

Józef Szopiński

Wyższa Szkoła Umiejętności w Kielcach
jszopinski@poczta.onet.pl

Cechy osobowościowe innowatorów i maruderów.

*Nie staraj się być człowiekiem sukcesu.
Stań się raczej człowiekiem wartościowym.*
Albert Einstein

Wprowadzenie

Niezmiennność i stabilność otoczenia przedsiębiorstwa tak charakterystyczna dla epoki industrialnej, została zastąpiona w epoce informatycznej szybkimi i niezwykle dynamicznymi zmianami otoczenia. Wielu autorów (Borkowska, Bohdziewicz 1998; Pawłowski 1998; Sikorski 2000; Skrzypek 2002; Szopiński 2002a, 2003) podkreśla, że tylko menedżerowie kreatywni mogą sprostać wymogom konkurencji i zapewnić sukces firmy przez wprowadzanie nowych i użytecznych zmian.

Z jednej strony kreatywność menedżerów bywa wyliczana jako podstawowy składnik kompetencji menedżerskich, a z drugiej strony jest w małym stopniu empirycznie zbadana. Specjaliści z zakresu ekonomii, zarządzania muszą doświadczać trudności z opisem wewnętrznych zasobów menedżerów decydujących o wprowadzaniu skutecznych zmian w organizacji, jeśli nie zdecydują się skorzystać z pomocy psychologów.

Zmiany w krajobrazie Polski w czasie ostatnich 15 lat są bardzo widoczne. Równocześnie kontakt z wieloma organizacjami dowodzi, że za zewnętrznymi, fasadowymi zmianami kryje się często marnotrawienie kreatywnych możliwości pracowników.

Prowadzone przez autora szkolenia dla różnorodnych instytucji oraz grup zawodowych w formie warsztatów uwidaczniają stałe wzory zachowania uczestników. Te specyficzne wzory zachowań pojawiają się szczególnie wyraźnie w momentach relacjonowania jakiejś konkretnej sytuacji zawodowej lub np. relacji z przełożonym. Są to najczęściej niewerbalne komunikaty wyrażające się w tzw. mowie ciała, sposobie siedzenia, zajmowanym miejscu w sali, sposobie stania, poruszania się, ruchach rąk czy nóg. Wtedy niejako wypowiedane treści słowne bywają podkreślane, przypieczętowane komunikatem bezsłownym, który w tej sytuacji i dzięki połączeniu komunikatu werbalnego z niewerbalnym stają się niepodważalnym źródłem informacji o nadawcy i jego kreatywnym bądź reprodukcyjnym funkcjonowaniu w organizacji. Podobny proces spotykam podczas poradnictwa indywidualnego (Szopiński 1998, 2001, 2004a).

Najnowsze koncepcje wyjaśniające mechanizm kreatywności (Amabile 1996; Sołowiej 1997; Csikszentmihalyi 2001; Popek 2001; Szopiński 2004b) zakładają, że dla wystąpienia kreatywności musi wystąpić zbieżność wielu komponentów.

Z analiz 100 prac doktorskich na temat kreatywności dokonanych przez trzech amerykańskich badaczy (Wehner, Csikszentmihalyi, Maggyari-Beck 1991) wynika, że w istocie rzeczy takie pojęcia, jak: kreatywność, twórczość, przedsiębiorczość, innowacyjność są terminami zbieżnymi, lecz każdy z nich przyjął się w innych obszarach działalności człowieka.

Tu ze względu na ograniczone ramy i dla większej wyrazistości zostaną przedstawione cechy osobowościowe skrajnych grup menedżerów w zakresie natężenia kreatywności, których można nazwać jako innowatorów i maruderów (Ratajczak 1980). Postęp i rozwój gospodarczy dokonuje się głównie dzięki innowatorom. Jednak zestawienie cech obu skrajnych grup uwypukla cechy obu. Poza tym brak zainteresowania badawczego maruderami (Ziółkowski, Koralewicz-Zębik 1990; Ratajczak 1993) powoduje osłabienie tempa rozwoju całej gospodarki zgodnie z przysłowiem: „Karawana może się poruszać z szybkością najsłabszego wielbłąda”.

Strategia badawcza

Kreatywność jako dyspozycja psychiczna jest cechą ciągłą. Aktualizacją zewnętrzną tej wewnętrznej dyspozycji są konkretne zachowania, przejawiające się we wprowadzaniu innowacji. Zarówno własne doświadczenie zawodowe, jak i nieliczne dotychczas badania empiryczne skłaniają do szukania tej dyspozycji wewnętrznej przede wszystkim w rodzinie pochodzenia, która również tworzy określoną konfigurację cech osobowościowych.

Dla opisu cech osobowościowych tych dwóch skrajnych grup w zakresie kreatywności zostaną wykorzystane 2 narzędzia badawcze:

1. Kwestionariusz Twórczego Zachowania KANH Stanisława Popka w celu wydzielenia spośród badanych menedżerów grupy o wysokich i niskich wynikach kreatywności.
2. Test Przymiotnikowy (ACL H.G. Gough, A.B. Heilbrun) w opracowaniu Zenomeny Płużek do opisu cech osobowościowych badanych menedżerów .

Przebadano 310 menedżerów. Badania ukończono w grudniu 2001. Ze względu na niekompletność danych do obliczeń statystycznych przyjęto 300 badanych (tzn. 146 kobiet i 154 mężczyzn). Najliczniejszą grupę wśród badanych stanowili menedżerowie usług (111 badanych, 37,0%), menedżerowie placówek edukacyjnych (94, 31,3%), menedżerowie produkcji (49, 16,3%), menedżerowie turystyki i agroturystyki (46, 15,3%). W jakimś stopniu podane liczby są odbiciem transformacji gospodarki i wzrostu znaczenia inwestycji w dziedzinie usług i edukacji nad inwestycjami w dziedzinie produkcji, co jest charakterystyczne dla nowej ery informatycznej w najwyżej rozwiniętych krajach (Płoszajski 1998, s. 23).

Połowa badanych zamieszkiwała duże miasta (Warszawa, Łódź, Kraków, Lublin) lub średnie (Rzeszów, Kielce, Chełm, Zamość), pozostali – małe miasteczka lub wsie.

Najliczniej byli reprezentowani menedżerowie kierujący małymi zespołami, lecz aż 50% badanych kierowała zespołami powyżej 31 –osobowymi.

Uzyskane rezultaty badawcze

Teoretyczna konstrukcja KANH zakłada natężenie dla globalnego wyniku kreatywności od -60 do + 60. W tych badaniach wyniki menedżerów w zakresie kreatywności cechuje duże zróżnicowanie od -22 do +55 (Średnia wynosi 15,1, a odchylenie standardowe 11,53). Rozkład wyników jest zbliżony do normalnego (w teście Kołmogonowa-Smirnowa $z = 0,722$, $p = 0,674$ nie różni się istotnie od normalnego). Opierając się na uzyskanych wynikach, porównano rezultaty menedżerów ze skrajnych kwartyli. Wybrano 25% menedżerów z niskimi wynikami, tj. 71 osób, oraz 25% menedżerów z wynikami wysokimi w zakresie kreatywności, tj. 74 osoby (4 osoby uzyskały takie same wyniki, stąd różnorodność wyników w obu grupach), i zestawiono ich wyniki z wynikami uzyskanymi w teście ACL mierzącym cechy osobowościowe. Wyniki te przedstawia tabela 1 oraz wykres 1, ukazujące profile cech osobowościowych obu skrajnych grup.

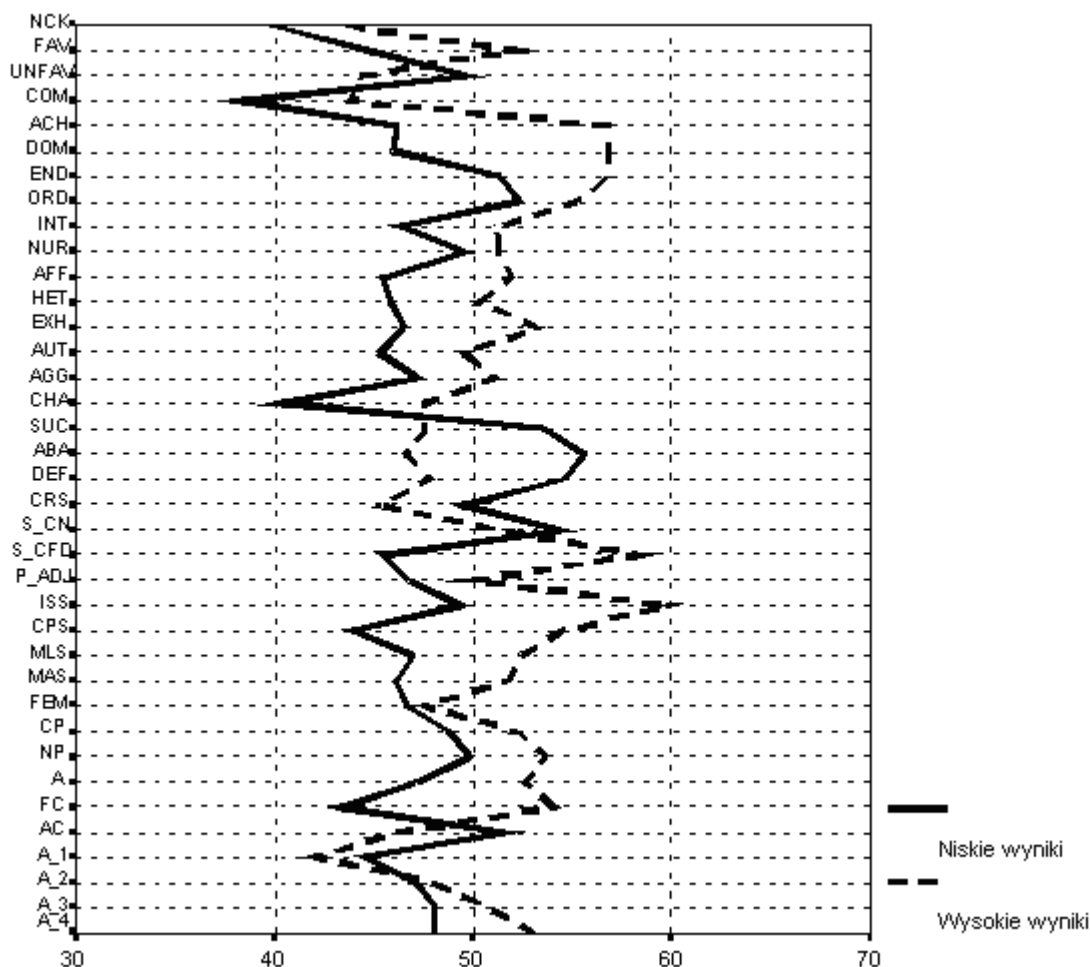
Najogólniej można powiedzieć, że ACL jako narzędzie badawcze dobrze różnicuje w zakresie cech osobowościowych innowatorów i maruderów. Dwadzieścia jeden skal ACL różnicuje statystycznie istotnie ($p < 0,001$) innowatorów i maruderów, pięć skal ACL różnicuje obie grupy menedżerów statystycznie istotnie na poziomie $p < 0,01$, pięć skal na poziomie $0,05$. Tylko sześć skal nie różnicuje obu grup menedżerów.

Należy zauważyć, że cechy, które nie różnicują obu grup, dostarczają w sposób pośredni ważnych informacji opisujących kreatywność. Na tej podstawie możemy wnioskować, że takie cechy, jak: przykładanie uwagi do uporządkowania, angażowanie się w zachowania, które dostarczają innym korzyści emocjonalnych lub materialnych, kobiecość, męskość nie są cechami specyficznymi dla innowatorów lub maruderów.

Zasadniczo oba profile cechuje duże podobieństwo. Przejawia się ono w tym, że innowatorzy uzyskują tylko większe nasilenie cech w porównaniu z maruderami. Wyjątek stanowią tylko takie cechy, jak: potrzeba negatywnego wypowiedania się o sobie (Unfav), potrzeba otrzymania wsparcia ze strony innych (Suc), potrzeba podporządkowania się innym (Def), potrzeba upokorzenia (Aba), potrzeba samokontroli (S-Cn) oraz konformistyczne i samoograniczające przekonania (AC). W wymienionych skalach maruderzy uzyskują wyższe wyniki aniżeli innowatorzy. Krótko mówiąc, maruderzy uzyskują wyższe wyniki w skalach wskazujących na brak autonomii oraz zaufania do siebie i swoich możliwości w połączeniu z potrzebą bycia prowadzonym przez innych ludzi. Niższe wyniki maruderów w pozostałych skalach są również potwierdzeniem wysokich wyników w wyżej wymienionych skalach. Stąd zapewne najkrótszą charakterystyką maruderów może być klasyfikacja Erica Berne'a, który opisuje to przy pomocy prostych znaków jako: - + (Lumma 1992, s. 252). Układ tych znaków mówi, że maruder w punkcie wyjścia dewaloryzuje siebie, przyjmuje dla siebie gorszą pozycję, dokonując niejako bezwarunkowo i automatycznie waloryzacji innych. Ta operacja myślowa, którą powtarzają maruderzy, jest bardzo widoczna podczas wszelkich aktywnych form nauczania.

Tabela 1. Niskie i wysokie wyniki w kreatywności a cechy osobowościowe badanych menedżerów

ACL	KANH				<i>t</i>	<i>df</i>	<i>P</i>
	Wyniki niskie <i>n</i> = 71		Wyniki wysokie <i>n</i> = 74				
	Średnie	Odch. stand.	Średnie	Odch. stand.			
NCK	39,73	8,42	43,64	10,01	-2,544	140	0,012
FAV	44,77	8,76	52,26	7,78	-5,429	139	0,000
UNFAV	49,75	9,09	44,41	5,64	4,231	116	0,000
COM	38,37	7,40	43,76	6,83	-4,553	140	0,000
ACH	46,11	8,53	56,85	7,69	-7,951	140	0,000
DOM	45,96	9,47	56,84	6,66	-7,968	125	0,000
END	51,35	10,15	56,84	9,47	-3,362	141	0,001
ORD	52,35	10,37	55,31	10,37	-1,717	142	n. i.
INT	46,32	8,29	51,16	9,77	-3,220	140	0,002
NUR	49,63	7,79	51,26	6,55	-1,356	136	n. i.
AFF	45,44	7,92	51,93	8,49	-4,764	142	0,000
HET	45,82	7,99	50,31	7,86	-3,412	142	0,001
EXH	46,52	8,53	53,28	7,61	-5,030	139	0,000
AUT	45,30	8,06	49,58	6,18	-3,580	131	0,000
AGG	47,28	9,22	51,11	6,53	-2,874	125	0,005
CHA	40,34	8,70	47,64	7,83	-5,301	139	0,000
SUC	53,59	8,49	47,66	7,10	4,553	136	0,000
ABA	55,59	9,18	46,62	6,68	6,707	127	0,000
DEF	54,59	9,09	47,92	7,25	4,875	133	0,000
CRS	49,51	10,76	45,35	8,37	2,588	132	0,011
S-CN	54,46	8,82	51,19	6,97	2,474	133	0,015
S-CFD	45,38	10,91	58,31	6,96	-8,469	118	0,000
P-ADJ	46,70	7,71	49,93	7,78	-2,510	142	0,013
ISS	49,38	11,37	59,73	7,39	-6,470	119	0,000
CPS	43,96	9,67	54,59	6,62	-7,700	123	0,000
MLS	46,97	7,72	52,39	8,25	-4,088	142	0,000
MAS	46,07	8,57	51,73	7,26	-4,282	137	0,000
FEM	46,59	8,53	47,49	8,68	-0,626	142	n.i.
CP	48,80	9,40	52,18	7,28	-2,408	131	0,017
NP	49,80	8,64	53,69	6,64	-3,027	131	0,003
A	47,17	10,01	52,64	8,10	-3,606	134	0,000
FC	43,38	8,74	54,11	6,71	-8,264	131	0,000
AC	51,61	7,23	46,11	7,19	4,591	142	0,000
A-1	44,55	8,88	42,08	6,97	1,856	132	n.i.
A-2	47,23	8,19	47,92	9,94	-0,46	139	n.i.
A-3	48,15	9,24	50,82	8,92	-1,769	142	n.i.
A-4	48,07	8,41	53,03	9,91	-3,252	140	0,001



Wykres1. Profile osobowościowe maruderów i innowatorów

Profil osobowościowy maruderów cechuje pewna wewnętrzna zgodność i zwartość połączona z rozbudowaniem wielorakich programów naśladowczych. Ten program naśladowczy powtarza się wielokrotnie zarówno w pesymistycznym widzeniu siebie, jak i w małej sile dążenia do celu, w sposobie mobilizowania własnych możliwości, w ustosunkowaniu się do życia, polegającym na podporządkowaniu się życzeniom i wymaganiom innych. Wydaje się, jakoby podstawowy paradygmat wyjaśniający zachowanie marudera polegał na powtarzaniu tych samych lub podobnych zachowań. Być może dlatego jego obszar oddziaływań staje się coraz mniejszy i coraz bardziej nieadekwatny. Inne badania (Szopiński 1998, 2004a,b) sugerują, że powtarzanie tych samych zachowań w sytuacji zawodowej łączy się z „uwikłaniem rodzinnym”, gdzie podjęcie roli specjalnej przez dziecko (niezależnie od jego wieku) dyktuje potrzebę naprawy dysfunkcyjnego subsystemu rodziców, co ukierunkowuje raczej na przeszłość, przy rezygnacji z własnych celów życiowych. Konsekwencją tego stanu jest ich sposób komunikowania się ze światem, który nie pozwala im różnić się od innych.

Powyższa interpretacja opierała się na różnicach statystycznie istotnych ($p < 0,001$) w zakresie 21 cech osobowościowych pomiędzy skrajnymi grupami menedżerów w zakresie kreatywności. Dla wyostrenia uzyskanej interpretacji zostanie teraz zastosowane dodatkowe kryterium różnicujące innowatorów i maruderów. Tym dodatkowym kryterium będzie różnica pomiędzy średnimi w wyżej

podanych skalach większa niż 10 punktów (Tabela 1). W ten sposób wyłoniono pięć skal (S-Cfd, Ach, Dom, Cps, Iss). Największa różnica (13 punktów) między obu grupami ujawniła się w skali ujmującej wiarę we własne możliwości (S-Cfd).

Przy tym po dwie skale przypadają na wytrwałe dążenie do celu (Ach, Dom) oraz osobowość kreatywną (Iss, Cps). Powyższa analiza pokazuje, że **innowatorzy mają wielorakie programy powiązane ze sobą w pewien uzupełniający się i zwarty system, umożliwiające im szukanie w sobie wewnętrznych rezerw dla skutecznego działania i realizacji postawionych sobie celów.**

Najkrótszą charakterystyką innowatorów w ujęciu E. Berne'a można wyrazić w dwóch wariantach: ++ lub +-. W obu wariantach oni są niezmiennie głównym motorem wprowadzania wartościowych zmian w organizacji. Innowatorzy nie obawiają się używać języka, który zaznacza ich różnicę od innych. Konstelacja tych cech osobowościowych, których wyrazem jest zdolność do różnienia się od innych, ma swoją genezę w pozytywnych doświadczeniach wyniesionych z rodziny generacyjnej, przejawiającej się przede wszystkim w zdolności do autonomii i bliskości.

Identyfikacja numerów ankiet menedżerów z wynikami „peryferyjnymi” w każdej z tych pięciu skal i porównanie ich rezultatów z ich sposobem funkcjonowania zawodowego (rodzajem prowadzonej działalności gospodarczej, wielkością kierowanego zespołu, wprowadzaniem innowacji) mogłaby pokazać interesujące współzależności. Dla ilustracji zostaną przeanalizowane wyniki „peryferyjne” tylko w skali dążenia do celu (Ach) oraz wiary w swoje możliwości (S-Cfd).

Najwyższy wynik w zakresie kreatywności wśród badanych menedżerów (+52) oraz w zakresie siły dążenia do celu (powyżej 60 punktów) należy do kobiety (nr ankiety 31), kierującej ponad 100-osobowym zespołem pedagogów, wprowadzającej innowacje. Najniższy wynik w zakresie kreatywności (-22) z numerem ankiety 194 należy do kobiety prowadzącej gospodarstwo agroturystyczne, która mimo to dokonała wielu innowacji, żeby zaistnieć na rynku ze swoim nowym produktem.

W skali S-Cfd zidentyfikowano trzech menedżerów. Najwyższym wskaźnikiem wiary w możliwość realizacji celów spośród badanych charakteryzował się menedżer wypełniający ankietę nr 346. Jego wskaźnik kreatywności był stosunkowo niski i wynosił +5 punktów. Drugi menedżer odznaczał się najwyższym wskaźnikiem kreatywności (nr ankiety 31) i wysokim wynikiem w zakresie wiary w swoje możliwości (60 punktów). Trzeci menedżer miał wysoki wynik w zakresie kreatywności a najniższy wskaźnik w zakresie wiary w swoje możliwości (nr ankiety 154). Ilustrację tych zależności dokumentuje wykres 2 oraz 3. Analiza wyników tych kilku menedżerów pokazuje, że samo natężenie kreatywności nie rozstrzyga jeszcze o sukcesie menedżera, ale dopiero konstelacja kreatywności z odpowiednimi wewnętrznymi cechami i sytuacją zewnętrzną tworzą sukces.

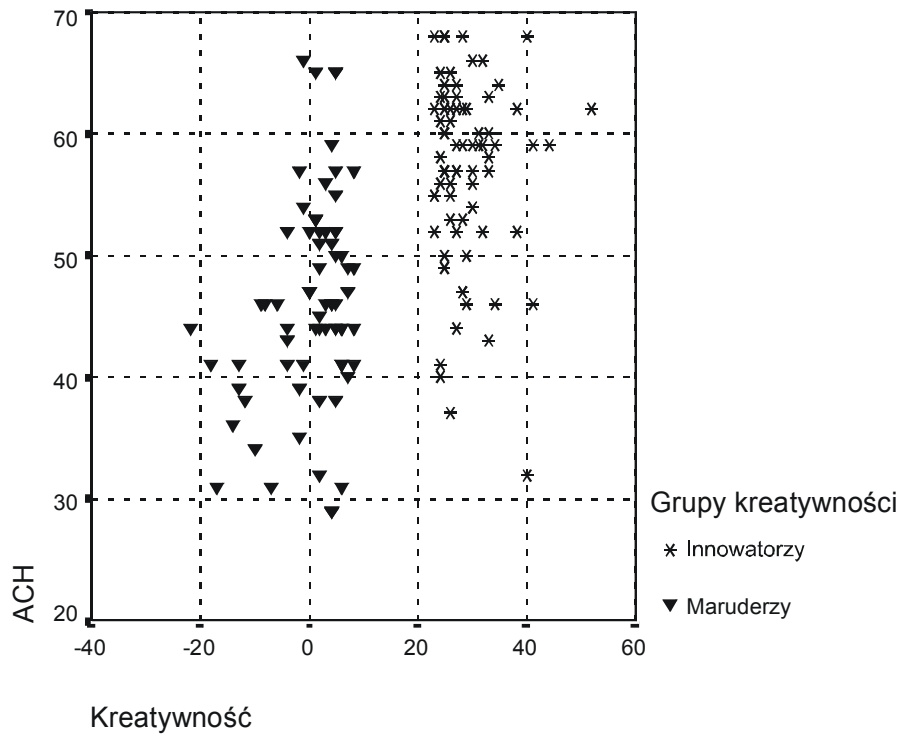
Na podstawie tej analizy można wyróżnić odmienne typy menedżerów: **menedżer przeceniający swoje możliwości, menedżer wykorzystujący adekwatnie swój potencjał oraz menedżer niedoceniający swoich możliwości.** Nierozpoznanie menedżera przeceniającego swoje możliwości przyniesie ogromne straty nie tylko organizacji, ale również wszystkim pracownikom. Nierozpoznanie menedżera niedoceniającego swoich możliwości jest swoistym zamrożeniem kapitału firmy.

Badając osobowościowe uwarunkowania sylwetki skutecznego kierownika Bartkowiak (2003, 212-215) stwierdza wiele zbieżnych cech. Zauważa, że skutecznego kierownika cechuje wysoki poziom kompetencji kierowniczych, a więc autokonceptja i poczucie tożsamości, struktura wiedzy, pozwalająca na wysoką

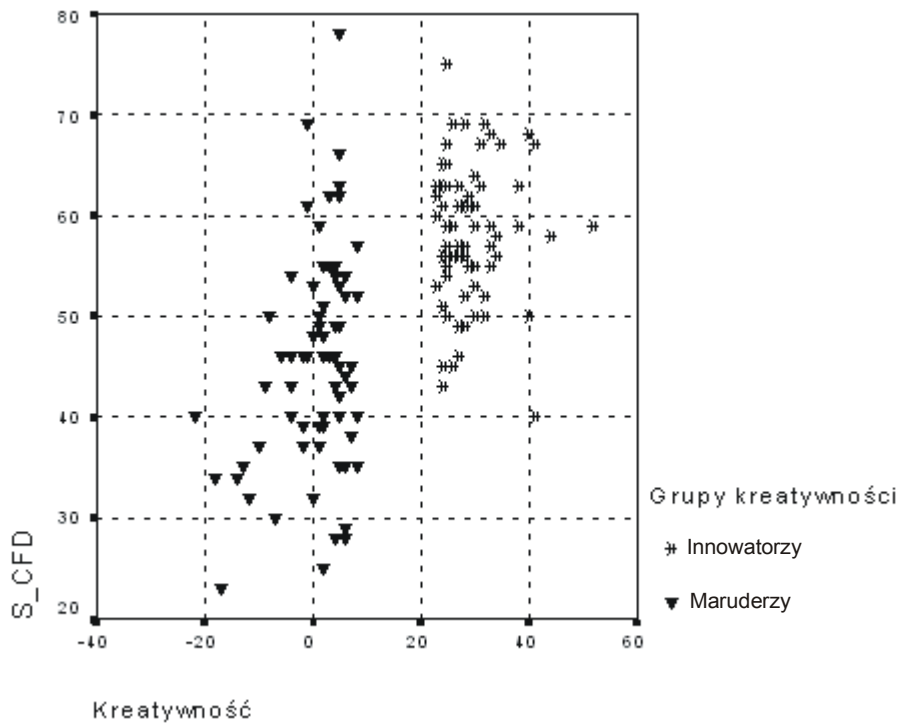
elastyczność tworzenia i wykorzystania pojęć ekonomicznych, a także pozytywne nastawienie do własnego rozwoju i uczenia się.

Trzeba tu jeszcze raz podkreślić, że maruderzy winę za brak sukcesu przenoszą na okoliczności zewnętrzne. Natomiast znacznie mniejsze znaczenie przypisują czynnikom tkwiącym w ich samych, braku przedsiębiorczości i siły w dążeniu do wyznaczonego celu. Prawdopodobnie taka, polegająca na przypisywaniu sukcesu czynnikom niezależnym od nas, potwierdzają badania psychologiczne nad tzw. atrybucją zewnętrzną (Bujak, Zagórski, Lachowski 2002, s. 179-185; Zaleski 1990, s. 131-162). W pewnej mierze badanie tylko czynników ekonomicznych, politycznych decydujących o rozwoju przedsiębiorczości jest zajmowanie się tylko zewnętrznymi czynnikami pomagającymi lub hamującymi innowacyjność (Janik 2002, s. 8-17). Ciekawym podsumowaniem tych rozważań może być analiza Collinsa (2003, s. 46-47) w zakresie sposobu radzenia sobie z trudnościami zewnętrznymi menedżerów dwóch wielkich firm działających w tej samej branży i w tych samych warunkach gospodarczych. Oba przedsiębiorstwa były zmuszone zmierzyć się z napływem taniej stali importowanej do USA. A jednak ich prezesi mieli zupełnie przeciwstawne zdania na temat tej sytuacji zewnętrznej ich przedsiębiorstw. Szef firmy Bethlehem Steel winą za wszelkie kłopoty, jakie napotykała firma, obarczył import. Stwierdził: „Naszym problemem numer jeden, dwa i trzy jest import”. Tymczasem szef firmy Nucor wraz ze swoją kadrą uznali, że wyzwania jakie stawia import stali, może być błogosławieństwem, uśmiechem losu („Czyż nie mamy szczęścia? Stal jest ciężka, a oni muszą ją przewieźć przez cały ocean. Już to daje nam przewagę!”). I dalej problem numer jeden, dwa i trzy amerykańskiego hutnictwa to nie import, ale zarządzanie.

Można więc powiedzieć, że rozwój i sukces gospodarczy, niezależnie od dziedziny, czy to będzie edukacja, usługi, przemysł hutniczy, rolnictwo, agroturystyka, turystyka, opiera się przede wszystkim na ludziach zdolnych do pójścia nową, dotychczas nieuczęszczaną drogą, na której przede wszystkim liczy się wiara w możliwość realizacji swojego celu, wytrwałość i szukanie siły i oparcia w sobie.



Wykres 2. Innowatorzy i maruderzy a ich dążenie do celu



Wykres 3. Innowatorzy i maruderzy i ich stopień zaufania do siebie

Prezentacja innowatora

Dotychczasowe badania psychometryczne zostaną uzupełnione wywiadem z menedżerem, który ma uznane społecznie osiągnięcia w wielu dziedzinach. Celem przeprowadzonego wywiadu było sprawdzenie, na ile stworzony tu przy pomocy metod statystycznych profil osobowościowy innowatora pokrywa się z samoopisem człowieka z wybitnymi wielorakimi osiągnięciami zawodowymi.

Dobrosław Bagiński, lat 51, z wykształcenia artysta plastyk, żonaty, ojciec 4 synów, wykładowca na Wydziale Artystycznym UMCS. Przez kilka lat był szefem lubelskiej TV. Nadzorował budowę nowego gmachu TV, kierując prawie 200-osobowym zespołem. Jest też twórcą polichromii w Kościele św. Andrzeja w Lublinie. Poproszony o spontaniczną ustną wypowiedź na temat swoich cech osobowościowych, sytuacji rodzinnej, powiedział:

Jestem zodiakalnym baranem. Sam nie wierzę w znaki zodiaku, ale dla tych, co wierzą, to pasuje. Mam wolę parcia do przodu. Nie interesuję się i nie przykładam uwagi do tego, co zrobiłem. Nie kultywuję swego dorobku w postaci katalogu, wydawnictw, o co „porządni” artyści bardzo zabiegają. Ja nie dbam o swoją karierę. Nie oznacza to, że nie stawiam sobie celów do realizacji i osiągnięć. Niekiedy planuję trzy razy więcej niż mogę wykonać. Żona mnie pyta, po co ja tyle planuję. Czasem coś nie z mojej winy, ale z powodu okoliczności nie może dojść do skutku. Dlatego łatwo mi się odnaleźć, gdy pewne rzeczy nie wychodzą.

Jeśli coś robię w danym momencie, to dlatego, że mnie to interesuje, ale nie jest dla mnie ważny podziw. Jestem znany, ponieważ zajmuję się wieloma rzeczami. Ale z czego jestem znany, nie znaczy, że potrafię to robić najlepiej. Mam okresy, że jak mnie coś interesuje, to wchodzę w to jakby bez opamiętania. Jak się zajmowałem TV, budową kościoła, to pracowałem po 15 godzin dziennie.

Co jest dla mnie ważne, to że jestem belfrem, nauczycielem akademickim. Nałogowym belfrem, coś, co uwielbiam robić od ukończenia studiów. Lubię patrzeć, jak w głowach młodych ludzi coś się mebluje. Zajmowałem się sztuką awangardową, sztuką sakralną, pracą z młodymi. Jeśli mam siebie ocenić, to najlepszy jestem w belferze, wcale nie w tym, co pan dostrzega. Tam mam największe osiągnięcia, one są ukryte w ludziach, którzy przeszli przez moje ręce, chociaż tam nie widać spektakularnych znaków. Ten osąd wcale nie musi być podzielany przez wielu, choć w rzeczywistości wielu tak uważa. Dostyc tego chwalenia się, ale te rzeczy, które wydają się być efektowne „na wieczną rzeczy pamiątkę”, mogą błędnie z łaskawą pamięcią nauczanych, u których dokonują się rzeczy wartościowe i ważne.

Rodzinę mam bardzo udaną. Mam żonę i 4 synów. Mamy dobry kontakt. Ostatnio uświadomiłem sobie osobliwą rzecz, że z dwoma dorosłymi synami nie przechodziliśmy etapu konfliktu pokoleń. Wcale też to nie oznacza, że oni są potulni, nie mają swoich wad.

Kiedy po pewnym czasie poprosiłem o autoryzację wypowiedzi, usłyszałem: *Można to upiększyć i wyretuszować, ale wówczas tak to czułem.* Ten mały epizod zdaje się również potwierdzać, że innowator stara się przede wszystkim podążać za swoimi myślami, ideami, a opinie innych są dla niego na drugim planie.

Ta autoprezentacja zdaje się ilustrować główne rysy osobowościowe menedżera kreatywnego, wyrażające uparte i wytrwałe dążenie do postawionego sobie celu. To dążenie do celu nie jest przez nikogo narzucone, lecz wynika z głębokiego wewnętrznego namysłu i przekonania. Ukazuje też dobre i satysfakcjonujące relacje rodzinne. Analiza przypadku w pewnym stopniu przybliża i konkretyzuje cechy

osobowościowe oraz sytuację rodzinną 74 anonimowych kreatywnych menedżerów polskich reprezentujących różne sektory gospodarki.

Chcąc dokonać ujednoczenia zaprezentowanego samoopisu z dotychczasowym opisem w kategoriach skal ACL, można bez wątpienia powiedzieć, że występują tu bardzo wyraźne następujące cechy: wielka wewnętrzna siła (S-Cfd), połączona z „zapamiętałym dążeniem do celu” (Ach, Dom) oraz silna osobowość kreatywna, szukająca inspiracji (Iss, Cps) do swojej pracy w wielu źródłach.

Podsumowanie

Przebadano kreatywność 300 menedżerów polskich z czterech gałęzi gospodarki (edukacja, usługi, przemysł, turystyka), wyłaniając przy pomocy Kwestionariusza Twórczego Zachowania KANH S. Popka dwie skrajne grupy: innowatorów i maruderów. Ich cechy osobowościowe badano Testem Przymiotnikowym (ACL H.G.Gougha i A.B. Heilbruna).

Innowatorzy posiadają kilka rozbudowanych, wzajemnie się dopełniających programów pozwalających im osiągać sukces. Programy te są identyczne dla różnych działów gospodarki. Maruderzy posiadają również nie jeden, ale wiele programów wzajemnie się uzupełniających i blokujących im osiągnięcie sukcesu. Odmienność cech innowatorów i maruderów uzewnętrznia się przede wszystkim w ich komunikacji niewerbalnej.

Empiryczne określenie cech obu grup ułatwia ich identyfikację, właściwy dobór pracowników i menedżerów do określonych zadań, doradztwo zawodowe oraz czytelne kryteria dla ewentualnych kandydatów na studia z zakresu zarządzania.

Attributes of innovators and marauders

The present work contains a study concerning creativity in 300 managers, selected nation-wide in Poland and employed in education, services, production, and tourism. Creativity measurements were conducted with Creative Behaviour Questionnaire (KANH), whereas individual attributes were measured using the Adjective Check List (ACL). As a result, two extreme groups of managers were extracted, called innovators and marauders. Innovators possess multiple programming for success. This programming is not specific for managers representing particular branches of economy: education, services, industry or tourism.

Marauders also possess not only one but many programs for restraint. Differences between innovators and marauders are manifested in nonverbal communication and body language.

Empirical description of both groups allows to identify innovators and marauders, and facilitates the proper choice of employees and managers for performing particular tasks, as well as career counseling, and sets clear criteria for candidates for academic education in management.

Bibliografia

- Amabile T.M.: *Creativity in Context*. Westview Press, Inc. Boulder. 1996.
- Bartkowiak G.: *Skuteczny kierownik – model i jego empiryczna weryfikacja*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. Poznań 2003.
- Borkowska S., Bohdziewicz P. (red.): *Menedżer u progu XXI wieku*. Wyd. WSHE. Łódź 1998.
- Bujak F., Zagórski J., Lachowski S. : *Postawy młodzieży średnich szkół rolniczych wobec zagrożeń zdrowia i życia w rolnictwie. Raport z badań*. Instytut Medycyny Wsi. Lublin 2002.
- Collins J.C.: *Od dobrego do wielkiego. Czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm*. Business SPM Projekt. 2003.
- Csikszentmihalyi M.: *Kreatywność*. Klett-Cotta. Stuttgart 2001.
- Janik W.: *Przedsiębiorczość i przedsiębiorstwo*. WSPiA. Lublin 2004.
- Lumma K.: *Strategien der Konfliktlösung*. Windmuehle GmbH Verlag. Hamburg 1992.
- Pawłowski K.: *Kształcenie menedżerów przyszłości dla dużych przedsiębiorstw* (w:) Borkowska S., Bohdziewicz P. (red.): *Menedżer u progu XXI wieku*. Wyd. WSHE. Łódź 1998.
- Płoszajski P.: *Organizacja przyszłości: przerażony kameleon*. (w:) Borkowska S., Bohdziewicz P. (red.): *Menedżer u progu XXI wieku*. Wyd. WSHE. Łódź 1998, s.13-32.
- Popek S.: *Człowiek jako jednostka twórcza*. Wydawnictwo UMCS. Lublin 2001.
- Ratajczak Z.: *Człowiek w sytuacji innowacyjnej*. PWN. Warszawa 1980.
- Ratajczak Z.(red.): *Człowiek w procesie przemian gospodarczych*. Uniwersytet Śląski. Katowice 1993.
- Sikorski Cz.: *Wolność w organizacji. Humanistyczna utopia czy prakseologiczna norma?* Antykwa. Kluczbork–Łódź 2000.
- Sołowiej J.: *Psychologia twórczości*. Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego. Gdańsk 1997.
- Skrzypek E.: *Future 2002. Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstwa*. Wyd. UMCS. Lublin 2002.
- Szopiński J.: *Kompleks Edypa a rywalizacja zawodowa*. „Psychoterapia”,1998, nr 4, s. 39–53.
- Szopiński J.: *Ojciec i szef*. (w:) Dziekanowski Cz. (red.): *Literatura i psychoanaliza*. Wyd. Zakład Psychoanalizy i Myśli Humanistycznej. Białystok 2001, s. 176–190.
- Szopiński J.: *Zewnętrzne i wewnętrzne korelaty kreatywności menedżerów* (w:) Skrzypek E. (red.): *Future 2002. Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstwa*. Wyd. UMCS. Lublin 2002 a, s. 393–406.
- Szopiński J.: *Uniwersyteckie kształcenie menedżerów w innowacyjności*. „Innowacje w Edukacji Akademickiej”, 2002b, nr 2, s. 131–138.
- Szopiński J.: *Systemowy model kreatywności* (w:) Skrzypek E. (red.): *Value 2003. Wpływ zasobów niematerialnych na wartość firmy*. Wyd. Zakład Ekonomiki Jakości i Zarządzania Wiedzą Wydz. Ekonomicznego UMCS. Lublin 2003, s. 559–570.
- Szopiński J.: *Rodzinne i osobowościowe uwarunkowania kreatywności menedżerów*. „Innowacje w Edukacji Akademickiej”, 2004a, nr 4, s. 73–88.
- Szopiński J.: *Kreatywność menedżerów a ich funkcjonowanie rodzinne, zawodowe i osobowościowe*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego. Kraków 2004b.
- Wehner L., Csikszentmihalyi M., Magyari- Beck I.: *Current approaches used in studying crativity: An exploratory investigation*.” *Creativity Research Journal*”, 1991, 4 (3), p. 261--271.
- Zaleski Z.: *Stres pracy rolnika: atrybucyjna analiza efektów zniwnych*. (w :) Biela A. (red.): *Stres w pracy zawodowej*. RW KUL . Lublin 1990. s. 131-162
- Ziółkowski M., Koralewicz-Zębik J.: *Mentalność Polaków. Sposoby myślenia o polityce, gospodarce i życiu lat 80-tych*. NAKOM. Warszawa 1990.