

**Zbigniew Witaszek**  
**Akademia Marynarki Wojennej**

## **OSOBOWOŚCIOWE UWARUNKOWANIA SUKCESU W PRZEDSIĘBIORCZOŚCI**

### **STRESZCZENIE**

Osobowość tworzy wieloczynnikową strukturę integrującą zachowania menedżerów, których poziom i osiągnięcia społeczno-zawodowe uzależnione są od procesów poznawczych, motywacyjnych oraz posiadanych cech temperamentu i inteligencji. Czynniki te w istotny sposób decydują o skuteczności działań menedżerskich w warunkach gospodarki rynkowej. Czynniki osobowościowe, nie mniej niż kompetencje zawodowe, wspomagają przedsiębiorczość kadry menedżerskiej. Szczególną rolę odrywają: koncentracja na problemach i gotowość do ich rozwiązywania wbrew pojawiającym się barierom wewnętrznym i zewnętrznym, umiejętność radzenia sobie samemu w trudnych sytuacjach, utrzymywanie przyjętego kierunku działania, zdolność do całościowego ujmowania celów i zadań, umiejętność przewycięzania niepokoju i niepewności. Dysponowanie wymienionymi cechami zapewnia efektywność pracy oraz pozwala na zaspokojenie potrzeb własnych i organizacji. Działalność menedżerska oraz przedsiębiorczość przyczyniają się do rozwoju nowych, twórczych oraz oryginalnych rozwiązań, cennych zarówno dla organizacji, jak i społeczeństwa.

### **WSTĘP**

Problemy, z którymi styka się na co dzień przedsiębiorca czy menedżer, są zbliżone bez względu na wielkość podmiotu gospodarczego. Występujące różnice mają raczej charakter ilościowy niż jakościowy. Odmienność skali działania wpływa w istotny sposób na ocenę procesów ekonomicznych, którym podlega przedsiębiorstwo, oraz przywiązywanie znaczenia do użyteczności wiedzy o zachodzących procesach. Współcześnie holistyczne wykształcenie jest niezbędne i konieczne dla każdej jednostki, która gotowa jest podjąć wyzwania gospodarki rynkowej. Tylko wtedy będzie ona mogła przystosować się do szybko zachodzących zmian otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego przedsiębiorstwa. O ile w dużych podmiotach gospo-

darczych wiedza specjalistyczna i związany z nią w przyszłości sukces firmy mogą być rozdzielone na określony zespół pracowniczy, o tyle w małych przedsiębiorstwach sukces jest niejednokrotnie dziełem jednej osoby. Praktyka życia gospodarczego w Polsce w minionej dekadzie dowiodła, że rozwój przedsiębiorczości jest fundamentem przemian społecznych i podstawowym czynnikiem dynamizującym wzrost gospodarczy oraz przeobrażenia strukturalne w okresie przyspieszenia gospodarczego. Stąd źródła przedsiębiorczości i jej ograniczenia znalazły się w kręgu zainteresowania wielu dziedzin wiedzy nauki, między innymi ekonomii, psychologii międzykulturowej, psychologii stosowanej, psychologii pracy, organizacji i zarządzania, których przedstawiciele starają się zrozumieć, kim jest przedsiębiorca i wyjaśnić rolę, jaką odgrywa on w przedsiębiorstwie, sektorze i gospodarce.

Przedmiotem rozważań niniejszego artykułu jest próba ukazania osobowościowych cech niezbędnych do osiągnięcia sukcesu w przedsiębiorczości.

### POŻĄDANE CECHY WSPÓLCZESNEGO PRZEDSIĘBIORCY MENEDŻERA

Istotnym procesem działalności kierowniczej jest efektywność pracy menedżerskiej oraz przedsiębiorczość<sup>1</sup>. W artykule dokonano próby określenia powszechnie uznawanych cech menedżera i przedsiębiorcy. Współcześnie „wzorcowemu zarządcy” przypisuje się wiele pozytywnych cech, wśród których najczęściej wymieniane są<sup>2</sup>:

- wysokie kwalifikacje zawodowe, wiedza psychologiczna i zdolności organizacyjne;
- twórczość, optowanie za innowacjami i zachęcanie do nich podwładnych;
- lojalność w stosunku do podwładnych i przełożonych;
- umiejętność komunikowania się i rozumienia ludzi, uznanie dla ich poczucia wartości i osobistego znaczenia;

---

<sup>1</sup> Powyższe zagadnienia były przedmiotem badań empirycznych. Zob. m.in. M. Dąbak, J. Jamróz, T. Witkowski, *Tajemnice polskiego menedżera. Charakterystyka psychologiczna*, [w:], *Psychologia sukcesu*, red. T. Witkowski, PWN, Warszawa 1994, s. 16 – 27.

<sup>2</sup> J. Penc, *Decyzje w zarządzaniu*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1996, s. 75 – 76; K. Pawłowski, *Lider przyszłości*, „Rzeczpospolita”, 1998, nr 26, s. 6; G. Raszewska, *Wymagania pracodawców*, „Rzeczpospolita”, dodatek „Praca – Specjaliści – Zarządzanie”, 1988, nr 123, s. I; P. Wielgomas, *Czynniki subiektywne*, „Rzeczpospolita”, dodatek „Praca – Specjaliści – Zarządzanie”, 1998, nr 288, s. III.

- bezpośrednie, odważne angażowanie się w problemy, gotowość do ponoszenia ryzyka i odpowiedzialności;
- elastyczność w działaniu i podążanie za „duchem czasu”;
- cierpliwość, wytrwałość i upór w dążeniu do osiągnięcia wytyczonych celów;
- tworzenie atmosfery szczerości i otwartości, uprzejmość, wyrozumiałość i jasne wyrażanie swoich myśli;
- odczuwanie potrzeby podnoszenia kwalifikacji zawodowych (własnych i podwładnych), rozszerzania praktycznych umiejętności kierowniczych i dążenia do osiągnięcia wysokiego poziomu profesjonalizmu;
- zdolność do rozumienia intencji podwładnych i przełożonych oraz podejmowanie skutecznych decyzji;
- posiadanie wizji własnej kariery zawodowej, podmiotów gospodarczych, rozumienie konieczności zmian jako podstawy kreatywnych i zyskowych działań oraz łączenie bieżącej rzeczywistości z perspektywiczną;
- stawianie potrzeb podwładnych ponad swoje własne;
- nielekceważenie sugestii i opinii podwładnych;
- zdolność do działania pod presją nacisków zewnętrznych, utrzymywanie sprawności w sytuacjach napięć i świadomość granic własnych możliwości (odporność na frustracje, obciążenia psychiczne i stres);
- poczucie odpowiedzialności społecznej i zmysł pracy zespołowej, stwarzanie pozytywnej motywacji do pracy i dbałość o atmosferę sprzyjającą pracy;
- mobilizowanie podwładnych do maksymalnych wysiłków;
- zabieganie o szacunek podwładnych i podnoszenie własnego autorytetu;
- poczucie własnej wartości, pewność siebie, przedsiębiorcze myślenie, zdolność do przewidywania i przekonywania, umiejętność godzenia racjonalności z intuicją.

Zdaniem innych autorów<sup>3</sup> idealny menedżer powinien:

- mieć wyższe wykształcenie zdobyte w renomowanej uczelni zagranicznej lub krajowej; codzienność wskazuje jednak, że są menedżerowie, którzy nie mając studiów wyższych, wypracowali sobie autorytet i uznanie otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego organizacji;
- odbyć podyplomowe studia zarządzania, marketingu i organizacji przedsiębiorstw;
- ukończyć kursy doskonalące w technikach sprzedaży i negocjacji;
- legitymować się stażem w dużych korporacjach europejskich, w tym amerykańskich.

---

<sup>3</sup> D. Styczek, K. Zatoński, *Prezysi w szkolnej ławie*, „BusinessWeek”, 2003, nr 5, s. 71.

Zaakceptowanie wymienionych cech z jednej strony wpływa na skuteczność działań menedżerskich, a z drugiej przedstawiony ideał, opierający się na wzorcowych profilach wymagań, należałoby zakwestionować. Licznie przedstawiane wyróżniki cech efektywnego menedżera czy przedsiębiorcy są wynikiem wyobraźni i intuicji tworzących je ludzi. Zmierzają w kierunku stwarzania mitu, wzoru, polegając na wyliczaniu nowych pozytywnych cech, których zarówno menedżerowie, jak i przedsiębiorcy w całości lub większości nie posiadają i nie wykorzystują.

## ŹRÓDŁA SUKCESU W PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Organizacje<sup>4</sup> zatrudniają menedżerów, którzy zarządzają nimi w sposób przedsiębiorczy. Nie zależy to od miejsca wykonywania pracy, lecz od predyspozycji i umiejętności, które dają im z góry określony zakres menedżerskiej swobody. Wśród nich, oprócz wysokości wynagrodzenia, znajdują się też takie, które wymagają twórczej inicjatywy i kreatywności<sup>5</sup>. Ich realizacja jest jednak możliwa tylko wówczas, gdy menedżer dysponuje określonym zakresem przedsiębiorczej swobody. Można w związku z tym założyć, że działania przedsiębiorcze możliwe są na każdym szczeblu kierowania i w każdej organizacji, tzn. firmie małej, średniej i dużej, pod warunkiem uzyskania stosownych uprawnień decyzyjnych. Menedżerów realizujących takie przedsiębiorcze działania nazywa się intraprzedsiębiorcami<sup>6</sup>.

<sup>4</sup> Określenie organizacji należy odróżnić od socjologicznego pojęcia instytucji. Instytucje można zdefiniować jako stworzone przez ludzi zasady strukturalizacji procesów interakcji. Składają się one z ograniczeń formalnych, tj. prawa, oraz ograniczeń nieformalnych, m.in. norm zachowania. Interakcje między instytucjami i organizacjami są mechanizmami ewolucji gospodarczej. Instytucje są regułami gry, a organizacje i przedsiębiorcy – graczami. Zob. Ł. Sułkowski, *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002, s. 13, za: D. C., North, *Economic Performance Through Time*, „The American Review”, 1994, June, pp. 360 – 361.

<sup>5</sup> Na ogół jednak uprawnienia te są zbyt małe, w związku z czym menedżerowie sprawują swoje funkcje w sposób administracyjny. Głównym zadaniem menedżerów-administratorów jest porównywanie kosztów z przychodami. Sposób i kolejność podejmowanych wówczas decyzji narzuca z góry określony plan zakładający również ściśle sekwencję jego wykonania, tj. porządek, w jakim poszczególne fragmenty zostaną zrealizowane. Z tego względu większość działań profesjonalnych menedżerów ma charakter sekwencyjno-analityczny. Wśród nich niewiele miejsca pozostaje na działalność twórczą i innowacyjną w takim stopniu, by można ją uznać za przedsiębiorczą. Zob. *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, red. B. Piasecki, PWN, Warszawa – Łódź 1999, s. 27 – 28.

<sup>6</sup> Intraprzedsiębiorczość to termin zaproponowany w 1985 r. przez G. Pichnotę, powstał z praktyki funkcjonowania dużych i bardzo dużych przedsiębiorstw, oznacza działalność przedsiębiorczą prowadzoną wewnątrz istniejącej organizacji. Przedsiębiorstwa dysponując wystarczającymi zasobami, ograniczone są w swoim rozwoju skostniałą, biurokratyzowaną strukturą, uniemożliwiającą efektywne działanie w innowacyjnym, ulegającym szybkim przemianom otoczeniu. Zob. *Ekonomika...*, wyd. cyt., s. 28.

Chociaż menedżer i przedsiębiorca oznaczają dwie osoby pełniące różne role, współczesna teoria przedsiębiorczości dopuszcza możliwość zaistnienia warunków, w których zawodowy menedżer działałby w sposób przedsiębiorczy. Do tych uwarunkowań należy zaliczyć:

- pełne zaangażowanie kadry kierowniczej organizacji w zakresie upowszechniania intraprzsiębiorczości;
- wdrażanie przyjętego modelu przedsiębiorczości z uwzględnieniem celu i ograniczeń;
- wypracowanie stosownego systemu motywacyjnego w stosunku do uczestników intraprzsiębiorczości.

Pożądane cechy przedsiębiorcy dotyczą następujących przejawów:

- podejmowania działań z własnej inicjatywy;
- dokładania starań dotyczących rozpoznania sytuacji i możliwych wariantów, szczególnie przed podjęciem działań i ryzykownych decyzji;
- formułowania zadań, umiejętności współpracy z wykonawcami oraz kierowania innymi ludźmi;
- przyjmowania na siebie obowiązków i ponoszenia odpowiedzialności za ich realizację;
- odczuwania potrzeby sukcesu i przewodzenia innym;
- umiejętności koncentracji na sprawach najistotniejszych, w tym właściwego ustalania hierarchii w rozwiązaniu problemów.

Przedsiębiorca i menedżer powinni wykazywać zdolność do przystosowania się do zmiennych warunków otoczenia. Innowacyjność, zdolność do działań niestrudzonych, pomysłowość, umiejętność kojarzenia faktów, przewidywanie następstw podjętych decyzji – to cechy utalentowanych przedsiębiorców i menedżerów.

Efektywny menedżer działający w warunkach konkurencji rynkowej powinien dysponować cechami, które zapewnią mu zarówno sukces osobisty, jak i organizacji. Samo pojęcie przedsiębiorczości nie jest jednak wolne od niejasności. W analizach ekonomicznych dotyczących sprawności w zarządzaniu i przedsiębiorczości<sup>7</sup> przedsiębiorczość jest rozumiana jako zdolność do przewidywania zdarzeń i gotowość do podejmowania ryzyka. Z definicji przedsiębiorczość jest ujmowana jako „(...) proces kreowania czegoś odmiennego z uwagi na jego wartość, w ramach którego poświęca się konieczny do realizacji tego celu czas i wysiłek, zakładając

---

<sup>7</sup> K. E. Wärmeryd, *The psychology of innovative entrepreneurship*, [in:], *Handbook of economic psychology*, ed. K. E. Wärmeryd, Dordrecht, Kluwer Academic Publishers 1998, pp. 407 – 411; M. Blaug, *Teoria ekonomii*, PWN, Warszawa 1994, s. 467 – 472.

towarzyszące mu finansowe, psychiczne i społeczne ryzyko i oczekując uzyskania nagrody finansowej i osobistej satysfakcji<sup>8</sup>”. Inaczej, jest to pewien akt tworzenia lub wzrostu polegający między innymi na:

- ocenie szans uruchomienia i rozwoju (lub tylko rozwoju) określonego przedsięwzięcia;
- ocenie szans na pozyskanie efektów podjętych działań;
- oszacowaniu stopnia towarzyszącego podjętym działaniom ryzyka.

Jest to akt, który przyjmuje precyzyjnie wiele różnych form i postaci, wśród nich: rozpoczęcie przedsięwzięcia, przygotowanie nowych i rozwój dotychczas wytwarzanych dóbr lub usług, skuteczne kierowanie realizowanym przedsięwzięciem, wyszukiwanie nowych źródeł zasilania finansowego itp. Wymienione elementy stanowią części składowe przedsiębiorczego procesu realizowanego przez danego przedsiębiorcę lub przedsiębiorczych ludzi.

Nie ulega wątpliwości, że każda organizacja powinna być zarządzana w sposób przedsiębiorczy, odnosić sukcesy i rozwijać się dynamicznie, niezależnie od tego, czy została utworzona przez obcego właściciela, czy kierującego nią jego przedstawiciela.

Ludzie przedsiębiorczy są czynnikiem sprawczym postępu, wzrostu i rozwoju gospodarczego. To właśnie proces podejmowania działań przedsiębiorczych jest tym, co tworzy bogactwo, nowe miejsca pracy i inne udogodnienia, z których może korzystać społeczeństwo. Menedżerowie i przedsiębiorcze jednostki tworzą nowe i rozwijają istniejące produkty, współtworzą nowe technologie i techniki. Jednak nie zawsze przedsiębiorczość musi kojarzyć się z powstawaniem nowych organizacji. Twórcza dynamika przedsiębiorczości może zachodzić także w istniejących już organizacjach. Kształtowanie przyszłości wymaga od menedżerów i przedsiębiorców identyfikacji i oceny przewidywalnych efektów ekonomicznych poprzez stosowanie rozwiązań twórczych, niemieszczących się w dotychczasowej pragmatyce zarządzania<sup>9</sup>. Wymóg zdrowej przedsiębiorczości wiąże się z systematycznym i planowym wdrażaniem zmian, nowych koncepcji i pomysłów, rzutkością, innowacją, otwartością na sygnały otoczenia.

Przedsiębiorczość to zdolność do generowania zysków, czyli oddziaływanie na mobilność kapitału w dążeniu do osiągania zysków nadzwyczajnych. Natomiast ryzyko prowadzące do zysku jest pewnego rodzaju niepewnością wynikającą z brania

---

<sup>8</sup> R. D. Hisrich, M. P. Peters, *Entrepreneurship. Starting, Developing and Managing a New Enterprise*, IRWING, Boston 1992, p. 10.

<sup>9</sup> J. Kozielski, *Przekroczyć granicę Herkulesa, czyli o decyzjach transgresywnych*, „Problemy”, 1991, nr 2, 3, s. 20, 21.

przez menedżerów na siebie całkowitej i ostatecznej odpowiedzialności za przyszłe wyniki. Niepewności tej, w odróżnieniu od niepożądanych wyników, nie można ani ubezpieczyć, ani skapitalizować. Sam fakt występowania niepewności co do przyszłych wyników umożliwia menedżerom i przedsiębiorcom ewentualne osiągnięcie dodatknych zysków mimo konkurencji rynkowej.

„Przedsiębiorczość” to zatem pewna właściwość zachowania się, a jako cecha – pożądana również w zarządzaniu. W ujęciu klasycznym literatura przedmiotu rozważa takie cechy przedsiębiorczości i sprawnego zarządzania, jak potrzeba osiągnięć<sup>10</sup>, innowacyjność menedżera i przedsiębiorcy<sup>11</sup>, zdolność myślenia strategicznego<sup>12</sup>, w tym podejmowanie ryzyka<sup>13</sup>.

„Przedsiębiorczość” to także skłonność, a zarazem zdolność menedżerów i ludzi przedsiębiorczych do innowacyjności w zakresie inicjowania i realizowania nowych, odważnych działań i wyzwań, to również zdolność do tworzenia, kumulacji i pomnażania bogactwa ekonomicznego (organizacji, regionu, państwa) będącego przejawem rozwoju gospodarczego.

Dostępne dane empiryczne<sup>14</sup> pozwalają twierdzić, że czynniki warunkujące sprawność zarządzania i przedsiębiorczość nie różnią się istotnie od twórczej aktywności jednostek w innych dziedzinach ludzkiej działalności, stąd można kojarzyć je ze wspólnymi mechanizmami sprawności osobowej jednostek. Osobowości nie

---

<sup>10</sup> A. Kottas, *Dążenie do osiągnięć jako motyw działania kierowników gospodarczych*, „Biuletyn Psychometryczny”, 1966, nr 2, s. 45 – 58; P. Davidsson, *Need for achievement and entrepreneurial activity in small firm*, [in:], *Understanding economic behaviour*, ed. F. Olander, Dordrecht, Kluwer Academic Publishers, 1989, pp. 47 – 64.

<sup>11</sup> G. A. Gelade, *Creativity in conflict: The personalist of the commercial creative*, „Journal of Genetic Psychology”, 1997, No 1, pp. 67 – 78; J. E. Perry-Smith, C. E. Shalley, *The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective*, „The Academy of Management Review”, 2003, No 1, pp. 89 – 106.

<sup>12</sup> C. S. Nosal, *Psychologia myślenia i działania menedżera*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 16 – 20.

<sup>13</sup> T. Zaleśkiewicz, *Organizacje wobec niepewności. O naturalistycznym paradygmacie w badaniu decyzji menedżerskich*, [w:], *Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*, red. M. Stryjowska, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań 2002, s. 63 – 77; tenże, *Przedsiębiorczość i podejmowanie ryzyka*, [w:], *Psychologia ekonomiczna*, red. T. Tyszka, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004, s. 303 – 333.

<sup>14</sup> A. Strzałecki, *Styl twórczego zachowania: model ogólny i jego zastosowania*, „Studia z Psychologii”, 1996, nr 7, s. 159 – 182; tenże, *Creativity in design. General model and its verification*, „Technological Forecasting and Socjal Change”, 2000, No 3, Vol. 64, pp. 241 – 260; tenże, *Model „Stylu Twórczego Zachowania” jako wskaźnik społecznej pozycji uczniów w grupie*, „Forum Psychologiczne”, 2000, nr 5, s. 160 – 171; A. Strzałecki, D. Kot, *Osobowościowe wymiary twórczej przedsiębiorczości*, „Przegląd Psychologiczny”, 2000, No 3, Vol. 43, pp. 351 – 360; S. Witkowski, *Predictors of management effectiveness In Polish organizations*, „Polish Psychological Bulletin”, 1997, No 4, Vol. 28, pp. 313 – 323.

powinno się pojmować w sposób statyczny jako zbioru cech, jako mozaiki zbudowanej z określonej liczby elementów. Przez osobowość należy rozumieć wieloczynnikową strukturę integrującą zachowanie jednostki, której poziom i osiągnięcia uzależnione są od procesów poznawczych, motywacyjnych, cech temperamentu i inteligencji. Pojęcie sprawności systemu osobowościowego (osobowości efektywnej) związane jest ze zdolnością do stabilnego działania w długim horyzoncie czasowym z jednoczesną adaptacją do uwarunkowań zaistniałej sytuacji.

## MODEL STYLU TWÓRCZEGO ZACHOWANIA

Koncepcja sprawnej osobowości, a także przyjętych sposobów rozwiązywania problemów dotyczących sprawności systemu poznawczego jednostek może być narzędziem do wyjaśniania mechanizmów efektywnego oraz twórczego zarządzania i przedsiębiorczości<sup>15</sup>.

Istotna wydaje się próba wyjaśnienia społeczno-psychologicznych czynników przedsiębiorczości przejawiających się w pracy menedżerów i wpływających na osiąganie przez nich sukcesów społecznych, ekonomicznych i politycznych. W kategoriach nieekonomicznych przedsiębiorczość należy rozumieć jako złożone procesy o charakterze osobowościowym, poznawczym, z uwzględnieniem osobowościowych i aksjologicznych czynników funkcjonowania jednostki. Sukces natomiast jest rozumiany jako twórcze zarządzanie zasobami osobowymi i rzeczowymi,

---

<sup>15</sup> Literatura przedmiotu rozróżnia inne substytuty ściśle związane z „twórczą przedsiębiorczością”, stąd można mówić o: profesjonalnych menedżerach (K. J. Gilhooly, *Thinking. Directed, undirected and creative*, Academic Press, Londyn 1996, p. 258), twórczym kierownictwie (M. Stasiakiewicz, *Zachowanie twórcze w organizacji*, [w:], *Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia...*, wyd. cyt., s. 153 – 173), twórczości w przedsiębiorstwie i organizacji (E. Nęcka, *Twórczość w przedsiębiorstwie i organizacji*, [w:], *Strategie w biznesie*, red. K. Sedlak, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1993, s. 25 – 32), twórczej transgresji menedżerów (C. S. Nosal, *Umysł menedżera. Problemy, decyzje, strategie*, Wydawnictwo „Przecinek”, Wrocław 1993, s. 21 – 26), psychologii menedżera (J. Terelak, *Psychologia menedżera*, Dyfin, Warszawa 1999, s. 53 – 57), kreatywności menedżera (J. Spiechowicz, *Polubić biznes*, [w:], *Polubić biznes*, red. K. Sedlak, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1994, s. 173 – 183), misji menedżerów (B. Wojciszke, *Motywy i wartości*, [w:], *Polscy menedżerowie. Zarządzanie w czasach zmian*, red. E. Barlik, Coopers & Lybrand, Warszawa 1998, s. 44 – 45), syndromie efektywnego menedżera w okresie transformacji oraz psychologii myślenia i działania menedżera (C. S. Nosal, *Psychologia myślenia...* wyd. cyt., s. 41 – 47), twórczym, koncepcyjnym przygotowaniu (projektowaniu) działań praktycznych (A. Strzałecki, *Model „Stylu Twórczego Zachowania” jako wyznacznik funkcjonowania kadry menedżerskiej w warunkach zmian systemowych*, „Czasopismo Psychologiczne”, 2001, nr 2, t. 7, s. 135 – 146), twórczości w biznesie (A. Strzałecki, *Creativity in design...* wyd. cyt., s. 241 – 260).



w tym również informacją. Stąd można stwierdzić, że osoby osiągające powodzenie w zarządzaniu i przedsiębiorczości wykazują – w stosunku do ludzi podejmujących działalność w biznesie – charakterystyczną konfigurację cech ludzi twórczych, wśród których są<sup>16</sup>:

1. Aprobata życia – gotowość do cieszenia się życiem wbrew doznawanym niepowodzeniom; zdolność do samodzielnego podejmowania decyzji i kierowania się własnym systemem wartości; umiejętność kierowania własnym życiem, sprawiająca, że nabiera ono spójności i sprawności.
2. Silne *ego* – wyraźna identyfikacja i aprobata własnego *ja*; umiejętność koncentracji na problemach i gotowość do ich rozwiązywania wbrew barierom wewnętrznym i zewnętrznym; umiejętność samodzielnego radzenia sobie w różnych sytuacjach; brak poszukiwania wsparcia ze strony innych; zdolność utrzymywania wytyczonego kierunku działania i całościowego ujmowania postawionych celów i zadań. Silne *ego* to własny i spójny system przyjętych norm i wartości, gotowość do przezwycięzania niepowodzeń.
3. Samorealizacja – gotowość do stawiania przed sobą długookresowych, ambitnych celów i zadań oraz umiejętność ich realizacji; gotowość do satysfakcji z rozwiązywania problemów stanowiących wyzwanie dla jednostki. W tym przypadku samorealizacja jest rozumiana jako zdolność podporządkowywania celów cząstkowych celom nadrzędnym będącym kulminacją aspiracji życiowych; to także tendencja do wprowadzenia ładu tam, gdzie istnieje chaos, gotowość rezygnacji z chwilowych gratyfikacji na rzecz satysfakcji z realizacji odległych celów.
4. Giętkość struktur poznawczych – elastyczność w stosowaniu strategii rozwiązywania problemów, zdolność łączenia pojęć z odległych dziedzin, oryginalność i innowacyjność; umiejętność dokonywania analizy i syntezy danych, wychwytywania „istoty problemu”; zdolność poszukiwania analogii, a także dążenie do uzyskania rozwiązań charakteryzujących się logiką i przejrzystością; gotowość do podejmowania trudnych zadań i zdolność generowania dużej liczby ich rozwiązań.
5. Wewnętrzna sterowność – umiejętność przeciwstawiania się presji grupy; przejawianie autentycznego i spójnego systemu norm i wartości; gotowość prezentowania własnych podglądów nawet wówczas, gdy otoczenie uznaje je za niepopularne; zdolność realizowania własnych celów i zadań wbrew naciskom innych; energia i rozmach w podejmowaniu działań, a także gotowość rozpoczynania wszystkiego od początku w sytuacji zagrożenia lub dysfunkcji działań.

---

<sup>16</sup> A. Strzałecki, *Motivation for choosing a scientific career*, „Polish Psychological Bulletin”, 1998, No 3, Vol. 29, pp. 255 – 269.

Inną istotną cechą ludzi twórczych jest motywacja osiągnięć, uznawana za ważną dziedzinę społeczno-psychologiczną w wyjaśnianiu złożonych zachowań celowych jednostek. Wynika to z faktu, że „sprawny menedżer ma silną motywację, aby kierować jednostkami, organizacjami czy instytucjami, czynność ta daje mu silną motywację i jest źródłem pozytywnych emocji”<sup>17</sup>.

Do wyznaczników motywacji osiągnięć należy zaliczyć:

- poziom aspiracji – wyrażany jako ambicja w dążeniu do osiągania wyznaczonych celów i zadań; z poziomem aspiracji wiąże się gotowość do realizacji zadań coraz bardziej złożonych i obarczonych wyższą skalą odpowiedzialności;
- odraczanie gratyfikacji – zdolność do rezygnacji z natychmiastowej gratyfikacji na rzecz nagród odroczonej w czasie;
- wytrwałość – gotowość dążenia do celu mimo wewnętrznych i zewnętrznych trudności;
- konformizm – wyrażający się najczęściej zgodnością z powszechnie obowiązującymi normami, wzorami i wartościami oraz poglądami w realizacji wyznaczonych celów i zadań;
- uznanie społeczne – dążenie do osiągnięć, prestiżu, władzy, kompetencji zawodowych, niezależnego myślenia i działania, co w efekcie daje wiarę we własne siły, przekonuje o własnej wartości oraz wzmacnia poczucie godności osobistej;
- spostrzeganie czasu – traktowane jako wymierny czynnik funkcji zarządzania;
- samozaufanie – będące wskaźnikiem tendencji do spostrzegania podwyższonego prawdopodobieństwa sukcesu.

Z powyższych rozważań wynika, że motywacja osiągnięć jest ważnym czynnikiem działalności współczesnych menedżerów i przedsiębiorców, może być także wyrazem tendencji do współzawodniczenia ze standardem doskonałości. Rozbieżność pomiędzy bieżącą sytuacją a stanem pożądanym prowadzi do powstawania emocji, na podstawie których kształtują się motywy mające doprowadzić do sytuacji dającej pożądaną efekt końcowy z jednoczesnym unikaniem sytuacji związanej z emocją negatywną.

Istotnym aspektem motywacji osiągnięć jest to, że stanowi ona swoisty „syndrom zachowań ujawniających się, gdy działania osoby są oceniane”<sup>18</sup>. Osoby o wysokiej potrzebie osiągnięć preferują takie sytuacje, które są próbą sił. Nasilenie

<sup>17</sup> Z. Koziński, *Transgresja i kultura*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 1997, s. 198.

<sup>18</sup> M. Wideształ-Bazyl, *Ukierunkowanie motywacji osiągnięć a poziom wykonania pracy*, Ossolineum, Wrocław 1979, s. 15.

motywacji osiągnięć ma swój wymiar, gdyż kontekst obejmujący aktywność zawodową w warunkach konkurencji i wyzwań, tzn. obejmujący warunki, w których działają menedżerowie, aktywuje u nich naturalny czynnik, jakim jest potrzeba osiągnięć.

Aktywność zawodowa wpływa w istotny sposób na kształtowanie mobilności społeczno-zawodowej menedżerów i przedsiębiorców. Chęć do pracy charakteryzuje wszelkie postawy, zainteresowania, cechy charakteru i temperamentu, jej istnienie oznacza, z jakim zaangażowaniem woli i natężeniem wysiłku menedżerowie chcą pracować. Wolę i natężenie działania kształtuje:

- uzyskiwanie zadowolenia z pracy, możliwość rozwoju i awansu, perspektywa kariery zawodowej i życiowej;
- reakcja na bodźce materialne i niematerialne, prawdopodobieństwo sukcesu, potrzeba osiągnięć, uznanie dla dobrej i wydajnej pracy, podatność na nowe doświadczenia;
- odczuwalna uciążliwość pracy, rozkład czasu pracy, warunków środowiska i socjalno-bytowych oraz stosunków międzyludzkich w pracy i poza nią;
- miejsce w hierarchii kierowniczej, styl kierowania, zakres odpowiedzialności i władzy, zgodność własnych celów z celami organizacji, autorytet;
- skłonność do intensyfikowania wysiłku wynikająca z cech charakteru, poczucia obowiązku, przywiązania do miejsca zatrudnienia, moralność i etyka zawodowa, możliwość zaspokajania zainteresowań i ambicji, dążenie do osiągnięć i robienia kariery;
- skłonność do zwiększania wysiłku i aktywności wynikająca między innymi ze wzrostu znaczenia i miejsca organizacji w systemie społeczno-gospodarczym, osiągnięć regionów, gospodarki narodowej, polepszenia warunków życia, korzystnej indywidualnej oceny polityki społeczno-gospodarczej państwa.

Chęć do działania kształtuje się pod wpływem wielu różnych czynników, które oddziałują na menedżerów i przedsiębiorców we wszystkich sferach życia społeczno-zawodowego. Czynniki te wywołują określony, korzystny lub niekorzystny, stan intelektualny i emocjonalny. Chęć do efektywnej pracy zależy w decydującym stopniu od bodźców motywacyjnych stosowanych przez organizację. Motywatory są czynnikami integrującymi lub dezintegrującymi kadrę kierowniczą z organizacjami.

Oprócz samej chęci do pracy istotne znaczenie ma zdolność menedżerów i przedsiębiorców do jej wykonywania. Zdolność do pracy może być pełna lub ograniczona. Zdolność pełna to zdolność do wykonywania czynności kierowniczych w danym zawodzie i określonych warunkach uznanych prawnie za normalne. Zdolność ograniczona to zdolność do wykonywania pracy w niepełnym wymiarze czasu

байд в warunkach korzystniejszych niż normalne. Podstawą zdolności do pełnienia funkcji menedżerskich w organizacjach jest posiadanie przez menedżerów stosownych kwalifikacji i umiejętności – kompetencji zawodowych.

Suma kompetencji zawodowych systemu społecznego organizacji ma swoje wymierne przełożenie na sytuację społeczno-ekonomiczną. W takim podejściu istotne znaczenie ma skuteczność podejmowania decyzji kierowniczych przez menedżerów, które zależą w dużym stopniu od umiejętności przewidywania zdarzeń w przyszłości. Zdolność przewidywania zjawisk w przyszłości wpływa na skuteczność planowania i osiągania celów, zarówno organizacji, jak i osobistych wszystkich przedsiębiorczych osób.

Swoiste miejsce w zarządzaniu i przedsiębiorczości mają osobowościowe uwarunkowania efektywności działań menedżerskich<sup>19</sup>. Należy do nich między innymi kontekst zawodowy menedżera i przedsiębiorcy wklajający go w konkurencję stymulowaną przez gospodarkę rynkową i wymagający dużej ekspresji w pełnieniu funkcji menedżerskiej. Owa ekspresja przejawia się w gotowości do podejmowania długotrwałej aktywności zawodowej wiążącej się z możliwością i chęcią kontynuowania zadania w sytuacji, gdy jego wykonanie zostało przerwane przez splot wydarzeń niezależnych od menedżera. Upór w kontynuowaniu zadania, będący rezultatem odporności psychofizycznej, jest istotnym czynnikiem osobowościowym osiągnięcia sukcesu. Z kolei zbyt duża emocjonalność może być przesłanką nadpobudliwości pogarszającej stosunki w zespole zadaniowym, a wysoki poziom strachu lub niepewności może przekładać się na działania zmierzające do unikania sytuacji awersyjnych i zagrażających realizacji zadania. Zważywszy na fakt, że zarządzanie i przedsiębiorczość są nierozdzielnie związane z licznymi kontaktami międzyludzkimi i koniecznością podejmowania ryzyka, cechy temperamentu danej osoby, także menedżerów, mają istotny wpływ nie tylko na jakość kontaktów z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym, ale na sposób działania i efektywność menedżerów.

## PODSUMOWANIE

O skutecznym funkcjonowaniu menedżerów i przedsiębiorców decyduje (po stronie czynników osobowościowych): koncentracja na problemach i gotowość rozwiązywania ich wbrew pojawiającym się barierom wewnętrznym i zewnętrznym,

---

<sup>19</sup> A. Jachnis, *Temperament a predyspozycje do zawodu menedżera*, [w:], *Psychologia sukcesu*, red. S. Witkowski, PWN, Warszawa 1994, s. 65 – 72; A. Strzałecki, A. Kusal, *Osobowościowe i temperamentalne mechanizmy sprawnego zarządzania*, „Studia Psychologiczne”, 2002, nr 3 s. 5 – 20.

umiejętność radzenia sobie w trudnych sytuacjach oraz utrzymywania przyjętego kierunku działania, zdolność całościowego widzenia postawionych zadań, umiejętność przewyższania niepokoju (siła *ego*). Taki sposób organizacji *ego* jest integralnie związany z gotowością do rozpoczynania wszystkiego od początku w sytuacji niepowodzenia, ze zdolnością do samodzielnego podejmowania decyzji i kierowania się autonomicznym systemem norm i wartości, wyznaczającym autentyczne programy życiowe (aprobata życia). Zaplanowany autentycznie program życiowy to gotowość jednostki do stawiania przed sobą długookresowych, ważnych zadań oraz zdolność do ich realizacji, to także zdolność do rezygnacji z drobnych gratyfikacji na rzecz ambitnych celów (samorealizacja). Osiąganie „zadań odległych” jest możliwe dzięki umiejętności integracji osobowości w długim przedziale czasu, przeciwstawieniu się presji otoczenia, gotowości prezentowania i bronięcia własnego stanowiska nawet wbrew otoczeniu, kierowaniu się autentycznym i spójnym systemem wartości, gotowości rozpoczynania wszystkiego od początku, tzw. zdolności do wewnętrznej sterowności. Oczywista w tym wypadku jest rola motywacji osiągnięć. Takie czynniki, jak samozaufanie i odracanie gratyfikacji odpowiedzialne są za zdolność jednostki do podwyższania subiektywnego prawdopodobieństwa sukcesu i rezygnacji z natychmiastowej nagrody, są więc wyrazem pozytywnego nastawienia na przyszłość, ufności we własne siły i możliwości.

Menedżerowie mający do czynienia z ryzykiem przy podejmowaniu strategicznych decyzji muszą charakteryzować się umiejętnością tolerowania niepokoju i pojawiających się odczuć zagrożenia i niepewności. W przeciwnym razie obniżałoby to ich sprawność i mogło generować duże koszty emocjonalne, które są nieodłącznie związane z działalnością w biznesie, gdzie sprawność działań w dłuższym horyzoncie czasowym wymaga właśnie zdolności tolerowania strachu i opanowania.

Powyższe rozważania pozwalają na stwierdzenie, że sprawność systemu osobowościowego łącznie ze sprawnością systemu poznawczego oraz adekwatnością systemu osobowościowego jednostek zapewniają stałość działania w długim horyzoncie czasowym. Wynika to z umiejętności podporządkowywania celów cząstkowych celom nadrzędnym dzięki gotowości dostosowania całego systemu do formułowanych celów, a także zdolności ponoszenia kosztów psychologicznych rozwiązywania trudnych problemów. Mechanizm ten realizowany jest dzięki zdolności do neutralizowania lęku generowanego przez ryzyko i zapewnieniu integracji osobowości, a także zdolności tolerowania wysokiego poziomu stymulacyjnego podejmowanych działań przez menedżerów i przedsiębiorców, warunkowanej przez korzystny typ temperamentu, dzięki czemu mogą oni sprawnie rozwiązywać problemy zawodowe.

**BIBLIOGRAFIA**

- [1] Blaung M., *Teoria ekonomii*, PWN, Warszawa 1994.
- [2] Davidsson P., *Need for achievement and entrepreneurial activity in small firm*, [in:], *Understanding economic behaviour*, ed. F. Olander, Dordrecht, Kluwer Academic Publishers, 1989.
- [3] Dąbak M., Jamróz J., Witkowski T., *Tajemnice polskiego menedżera. Charakterystyka psychologiczna*, [w:], *Psychologia sukcesu*, red. T. Witkowski, PWN, Warszawa 1994.
- [4] Gelade G. A., *Creativity in conflict: The personalisty of the commercial creative*, „Journal of Genetic Psychology”, 1997, No 1.
- [5] Gilhooly K. J., *Thinking. Directed, undirected and creative*, Academic Press, Londyn 1996.
- [6] Hisrich R. D., Peters M. P., *Entrepreneurship. Starting, Developing and Managing a New Enterprise*, IRWING, Boston 1992.
- [7] Jachnis A., *Temperament a predyspozycje do zawodu menedżera*, [w:], *Psychologia sukcesu*, red. T. Witkowski, PWN, Warszawa 1994.
- [8] Kottas A., *Dążenie do osiągnięć jako motyw działania kierowników gospodarczych*, „Biuletyn Psychometryczny”, 1966, nr 2.
- [9] Kozielski Z., *Transgresja i kultura*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 1997.
- [10] Kozielski J., *Przekroczyć granicę herkulesa, czyli o decyzjach transgresywnych*, „Problemy”, 1991, nr 2 i 3.
- [11] Nęcka E., *Twórczość w przedsiębiorstwie i organizacji*, [w:], *Strategie w biznesie*, red. K. Sedlak, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1993.
- [12] Nosal C. S.: *Psychologia myślenia i działania menedżera*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 2001.
- [13] Nosal C. S., *Umysł menedżera. Problemy, decyzje, strategie*, Wydawnictwo „Przecinek”, Wrocław 1993.
- [14] Pawłowski K., *Lider przyszłości*, „Rzeczpospolita”, 1998, nr 26.
- [15] Penc J., *Decyzje w zarządzaniu*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1996.
- [16] Perry-Smith J. E., Shalley C. E., *The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective*, „The Academy of Management Review”, 2003, No 1.

- [17] *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, red. B. Piasecki, PWN, Warszawa – Łódź 1999.
- [18] Raszowska G., *Wymagania pracodawców*, „Rzeczpospolita”, dodatek „Praca – Specjaliści – Zarządzanie”, 1988, nr 123.
- [19] Spiechowicz J., *Polubić biznes*, [w:], *Polubić biznes*, red. K. Sedlak, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1994.
- [20] Stasiakiewicz M., *Zachowanie twórcze w organizacji*, [w:], *Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*, red. M. Stryjowska, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań 2002.
- [21] Strzałecki A., Kot D., *Osobowościowe wymiary twórczej przedsiębiorczości*, „Przegląd Psychologiczny”, 2000, t. 43, nr 3.
- [22] Strzałecki A., Kusal A., *Osobowościowe i temperamentalne mechanizmy sprawnego zarządzania*, „Studia Psychologiczne”, 2002, nr 3.
- [23] Strzałecki A., *Creativity In design. General model and its verification*, „Technological Forecasting and Socjal Change”, 2000, Vol. 64, No 3.
- [24] Strzałecki A., *Model „Stylu Twórczego Zachowania” jako wskaźnik społecznej pozycji uczniów w grupie*, „Forum Psychologiczne”, 2000, nr 5.
- [25] Strzałecki A., *Model „Stylu Twórczego Zachowania” jako wyznacznik funkcjonowania kadry menedżerskiej w warunkach zmian systemowych*, „Czasopismo Psychologiczne”, 2001, t. 7, nr 2.
- [26] Strzałecki A., *Motivation for choosing a scientific career. Polish Psychological Bulletin*, 1998, Vol. 29, No 3.
- [27] Strzałecki A., *Styl twórczego zachowania: model ogólny i jego zastosowania*, „Studia z Psychologii”, 1996, nr 7.
- [28] Styczek D., Zatoński K., *Prezesa w szkolnej ławie*, „Business Week”, 2003, No 5.
- [29] Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002.
- [30] Terelak J., *Psychologia menedżera*, Dyfín, Warszawa 1999.
- [31] Wärneryd K. E., *The psychology of innovative entrepreneurship*, [in:], *Handbook of economic psychology*, ed. K. E. Wärneryd, Dordrecht, Kluwer Academic Publishers, 1998.
- [32] Wideształ-Bazył M., *Ukierunkowanie motywacji osiągnięć a poziom wykonania pracy*, Ossolineum, Wrocław 1979.
- [33] Wielgomas P., *Czynniki subiektywne*, „Rzeczpospolita”, dodatek „Praca – Specjaliści – Zarządzanie”, 1998, nr 288.

- [34] Witkowski S., *Predictors of management effectiveness in Polish organizations*, „Polish Psychological Bulletin”, 1997, t. 28, nr 4.
- [35] Wojciszke B., *Motywy i wartości*, [w:], *Polscy menedżerowie. Zarządzanie w czasach zmian*, red. E. Barlik, Coopers & Lybrand, Warszawa 1998.
- [36] Zaleśkiewicz T., *Organizacje wobec niepewności. O naturalistycznym paradygmacie w badaniu decyzji menedżerskich*, [w:], *Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*, red. M. Stryjowska, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań 2002.
- [37] Zaleśkiewicz T., *Przedsiębiorczość i podejmowanie ryzyka*, [w:], *Psychologia ekonomiczna*, red. T. Tyszka, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.

### ABSTRACT

Personality creates multifunctional structure, which integrates manager's behavior, whose level, social and professional achievements hinge on cognitive and incentive actions, and possessed traits of character and intelligence. All those factors significantly influence efficiency of manager's actions in economic market environment. Moreover individualistic factors support prosperity of management level staff no less then vocational capacity. The factors such as: ability to focus on problems and willingness to solve them in spite of internal and external obstacles, ability to work on your own initiative in troublesome situations, determination to adhere to established course of action, ability to fully capture aims and exercises, ability to overcome anxiety and uncertainly, are the crucial parts. Administration of the mentioned traits ensures efficiency of actions and allows fulfilling individual and overall requirements. Manager's operating entrepreneurship influence lead to new, creative as well as original solutions, valuable both for the enterprise and the society.

Recenzent prof. dr hab. Bogdan Nogalski