces w pełnieniu funkcji menedżerskich jest zależny od koncentracji na problemach i gotowości rozwiązywania ich wbrew pojawiającym się przeszkodom, umiejętności radzenia sobie samemu w trudnych sytuacjach, umiejętności utrzymywania przyjętego kierunku działania, zdolności widzenia całościowego postawionych zadań do rozwiązania, umiejętności przewycięzania niepokoju („Silne ego”). Taki sposób funkcjonowania ego jest związany organicznie 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 działania („Aprobata życia”). Te autentyczne programy życiowe wynikają z gotowości do stawiania przed sobą długofalowych, ważnych zadań i zdolność ich realizacji, dzięki umiejętności rezygnacji z drobnych gratyfikacji na rzecz ambitnych celów („Samorealizacja”). Osiąganie „zadań odległych”, jak określał to Obuchowski (1985), jest możliwe dzięki umiejętności przeciwstawiania się presji grupy, gotowości prezentowania i bronięcia własnego stanowiska nawet wbrew otoczeniu, kierowaniu się autentycznym i spójnym systemem wartości, dzięki gotowości rozpoczynania wszystkiego od początku („Wewnętrzna sterowność”). Ujemna waga czynnika „Giętkości struktur poznawczych”, jedyna w tej konfiguracji, może świadczyć, iż na tym poziomie sprawowania funkcji menedżerskich osoby badane nie były zadaniowo zmuszone (lub – oceniane) do uruchamiania myślenia przez analogię, elastycznych strategii rozwiązywania problemów, skrajnej oryginalności i innowacyjności.

Taka właśnie konfiguracja czynników pokazuje, iż koncepcja „sprawności systemu osobowościowego”, wywodząca się z pojęcia „osobowości efektywnej” Obuchowskiego (1982), decydującej

o powodzeniu w twórczości (Strzałecki, 1989, s.187, 1996, s.168), przyjęta jako ramy teoretyczne badań również nad twórczą przedsiębiorczością (Dmowska, 1995; Błotniak, 1996; Strzałecki, 2001a,b; Strzałecki i Kot, 2000; Strzałecki i Kusal, 2001), okazała się użyteczna także i w prezentowanych badaniach.

W badaniach Dmowskiej (1995; por. Strzałecki, 1996, 2000a,b) czynniki „Wewnętrzna sterowność”, „Siła ego” i „Samorealizacja” istotnie różnicowały grupę twórczych przedsiębiorców od grupy bezrobotnych ($F [2, 60] = 30.20; p < .001$). 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 (wysokie super ego) nie różnicowały obu grup. Szczególnie istotnie różnicowały następujące czynniki: A (cyklotymia), C (dojrzałość emocjonalna), H (odporność), O (pewność siebie), Q_2 (Samowystarczalność).

W badania Błotniak (1995, 1996; por. Strzałecki, 1996, 2000a,b) 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 $p < .01$ do $p < .001$), podobnie jak „Skala I-E w pracy” Gliszczyńskiej ($F = 10.29; p < .002$) i „Kwestionariusz motywacji osiągnięć” Hermansa ($F = 25.47; p < .001$). Najwyższe trzy korelacje biseryjne r_{bis} (60)czynników „Stylów” z kryterium jakie uzyskała Błotniak to: korelacja „Silnego ego” ($r_{bis} [60] = .78; p < .001$), korelacja „Samorealizacji” ($r_{bis} [60] = .75; p < .001$) i właśnie „Wewnętrznej sterowności” ($r_{bis} [60] = .64; p < .001$), więc podobnie jak w badaniach Strzałeckiego i Kot (2000), w których wszystkie czynniki modelu SZT różnicowały w sposób statystycznie istotny grupę twórczych przedsiębiorców od grupy pracowników sfery budżetowej. Korelacje biseryjne (r_{bis} , $N = 120, p < .0001$) Aprobaty życia, Silnego ego, Samorealizacji, Giętkości struktur poznawczych i Wewnętrznej sterowności z kryterium wynosiły odpowiednio: .45, .51, .57, .44 i .75.

Interesujące, że ta sama triada czynników najwyższej różnicujących: „Silne ego”, „Samorealizacja” i „Wewnętrzna sterowność” powtórzyła się też w

badaniu Strzałeckiego i Kusal (2001; por. Strzałecki, 2001b). Tu również te trzy czynniki uzyskały najwyższe korelacje z powodzeniem na stanowiskach kierowniczych („Silne ego”: $r[60] = .81$; $p < .001$; „Samorealizacja”: $r[60] = .77$; $p < .001$. „Wewnętrzna sterowność”: $r[60] = .85$; $p < .001$). Korelacja wielokrotna tych trzech czynników z kryterium wyniosła: $R = .96$ ($p < .001$), co tłumaczyło 92% (poprawionej) wariancji kryterium. Można uważać, iż rozkład wymagań stawianych przez sytuacje zawodowe, przed którymi stawały osoby z grupy kryterialnej i rzeczywiste problemy, które ta grupa musiała rozwiązywać w swojej praktyce menedżerskiej, wymagał integracji mechanizmów osobowościowych, umiejętności przewycięzania lęku jako rodzi sytuacja problemowa, umiejętności realizacji zadań odległych, wiary we własne możliwości, kierowania się własnym systemem wartości i niezależności od wzmocnień zewnętrznych.

Zastosowanie w prezentowanych badaniach modelu Cattella, wykorzystywanego do diagnozy twórczości, potwierdziło „twórczościowy” wymiar działalności menedżerskiej. Połowa z czynników różnicujących w modelu Cattella grupę twórców od populacji (Cattell, 1963) również wysoko korelowała z kryterium powodzenia w pełnieniu funkcji menedżerskich: Inteligencja (*B*), Dominowanie (*E*), Ekspansywność (*F*), Wysokie super-ego (*G*), Odporność (*H*), Radykalizm (Q_1).

Włączenie do zestawu zmiennych niezależnych kwestionariusza temperamentu *FCZ-KT* pozwoliło w interesujący sposób uzupełnić obraz funkcjonowania menedżerów. Najistotniejszymi czynnikami była: Aktywność (.29), Perseweratywność (-.26), Wrażliwość sensoryczna (.21) i Wytrzymałość (.16), a ich korelacja wielokrotna z kryterium (pierwsza główna składowa „Skali do oceny menedżera”) wynosi .620 i wyjaśnia 35% (poprawionej) wariancji. Uzyskane wyniki są zbliżone do wyników badań Strzałeckiego i Kusal (2001) nad kadrami menedżerską, w których do równania regresji wyjaśniającego powodzenie w pracy weszła Aktywność (.47) i Reaktywność (-.44). Korelacja wielokrotna tych zmiennych $R = .753$ wyjaśnia 55% (poprawionej) wariancji kryterium. Niższe korelacje czynników *FCZ-KT* z kryterium uzyskane w obecnych badaniach mogą świadczyć o tym, że związki temperamentu z pełnieniem funkcji menedżerskich mają charakter nieliniowy: do pewnego poziomu sprawności pełnienia

funkcji menedżerskich zmienne temperamentalne odgrywają ważną rolę, powyżej określonego progu – istotniejsze są czynniki osobowościowe.

Obecne badania dobrze uzupełniają dotychczasowe, dawne i nowe, badania socjologiczne (np. Kręzlewski, 1990) i psychologiczne (Kottas, 1966; Pietrasiński, 1975, 1994; Obuchowski, 1982; Gliszczyńska, 1991; Karney, 1991; Dąbek, 1994; Dąbek, Jarmuż i Witkowski, 1994; Skłodowski, 1994; Witkowski, 1994, 1997; Nosal, 1997; Grzebiuk, i in., 1997; Wojciszke, 1998; Terelak, 1999; Strzałecki i Kot, 2000) nad efektywnością funkcjonowania menedżerów i przedsiębiorców.

Sprawność systemu osobowościowego, poznawczego a także autonomiczność systemu aksjologicznego, łącznie z czynnikami temperamentalnymi, zapewniają stałość działania w długim horyzoncie czasowym. Dzięki umiejętności podporządkowywania celów cząstkowych celom nadrzędnym, dzięki gotowości do restrukturyzacji całego systemu względem formułowanych celów, a także zdolności ponoszenia kosztów psychologicznych rozwiązywania „zadań dalekich”, realizowanej dzięki zdolności do neutralizowania lęku i zapewnieniu integracji osobowości, menedżerowie mogą sprawnie rozwiązywać formułowane przez siebie problemy. Taki obraz funkcjonowania menedżerów sprawia, iż możemy wyraźniej akcentować w konstruowanych teoriach twórczości wymiary działań praktycznych (por. Nęcka, 2001, s. 151), zmierzające do zmiany rzeczywistości w kierunku pożądanego stanów, a nie tylko do jej poznania (Strzałecki, 2000a, 2001a).

LITERATURA

- Bańka, A. (2000). Psychologia organizacji. W: J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki* (Tom 3, s. 321-350). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- 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.
- Blotniak, A. (1995). *Osobowościowe wyznaczniki sukcesu przedsiębiorcy*. Toruń: Uniwersytet Mikołaja Kopernika Katedra Psychologii (maszynopis nie opublikowanej pracy magisterskiej pisanej pod kierunkiem prof. UMK Andrzeja Strzałeckiego).
- Blotniak, A. (1996). Osobowościowe wyznaczniki twórczej działalności w biznesie. *Studia z Psychologii. Tom VII* (s. 238-260). Warszawa: Wydawnictwo ATK.
- 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: C.W. Taylor, F. Barron (red.), *Scientific creativity: its recognition and development* (s. 119-131). New York: Wiley.
- Dąbek, M. (1994). Wiara we własne możliwości, czyli sposób doświadczania sukcesów i niepowodzeń przez polskich menadżerów. W: S. Witkowski (red.), *Psychologia sukcesu* (s.27-47). Warszawa: PWN.
- Dąbek, M., Jarmuż, J., Witkowski, T. (1994). Tajemnice polskiego menedżera. Charakterystyka psychologiczna. W: S. Witkowski (red.), *Psychologia sukcesu* (s. 16-27). Warszawa: PWN.
- Dmowska, J. (1995). *Wizerunek osobowościowy twórczego przedsiębiorcy*. Praca magisterska. Toruń: Uniwersytet Mikołaja Kopernika. Katedra Psychologii (maszynopis nie opublikowanej pracy magisterskiej pisanej pod kierunkiem prof. UMK Andrzeja Strzałeckiego).
- Gelade, G.A. (1997). Creativity in conflict: The personality of the commercial creative. *Journal of Genetic Psychology*, 158, 1, 67-78.
- Gliszczyńska, X. (1991). Poczucie własnej skuteczności w procesie pracy. W: X. Gliszczyńska (red.), *Psychologiczny model efektywności pracy* (s. 55-85). Warszawa: PWN.
- Grzesiuk, L., Doroszewicz, K., Stojanowska, E. (1997). *Umiejętności menedżera. Psychologia stosowana dla menedżerów*. Warszawa: PWSH.
- Gilhooly, K.J. (1996). *Thinking. Directed, undirected and creative*. London: Academic Press.
- Isenberg, D.J. (1987). Inside the mind of the senior manager. W: D.N. Perkins, J. Lockhead, J.C. Bishop (red.), *Thinking*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Jachnis, A. (1994). Temperament a predyspozycje do zawodu menedżera. W: S. Witkowski (red.), *Psychologia sukcesu*. Warszawa: PWN.
- Jarmuż, S. (1998). Zastosowanie modelu „Wielkiej Piątki” w doborze i ocenie personelu. W: T. Witkowski (red.), *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu* (s. 158-177). Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Karney, E. (1991). *Osobowość menedżera czyli jak zostać dyrektorem jutra*. Warszawa: Międzynarodowa Szkoła Menedżerów.
- Kocowski, T. (1991). *Szkice z teorii twórczości i motywacji*. Poznań: SAWW.
- Koopman, P.L., Mączyński, J. Witkowski, S.A. i in. (2001). Perceptions of societal culture and preferred leadership styles in North/West and South/East European countries. *Polish Journal of Applied Psychology*, 1, 7-22.
- Kottas, A. (1966). Dążenie do osiągnięć jako motyw działania kierowników gospodarczych. *Biuletyn Psychometryczny*, Tom II, 45-58.
- Kozielecki, J. (1997). *Transgresja i kultura*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Żak.
- Kozielecki, J. (2001). *Psychotransgresjonizm. Nowy kierunek psychologii*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie „Żak”.
- Krzęlewski, J. (1990). Społeczne uwarunkowania przedsiębiorczych i roszczeniowych zachowań ludzi. W: J. Reykowski, K. Skarżyńska, M. Ziółkowski (red.), *Orientacje społeczne jako element mentalności*. Poznań: IP PAN.
- Kuhn, R.L. (1989). *Handbook for creative and innovative manager*. New York: McGraw-Hill.
- Mączyński, J. (2001). The cultural impact on the leadership style of Polish managers. *Polish Journal of Applied Psychology*, 107, 7-132.
- Necka, E. (1993). Twórczość w przedsiębiorstwie i organizacji. W: K. Sedlak (red.), *Strategie w biznesie* (s. 25-32) Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Necka, E. (2001). *Psychologia twórczości*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Nosal, Cz.S. (1993). *Umysł menedżera. Problemy, decyzje, strategie*. Wrocław: Wydawnictwo „Przecinek”.
- Nosal, Cz.S. (1997). *Psychologia decyzji kadrowych. Strategie, kryteria, procedury*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Nowakowska, M. (1964). *Podręcznik 16-czynnikowego kwestionariusza osobowości R.B. Cattella*. Warszawa: Pracownia Psychometryczna PAN (nie opublikowany maszynopis).
- Obuchowski, K. (1982). Badania osobowości efektywnej. W: K. Obuchowski, W. Paluchowski (red.), *Efektywność a osobowość* (s. 5-24). Wrocław: Ossolineum.
- Obuchowski, K. (1985). *Adaptacja twórcza*. Warszawa: Książka i Wiedza.
- Pietrasiniński, Z. (1975). *Twórcze kierownictwo*. Warszawa: PWN.
- Pietrasiniński, Z. (1994). *Znakomici szefowie i podwładni*. Warszawa: First Business College.
- Skłodowski, H. (1994). Osobowościowe wyznaczniki działalności kierowniczej W: S. Witkowski (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu* (Tom II, s. 151-159). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Spiechowicz, J. (1994). Polubić biznes. W: K. Sedlak (red.), *Polubić biznes* (s. 173-183). Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Strelau, J. (1998). *Psychologia temperamentu*. W-wa: PWN.
- Strzałeckie, A. (1969) *Wybrane zagadnienia psychologii twórczości*. Warszawa: PWN.
- Strzałeckie, A. (1989). *Twórczość a style rozwiązywania problemów praktycznych. Ujęcie prakseologiczne*. Wrocław: Ossolineum.
- Strzałeckie, A. (1990). The psychological research on design. *Design Methods and Theories*, 24, 3, 1238-1266.
- Strzałeckie, A. (1991). Reguły i style rozwiązywania problemów. W: W. Gasparski i A. Strzałeckie (red.), *Logika, praktyka, etyka: przesłania filozofii Tadeusza Kotarbińskiego* (s.79-93). Warszawa: Towarzystwo Naukowe Prakseologii.
- Strzałeckie, A. (1992) Philosophy and/or psychology of discovery. A reinterpretation. W: R. Trappl (red.), *Cybernetics nad Systems*, 92 (s. 577-584). Singapore: World Scientific Publication.
- Strzałeckie, A. (1993). Styles of creative problem solving. W: T. Marek (red.). *Psychological mechanisms of human creativity. The temptation for reassessment* (s. 7-24). Delft: Eburon.
- Strzałeckie, A. (1996). Styl twórczego zachowania: model ogólny i jego zastosowania. *Studia z Psychologii* (Tom VII, s. 159-182). Warszawa: Wydawnictwa ATK.
- Strzałeckie, A. (1998a). Motivation for choosing a scientific career. *Polish Psychological Bulletin*, 29, 3, 255-269.
- Strzałeckie, A. (1998b). Creativity as a style. General model and its verification. W: A. Lewicka-Strzałeckie, O. Loukola (red.), *Science in society. Science policy and ethics* (s. 119-160). Warszawa: IFiS Publishers.
- Strzałeckie, A. (1999). „Style zachowania się”. *Kwestionariusz (Wersja A)*. Warszawa: Instytut Psychologii. Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego.
- Strzałeckie, A. (2000a). Creativity in design. General model and its verification. *Technological Forecasting and Social*

- Change*, 64, 2/3, 241-260.
- Strzałecki, A. (2000b). Model „Stylu Twórczego Zachowania się” jako wskaźnik społecznej pozycji uczniów w grupie. *Forum Psychologiczne*, 5, 2, 160-171.
- Strzałecki, A. (2000c). Psychologia nauki: zarys problematyki. *Zagadnienia Naukoznawstwa*, 146, 4, 479-498.
- Strzałecki, A. (2001a). Twórcza przedsiębiorczość. Próba analizy psychologicznej. *Prakseologia*, 141, 417-440.
- Strzałecki, A. (2001b). Osobowościowe, poznawcze i aksjologiczne wyznaczniki twórczości w nauce. *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*, 17, 1, 23-41.
- Strzałecki, A., Rudnicka, E. (1998). Reprezentacje poznawcze tekstu literackiego i reklamowego. Twórca i odbiorca jako uczestnicy procesu komunikacyjnego. W: A. Strzałecki (red.), *Percepcja reklamy. Zagadnienia psychologiczne* (s. 254-295). Warszawa: Wydawnictwo ATK.
- Strzałecki, A., Furmański, J. (2000). Temperamentalny i osobowościowy wymiar percepcji muzyki. W: W. Jankowski, B. Kamińska, A. Miśkiewicz. (red.), *Człowiek-muzyka-psychologia* (s. 143-156). Warszawa: Wydawnictwo Akademii Muzycznej im. Fryderyka Chopina.
- Strzałecki, A., Kot, D. (2000). Osobowościowe wymiary twórczej przedsiębiorczości. *Przegląd Psychologiczny*, 43, 3, 351-360.
- Strzałecki, A., Kusał, A. (2001). *Temperamentalne i osobowościowe mechanizmy sprawnego zarządzania*. Warszawa: Instytut Psychologii, UKSW (nie opublikowany maszynopis).
- Strzałecki, A., Tkaczyk, B. (2001). *Twórcze wymiary funkcjonowania kadry menedżerskiej*. Warszawa: Instytut Psychologii UKSW (nie opublikowany maszynopis).
- 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.
- Tkaczyk, B. (2000). *Psychologiczne wyznaczniki twórczego funkcjonowania kadry menedżerskiej w warunkach zmian*. Warszawa: Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego (nie opublikowany maszynopis pracy magisterskiej pisanej pod kierunkiem prof. UKSW A. Strzałeckiego).
- Trzebiński, J. (1976). Osobowościowe warunki twórczości. W: J. Reykowski (red.), *Osobowość a społeczne zachowanie się ludzi* (s. 107-135). Warszawa: KiW.
- Trzebiński, J. (1978). *Z badań nad uwarunkowaniami oryginalności myślenia*. Wrocław: Ossolineum.
- Tyszka, T. (2000). Psychologia ekonomiczna. W: J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki* (Tom 3, s. 351-378). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Wachowiak, P. (2001). *Profesjonalny menedżer. Umiejętności pełnienia ról kierowniczych*. Warszawa: Difin.
- Warneryd, K.E. (1988). The psychology of innovative entrepreneurship. W: W.F. van Raaij, G.M. van Veldhoven, K.E. Warneryd (red.), *Handbook of economic psychology* (s. 404-447). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- 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: Ewa Barlik (red.), *Polscy menedżerowie. Zarządzanie w czasach zmian* (s. 44-45). Warszawa: Coopers & Lybrand.
- 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.