

Przywództwo strategiczne w świetle osiągnięć psychologii

<https://doi.org/10.33141/po.2011.01.01>

Jan Polowczyk

Przeгляд Organizacji, Nr 1 (852), 2011, ss. 3-7

www.przeглядorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Przywództwo strategiczne (*strategic leadership*) jest jednym z podstawowych kierunków badawczych podejścia zasobowego w zarządzaniu strategicznym. Początkowo podejście zasobowe było związane z ekonomią neoklasyczną i zasobami materialnymi. Jednak stopniowo coraz bardziej przejmowało koncepcje behawioralne, których elementy możemy znaleźć już w prekursorskiej pracy E.T. Penrose (1959). Obecnie stwierdzenia, że przywództwo to główny zasób dla rozwoju gospodarki przyszłości [Nidumolu, Prahalad i Rangaswami, 2009] są dość powszechne.

Różnice między zarządzaniem i przywództwem zostały zidentyfikowane i opisane już w latach 50. XX wieku. Według Griffina (2005, rozdz. 17), przywództwo to proces wpływania bez używania przymusu na kształtowanie celów organizacji, motywowania do zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów, a także wspierania kultury organizacji. Kotter (2005) dodaje, że zarządzanie i przywództwo nie wykluczają się. Są to raczej dwa uzupełniające się wzajemnie systemy działań. Zarządzanie pozwala na uporządkowanie operacji przedsiębiorstw, natomiast przywództwo umożliwia skuteczne działanie w zmiennym otoczeniu.

Szkola przedsiębiorcza zarządzania strategicznego [Mintzberg, Ahlstrand i Lampel, 1998, s. 124] w procesie formułowania strategii koncentruje się na pojedynczym liderze. Podkreśla znaczenie jego wrodzonych cech mentalnych, w tym: intuicję, wiedzę i doświadczenie. Prawdziwy przywódca-menedżer operuje na zasobach emocjonalnych i duchowych organizacji, na jej wartościach, zaangażowaniu i aspiracjach. Dla kontrastu, tradycyjny menedżer operuje na zasobach fizycznych organizacji i technologii, jej kapitale, a także ludzkich umiejętnościach. Wizjonerskiego lidera wyróżnia zdolność do używania mowy w jej symbolicznej formie – jako metafory. Dzięki temu wizja nabiera mocy sprawczej [Mintzberg, Ahlstrand i Lampel, 1998, s. 137–138].

Menedżerowie zarządzający przedsiębiorstwami i ich wpływ na strategię byli znaczącym tematem w ostatnich dekadach [Jensen i Zajac, 2004]. Jednocześnie trzeba podkreślić, że poglądy na ten temat były i są bardzo zróżnicowane. Wiele budzących kontrowersję wątków dyskusji występuje od dawna, a różnorodność poglądów mieści się w szerokim wachlarzu: od związku mało istotnego do bardzo istotnego. Niewątpliwie istota przywództwa jest ciągle

jednym z najmniej rozpoznanych zagadnień w zarządzaniu strategicznym [Mackey, 2008; Polowczyk, 2008].

Głównym strategiem każdego przedsiębiorstwa jest jego szef: prezes, dyrektor generalny, CEO (*chief executive officer* – główny dyrektor zarządzający) [Montgomery, 2008; Obłój, 2010, s. 203]. Ten oczywisty wydawałoby się fakt nie był odpowiednio doceniany przez teorię zarządzania strategicznego w ostatnich trzech dekadach. Wynikało to niewątpliwie z silnego zakorzenienia zarządzania strategicznego w ekonomii neoklasycznej, dla której kadra zarządzająca była elementem tzw. czarnej skrzynki.

Celem artykułu jest przedstawienie wybranych zagadnień z psychologii, takich jak: rdzeń samooceny, intuicja i pasja. Pojęcia te są coraz częściej wykorzystywane w literaturze zajmującej się przywództwem strategicznym.

Rdzeń samooceny

Badania dotyczące przywództwa strategicznego koncentrują się na menedżerach zarządzających: ich cechach osobowych, tym, czym się zajmują i jak wykonują swoje obowiązki. Określenia menedżerów zarządzających przedsiębiorstwami nie są jednoznaczne. W literaturze przedmiotu można spotkać różne terminy angielskie: *upper-echelons*, *corporate elites*, *top management teams* (TMT), *top managers*, *senior executives*, *top executives*, *dominant coalition* itp.

Początkowo większość badań empirycznych teorii wyższych eszelonów, która poprzedziła teorię strategicznego przywództwa, traktowała zjawiska psychologiczne jako niemożliwy do bezpośredniej obserwacji mechanizm, wpływający na związki między obserwowalnymi cechami zarządzających i wynikami firm [Hambrick, Geletkanycz i Fredrickson, 1993]. Teoria wyższych eszelonów koncentrowała się na tzw. czynnikach demograficznych, czyli obserwowalnych cechach menedżerów, takich jak: wiek, staż w organizacji, doświadczenia funkcyjne, wykształcenie, czy pozycja finansowa [Hambrick i Mason, 1984]. Wykorzystanie tak ogólnych charakterystyk w celu przewidzenia zarówno skłonności aktorów, jak i ich prawdopodobnych zachowań, ma także zastosowanie w innych obszarach, np. w marketingu, gdzie wiek jest wskaźnikiem preferencji konsumentów, czy w branży ubezpieczeniowej, gdzie np. wiek kierowców służy do oceny ryzyka wypadków samochodowych. ➔

Stopniowo coraz więcej badaczy podejmowało się analizowania psychologicznych czynników wpływających na strategiczne wybory menedżerów zarządzających [m.in. Govindarajan, 1989; Bonne i De Brabander, 1993; Peterson i in., 2003; Jensen i Zajac, 2004]. W pierwszej dekadzie XXI wieku możliwy stał się dalszy postęp w badaniach nad strategicznym przywództwem dzięki zaabsorbowaniu osiągnięć psychologów, którzy w ostatnich dekadach osiągnęli znaczącą progresję w różnych obszarach.

Badacze specjalizujący się w przywództwie strategicznym od dawna interesowali się tym, jak samoocena menedżerów zarządzających oddziałuje na ich zachowanie. Brakowało im jednak podstaw teoretycznych do przeprowadzenia systematycznych badań. Hiller i Hambrick (2005) wykorzystali w tym celu znaną w psychologii koncepcję rdzenia samooceny (*core self-evaluation* – CSE). Obejmuje ona cztery wymiary osobowości: szacunek do siebie (*self-esteem*), skuteczność (*self-efficacy*), zdolność do kontroli (*locus of control*) i stabilność emocjonalną (*emotional stability*).

Wpływ na swoje organizacje charyzmatycznych menedżerów zarządzających o wysokim poziomie samooceny jest oceniany różnie. Niektórzy uważają, że jest pozytywny; pozwala na kreowanie nowych okazji i motywowanie organizacji. Z drugiej jednak strony, menedżerowie ci mogą stanowić zagrożenie, angażując się nadmiernie w ryzykowne działania i mogą źle, na przykład onieśmielająco, wpływać na pracowników [Hayward i Hambrick, 1997]. Charyzma ogranicza zakres procesów poznawczych menedżerów zarządzających i może wpływać negatywnie na strategiczne wybory [Finkelstein i Hambrick, 1996].

Koncepcja rdzenia samooceny ma duży potencjał wzmacniający psychologiczne aspekty badań nad menedżerami zarządzającymi. Hiller i Hambrick (2005) zbadali, jak narcyzm, pycha oraz nadmierne zaufanie do siebie CEO wpływają na strategiczne wybory, funkcjonowanie i wyniki organizacji. Wysoki poziom CSE (*hyper-CSE*) powoduje, że decyzje nie są wszechstronne (a w tym ostrożne i systematyczne), podejmowane są szybko [Eisenhardt, 1989], co wzmacnia hiperkonkurencję [D'Aveni, 1994]. Są zdominowane przez CEO [Miller i Droge, 1986; Kisfalvi, 2000], co może prowadzić do dysfunkcji organizacji [Audia, Locke i Smith, 2000]. Wysokie CSE szefa firmy sprzyja kreowaniu projektów o dużej skali i wielkich stawkach oraz powoduje duże odchylenia od strategii przeciętnej dla branży. Reasumując, wysokie CSE głównego dyrektora zarządzającego powoduje, że wyniki organizacji są bardziej ekstremalne. Z jednej strony mogą prowadzić do sukcesów, a z drugiej – do katastrof [D'Aveni, 1994; Eisenhardt, 1989].

Pycha (*hubris*), w przypadku głównego dyrektora zarządzającego, jest definiowana jako nadmierna wiara w siebie [Hayward i Hambrick, 1997; Hiller i Hambrick, 2005]. J. Li i Y. Tang (2010) zbadali zjawisko pychy na próbie 2790 głównych dyrektorów zarządzających z chińskich firm przemysłowych. Zbadali, jak cechy CEO wpływają na ryzyka podejmowane przez firmy. Badano dodatkowo, jak cechy menedżerów w kolektywistycznej kulturze Chin różnią się od cech menedżerów w indywidualistycznej kulturze Zachodu. Stwierdzono, że podejmowanie ryzyka było częstsze, gdy: ● swoboda CEO

była większa ● firma miała mniej inercji i więcej niematerialnych zasobów ● CEO przewodził także radzie dyrektorów i ● CEO nie był politycznie wyznaczony.

Postępy w badaniach wpływu CSE na zachowania menedżerów zarządzających wymagają wiarygodnego pomiaru. Zbieranie danych psychometrycznych bezpośrednio od zarządzających jest trudne. Jeżeli bezpośredni pomiar jest niemożliwy, to można się posługiwać pomiarem pośrednim [Hambrick i Mason, 1984]. Na przykład możliwe jest wykorzystanie opinii osób blisko współpracujących z menedżerami wykonawczymi: asystentów, pracowników bezpośrednio podległych czy innych współpracowników [Delgado-Garcia i De la Fuente-Sabate, 2010].

Hiller i Hambrick (2005) nakreślili trzy kierunki przyszłych badań dotyczących znaczenia CSE. Po pierwsze, szczególnie ważne jest zrozumienie źródeł CSE. Sugerują, że podstawowe, trwałe cechy osobowości kształtują się we wczesnej fazie dorosłości. Późniejsze doświadczenia życiowe mają dodatkowy wpływ, jak na przykład wczesne rozpoczęcie kariery menedżerskiej. Drugi kierunek badań powinien objąć znaczenie CSE szefa firmy na interakcje między pozostałymi członkami zarządu. Trzeci kierunek miałby pomóc w zrozumieniu wpływu wynagrodzeń na kształtowanie się CSE.

Prowadzone badania dotyczą także trudno mierzalnych stanów emocjonalnych menedżerów zarządzających i ich znaczenia w kształtowaniu strategicznych wyborów, czego przykładem jest praca Delgado-Garcia i De la Fuente-Sabate (2010) przedstawiająca badania na grupie menedżerów z hiszpańskiego sektora bankowego. Literatura zajmująca się emocjami wykorzystuje różne terminy, takie jak: uczucie (*affect*), nastrój (*mood*), emocje (*emotion*), które są trudne do rozróżnienia. Delgado-Garcia i De la Fuente-Sabate (2010) wykorzystali podejście Daniela (1998), który łączy powyższe stany w tzw. cechy uczuciowe (*affective traits*), odnoszące się do stabilnych indywidualnych różnic w długookresowym doświadczaniu uczuć pozytywnych (np. entuzjizm, ekscytacja) lub negatywnych (np. irytacja, lęk).

W literaturze psychologicznej, poświęconej relacjom między poznaniem i emocjami, mamy do czynienia z kilkoma różnymi teoriami dotyczącymi wpływu uczuć na wybór strategii. Na przykład Staw i Barsade (1993) stwierdzili, że zarządzający, wyróżniający się silnie pozytywnymi uczuciami, wymagają więcej informacji i robią z nich lepszy użytek niż ci, którzy cechują się słabymi pozytywnymi uczuciami (brak entuzjazmu). Elsbach i Barr (1999) zauważyli, że osoby z negatywnymi uczuciami częściej używają stałych schematów decyzyjnych do skomplikowanych problemów i rzadziej opierają się na intuicji.

Inna grupa psychologów argumentuje, że pozytywne uczucia wpływają na uproszczenie procesów strategicznych, a uczucia negatywne – faworyzują procesy bardziej dokładne i ostrożne. Pozytywne uczucia mogą ograniczać zdolności poznawcze decydentów, a nawet redukują motywację do myślenia bardziej złożonego, co prowadzi do uproszczeń w podejmowaniu decyzji strategicznych. Z kolei negatywne emocje zwiększają motywację do angażowania się w bardziej szczegółowe i dokładne procesy [Daniels, 1998; Mittal i Ross, 1998].

Ostatnio coraz częściej uważa się, że oba rodzaje uczuć prowadzą do dość zróżnicowanych zachowań. Uczucia pozytywne prowadzą do większej kreatywności i innowacyjności, a negatywne – do większej ostrożności i konserwatyzmu. Uczucia pozytywne generują wyniki, które częściej odbiegają od przeciętnej tendencji branży [Delgado-Garcia i De la Fuente-Sabate, 2010].

Powszechną skłonnością poznawczą wśród głównych menedżerów zarządzających jest przypisywanie sobie sukcesów firmy i poszukiwanie przyczyn porażek w zmianach otoczenia (*self-serving attribution bias*). Skłonność do atrybucji została dobrze udokumentowana przez wielu autorów [np. Clapham i Schwenk, 1991], na podstawie oficjalnych oświadczeń CEOs, przemówień i sprawozdań zarządów zawartych w rocznych raportach. Skłonność do atrybucji może się nasilać pod wpływem mediów gloryfikujących zasługi głównych dyrektorów zarządzających. M.L. Hayward, V.P. Rindova i T.G. Pollock (2004) wprowadzili koncepcję sławy CEO (*CEO celebrity*) w celu wyjaśnienia, jak skłonność dziennikarzy do przypisywania sukcesów firm woli ich CEOs wpływa na te firmy. Dziennikarze mają skłonność do prostych i atrakcyjnych wyjaśnień, bardziej niż poszukiwania złożonych przyczyn. W ten sposób często przeceniają zasługi szefów firm. CEO, który akceptuje taki opis, zaczyna przeceniać swoje przeszłe zasługi i przyszłe zdolności. Pojawia się pycha i nadmierne zaufanie do siebie, co z kolei nierzadko kreuje problematyczne decyzje w przyszłości.

Znaczenie intuicji

J. Welch [Welch i Welch, 2005], były główny dyrektor zarządzający General Electric, nie odwoływał się w swoich książkach do koncepcji psychologii. Jednakże wiele jego spostrzeżeń i praktyk stanowi ważną ilustrację teorii behawioralnych. Potwierdzeniem tego może być książka *Jack: Straight from the Gut (Jack: Prosto z trzewi)* [Welch i Byrne, 2001]. Tytułowe trzewia są symbolem intuicyjnych umiejętności w podejmowaniu strategicznych decyzji¹⁾. Dziewięć lat później na łamach „McKinsey Quarterly” odbyła się dyskusja z udziałem noblisty D. Kahnemena i psychologa G. Kleina (2010) pod znaczącym tytułem *Strategic Decisions: When Can You Trust Your Gut? (Strategiczne decyzje: kiedy możesz zaufać swoim trzewiom?)*. Poglądy Welcha wykorzystali także Akerlof i Shiller w książce *Animal Spirits* (2009, ss.14, 143–144).

J. Welch [Welch i Byrne, 2001, ss. 93–94, 107, 171] wyraził swoje wątpliwości co do przydatności procedur opartych na liczbach. Raporty liczbowe nazywał wręcz martwymi książkami. Uznawał wartość narad, podczas których były one prezentowane, ale głównie z powodu możliwości poznania menedżerów-prezenterów i możliwości wymiany poglądów. Chciał zobaczyć ich mowę ciała i pasję, jaką wkładali w przedstawiane argumenty.

Najważniejsze decyzje strategiczne, w tym inwestycyjne, są zwykle bardziej intuicyjne niż analityczne. Dokumenty, takie jak: prognozy rynkowe, raporty zewnętrznych agencji o udziałach rynkowych, czy nawet wewnętrzne analizy finansowe opłacalności przedsięwzięcia, są jedynie pomocą w podejmowaniu decyzji. Są narzędziami w procesie decyzyjnym,

niezbędnymi do wzbogacenia wiedzy CEO i jego map poznawczych. Każdy plan finansowy opiera się w mniejszym lub większym stopniu na subiektywnych założeniach.

Intuicja stała się w ostatniej dekadzie nowym, obiecującym obszarem dociekań naukowych. Dane i Pratt (2007) uważają, że intuicja może być bardzo ważna w skutecznym realizowaniu skomplikowanych zadań przy ograniczeniach czasowych w podejmowaniu decyzji. Akerlof i Shiller (2009, s. 144) podkreślają, że intuicja jest społecznym procesem dokonującym się zgodnie z prawami psychologii, a w przypadku decyzji grupowych – zgodnie z prawami psychologii społecznej.

Prekursorem badań nad intuicją był noblista H.A. Simon (1976, 1987), autor pojęcia ograniczonej racjonalności. Intuicja jest jej przejawem. Pogląd, że intuicja jest mistyczną, a więc nienaukową perspektywą poznania, stopniowo ustępuje pod wpływem badań w obszarach psychologii i zarządzania, które wyjaśniają intuicję poprzez szerokie spektrum zjawisk, włączając heurystykę, wiedzę ekspercką i nieuświadomiane procesy informacyjne. Konieczne jest skoncentrowanie badań nad przypadkami, w których intuicja jest stosowana efektywnie. Najczęściej mówi się o intuicji w kontekście presji czasu. Na podstawie najnowszych ustaleń psychologii i nauk o procesach decyzyjnych Dane i Pratt (2007) uważają, że w określonych warunkach intuicja może znacznie usprawnić i zwiększyć efektywność podejmowania decyzji w organizacjach.

Przez długi czas intuicja była przeciwstawiana procesom racjonalnym, analitycznym. Rozróżnienie między racjonalnym i nieracjonalnym myśleniem człowieka można wywodzić już od Arystotelesa [Obłój, 2010, s. 9]. W naukach o zarządzaniu Barnard (1938, s. 302) podobnie rozróżnił dwa tryby myślenia: logiczny i nielogiczny. We wcześniejszych badaniach [np. Kahneman, Slovik i Tversky, 1982] uważano, że proces decyzyjny oparty na intuicji daje gorsze wyniki niż proces racjonalny. W ostatnich latach coraz więcej autorów stwierdza, że w przypadku określonych decydentów, dla pewnej grupy zagadnień, w pewnych szczególnych warunkach, intuicja może być równie dobra, a nawet lepsza od szczegółowej analizy [Khatri i Ng 2000]. System podejmowania decyzji oparty na intuicji i system analityczny mogą się wzajemnie uzupełniać. Według Simona (1987) efektywni menedżerowie podejmują decyzje, łącząc oba podejścia. Podobnie wypowiadał się Drucker (2005), uznając, że skuteczny menedżer powinien wykazywać się bardziej odwagą w realizacji szans niż ścisłą racjonalną analizą.

Ważne jest odróżnienie intuicji od innych połączonych koncepcji, takich jak wnikliwość (*insight*) i instynkt. Należy też ustalić czynniki, które określają, kiedy użycie intuicji w podejmowaniu decyzji jest najbardziej efektywne. Dopiero wtedy będzie możliwa interdyscyplinarna synteza różnych koncepcji, dotyczących efektywnego używania intuicji w podejmowaniu decyzji.

Dane i Pratt (2007) zestawili różne definicje intuicji funkcjonujące w psychologii, filozofii i zarządzaniu. Na przykład, według H.A. Simona są to akty poznania. Z kolei według D. Kahnemana są to myśli i preferencje, które przychodzą szybko do głowy i bez pogłębionej refleksji. Dane i Pratt (2007),

dokonując syntezy różnych poglądów, zdefiniowali intuicję jako emocjonalnie obciążone osądy, powstające w szybkich, nieuświadomianych i holistycznych asocjacjach.

Współcześnie psychologowie przyjęli koncepcję dualnego procesu odnośnie do dwóch typów przetwarzania informacji w ludzkim mózgu. Pierwotny system przetwarzania, który rozwinął się poprzez ewolucję, starszy w stosunku do drugiego, wiąże się z automatycznymi, niewymagającymi wysiłku procesami i uczeniem się na podstawie doświadczeń, bez świadomej uwagi. Większa część życia człowieka opiera się na tych procesach, a intuicja jest ściśle z nimi związana. Drugi system umożliwia ludziom świadome poznawanie i uczenie się, a także prowadzenie analiz w sposób usystematyzowany. Ten system przetwarzania informacji wykorzystuje racjonalne modele podejmowania decyzji, które zdominowały badania nad procesami decyzyjnymi w zarządzaniu.

Badania pokazują, że menedżerowie zarządzający rutynowo polegają na intuicji, gdy muszą rozwiązywać złożone problemy. Ogólnie jest konsens, że im wyższy szczebel zarządzania, tym menedżerowie bardziej polegają na intuicji [Hayashi, 2001]. Wymaga tego specyfika decyzji strategicznych (planowanie strategiczne, fuzje, zmiany organizacyjne, marketing, zatrudnianie kluczowych menedżerów, badania nad nowymi produktami itp.). Większość z tych decyzji ma charakter jednorazowy i unikatowy. W takich sytuacjach nie jest możliwe przeprowadzenie kontrolowanych eksperymentów [Davenport, 2009]. Decyzje podejmowane przez średni szczebel zarządzających są powtarzalne i lepiej sprecyzowane (produkcja, sprzedaż, finanse itp.). Mogą być zatem rozwiązywane za pomocą standardowych procedur i technik obliczeniowych.

Naukowcy dalecy są jeszcze od ustaleń co do tego, skąd się biorą różnice między ludźmi w zdolnościach intuicyjnych. Ogólna intuicja różni się od biznesowej. Niewątpliwie na intuicję składają się zasoby życiowych doświadczeń. Inną intuicją dysponuje absolwent szkoły biznesu, a inną menedżer z 20-letnim stażem. Różnic będzie się intuicja menedżera, który całe życie zawodowe spędził w jednym przedsiębiorstwie, od intuicji menedżera, który pracował w różnych krajach i w różnych branżach.

Przedsiębiorcza pasja

Koncepcja pasji ma długą historię [Oblój, 2010, s. 10–11] wywodzącą się z pism Arystotelesa czy Ksenofonta. Występuje w wielu kulturach i religiach (np. w buddyzmie). Pasja przedsiębiorcza jest jednym z rodzajów pasji i odgrywa kluczową rolę w aktywności gospodarczej. M.S. Cardon i in. (2009) dokonali przeglądu różnych koncepcji pasji w przedsiębiorczości i związanych z nią emocji. Przegląd ten pokazuje, że różni autorzy traktują przedsiębiorczą pasję jako ważną, ale mało precyzyjną koncepcję. Wiąże ją z pozytywnymi uczuciami, takimi jak: dumą, zamięłowanie, entuzjazm czy radość. Stanowią one emocjonalne zasoby do radzenia sobie z wyzwaniami. Wyróżnić można trzy wspólne cechy przedsiębiorczej pasji. Po pierwsze, pasja wiąże się z intensywnymi pozytywnymi emocjami. Po drugie, wiąże się z przedsiębiorczymi

działaniami. Po trzecie, ma efekt motywujący, pomaga w pokonywaniu przeszkód i utrzymywaniu zaangażowania.

Cardon i in. (2009) przedstawili propozycję teorii przedsiębiorczej pasji, która może stać się podstawą do dalszych badań. Uważają, że pasja jest jedną z podstawowych cech przedsiębiorców, ale często jest źle definiowana i mylona z innymi emocjami. Nie zakładają, że pasji można się nauczyć, np. poprzez szkolenie i trening. Nie zakładają także, że pasja jest *panaceum* na skuteczne poradzenie sobie z przedsiębiorczymi wyzwaniami. Wyróżnili trzy rodzaje przedsiębiorczych ról (identyfikacji):

- wynalazczą, gdy przedsiębiorcza pasja wiąże się z kreacją, wykorzystywaniem okazji;
- założycielską, gdy przedsiębiorcza pasja związana jest z założeniem firmy w celu komercjalizacji innowacji i pojawiających się okazji;
- deweloperską, gdy przedsiębiorcza pasja jest skierowana na rozwój działającej lub nowo powstałej firmy.

Wykorzystując powyższe koncepcje, Cardon i in. (2009) zaproponowali następującą definicję przedsiębiorczej pasji: uświadomiane, intensywne, pozytywne uczucia związane z zaangażowaniem w przedsiębiorczą działalność, w powiązaniu z realizowanymi rolami, które są na tyle znaczące, że powodują pełną z nimi identyfikację. Z kolei według Barona (2007), pasja to intensywne zaangażowanie przedsiębiorcy w jego działania. Pozytywne uczucia pomagają w rozszerzaniu zasobów, w tym także przyjaźni z partnerami biznesowymi. Różnice między przedsiębiorcami, dotyczące skuteczności działania, wynikają ze zdolności do kontrolowania pozytywnych uczuć w kontaktach z otoczeniem.

Wnioski końcowe

Opierając się na powyższych rozważaniach można sformułować następujące wnioski:

- Przywództwo strategiczne jest jednym z podstawowych kierunków badawczych podejścia zasobowego w zarządzaniu strategicznym.
- W pierwszej dekadzie XXI wieku, dzięki ekspansji ekonomii behawioralnej, możliwy stał się postęp w badaniach nad strategicznym przywództwem poprzez absorbowanie osiągnięć psychologii.
- Do najbardziej przydatnych psychologicznych koncepcji w badaniach strategicznego przywództwa należą: rdzeń samooceny, intuicja i pasja.

dr Jan Polowczyk

¹⁾ Wcześniej koncepcję „odczuwania poprzez trzewia” przedstawili Westley i Mintzberg (1989).

BIBLIOGRAFIA

- [1] AKERLOF G.A., SHILLER R.J., *Animal Spirits: How Human Psychology Drives the Economy, and Why It Matters for Global Capitalism*, Princeton University Press, Princeton and Oxford 2009.
- [2] AUDIA P.G., LOCKE E.A., SMITH K.G., *The Paradox of Success: An Archival and a Laboratory Study of Strategic Persistence Following Radical Environmental Change*, „Academy of Management Journal” 2000, vol. 43.

- [3] BARNARD C.I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, MA 1938.
- [4] BARON R.A., *Behavioral and Cognitive Factors in Entrepreneurship: Entrepreneurs as the Active Element in New Venture Creation*, „Strategic Entrepreneurship Journal” 2007, vol. 1.
- [5] BONNE C., De BRABANDER B., *Generalized vs. Specific Locus of Control Expectancies of Chief Executive Officers*, „Strategic Management Journal” 1993, vol. 14, no. 6.
- [6] CARDON M.S. i in., *The Nature and Experience of Entrepreneurial Passion*, „Academy of Management Review” 2009, vol. 34, no. 3.
- [7] CLAPHAM S.E., SCHWENK C.R., *Self-Serving Attributions, Managerial Cognition, and Company Performance*, „Strategic Management Journal” 1991, vol. 12, no. 3.
- [8] DANE E., PRATT M.G., *Exploring Intuition and Its Role in Managerial Decision Making*, „Academy of Management Review” 2007, vol. 32, no. 1.
- [9] DANIELS K., *Towards Integrating Emotions into Strategic Management Research: Trait affect and Perceptions of the Strategic Environment*, „British Journal of Management” 1998, vol. 9.
- [10] D’AVENI R.A. *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, Free Press, New York 1994.
- [11] DAVENPORT T.H., *Smart Business Experiments*, „Harvard Business Review” 2009, February.
- [12] DELGADO-GARCIA J.B., De la FUENTE-SABATE J.M., *How Do CEO Emotions Matter? Impact of CEO Affective Traits on Strategic and Performance Conformity in the Spanish Banking Industry*, „Strategic Management Journal” 2010, vol. 31, no. 5.
- [13] DRUCKER P.F., *Menedżer skuteczny*, MT Biznes, Warszawa 2005.
- [14] EISENHARDT K.M., *Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments*, „Academy of Management Journal” 1989, vol. 31.
- [15] ELSBACH K.D., BARR P.S., *The Effects of Mood on Individuals’ Use of Structured Decision Protocols*, „Organization Science” 1999, vol. 10.
- [16] FINKELSTEIN S., HAMBRICK D.C., *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*, „West’s Strategic Management Series”, Minneapolis/St. Paul, MN 1996.
- [17] GOVINDARAJAN V., *Implementing Competitive Strategies at the Business Unit Level: Implications of Matching Managers to Strategies*, „Strategic Management Journal” 1989, vol. 10, no. 3.
- [18] GRIFFIN R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- [19] HAMBRICK D.C., MASON P.A., *Upper echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers*, „Academy of Management Review” 1984, vol. 9.
- [20] HAMBRICK D.C., GELETKANYCZ M.A., FREDRICKSON J.W., *Top Executive Commitment to the Status Quo: Some Tests of Its Determinants*, „Strategic Management Journal” 1993, vol. 14.
- [21] HAYASHI A.M., *When to Trust Your Gut*, „Harvard Business Review” 2001, February.
- [22] HAYWARD M.L., HAMBRICK D.C., *Explaining the Premiums Paid for Large Acquisitions: Evidence of CEO Hubris*, „Administrative Science Quarterly” 1997, vol. 42.
- [23] HAYWARD M.L., RINDOVA V.P., POLLOCK T.G., *Believing One’s Own Press: The Causes and Consequences of CEO Celebrity*, „Strategic Management Journal” 2004, vol. 25, no. 6.
- [24] HILLER N.J., HAMBRICK D.C., *Conceptualizing Executive Hubris: The Role of (Hyper-)Core Self-Evaluations in Strategic Decision-Making*, „Strategic Management Journal” 2005, vol. 26.
- [25] JENSEN M., ZAJAC E.J., *Corporate Elites and Corporate Strategy: How Demographic Preferences and Structural Position Shape the Scope of the Firm*, „Strategic Management Journal” 2004, vol. 25.
- [26] KAHNEMAN D., SLOVIK P., TVERSKY A., *Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases*, Cambridge University Press, Cambridge (UK) 1982.
- [27] KAHNEMAN D., KLEIN G., *Strategic Decisions: When Can You Trust Your Gut?*, „McKinsey Quarterly” 2010, March.
- [28] KHATRI N., NG H.A., *The Role of Intuition in Strategic Decision Making*, „Human Relations” 2000, vol. 53.
- [29] KISFALVI V., *The Threat of Failure, the Perils of Success and CEO Character: Sources of Strategic Persistence*, „Organization Studies” 2000, vol. 21.
- [30] KOTTER J.P., *Co tak naprawdę robią przywódcy?*, w: *Przywództwo*, Helion, Gliwice 2005.
- [31] LI J., TANG Y., *CEO Hubris and Firm Risk Taking in China: The Moderating Role of Managerial Discretion*, „Academy of Management Journal” 2010, vol. 53, no. 1.
- [32] MACKEY A., *The Effect of CEOs on Firm Performance*, „Strategic Management Journal” 2008, vol. 29, no. 12.
- [33] MILLER D., DROGE C., *Psychological and Traditional Determinants of Structure*, „Administrative Science Quarterly” 1986, vol. 31.
- [34] MINTZBERG H., AHLSTRAND B., LAMPEL J., *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, Free Press, New York 1998.
- [35] MITTAL V., ROSS W.T., *The Impact of Positive and Negative Affect and Issue Framing on Issue Interpretation and Risk Taking*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes” 1998, vol. 76.
- [36] MONTGOMERY C.A., *Putting Leadership Back into Strategy*, „Harvard Business Review” 2008, January.
- [37] NIDUMOLU R., PRAHALAD C.K., RANGASWAMI M.R., *Why Sustainability is Now the Key Driver of Innovation*, „Harvard Business Review” 2009, September.
- [38] OBLÓJ K., *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Poltext, Warszawa 2010.
- [39] PENROSE E.T., *The Theory of Growth of the Firm*, Oxford University Press, Oxford 1959 (1995 edition).
- [40] PETERSON R.S. i in., *The Impact of Chief Executive Officer Personality on Top Management Team Dynamics: One Mechanism by Which Leadership Affects Organizational Performance*, „Journal of Applied Psychology” 2003, vol. 88.
- [41] POŁOWCZYK J., *Przywództwo jako determinanta strategii: tajemnica związków*, „Przegląd Organizacji” nr 5/2008.
- [42] SIMON H.A., *Działania administracyjne*, PWN, Warszawa 1976.
- [43] SIMON H.A., *Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion*, „Academy of Management Executive” 1987, vol. 1, no. 1.
- [44] STAW B.M., BARSADE S., *Affect and Managerial Performance: A Test of the Sadder-but-Wiser vs. Happier-and-Smarter Hypothesis*, „Administrative Science Quarterly” 1993, vol. 38.
- [45] WELCH J., BYRNE J.A., *Jack: Straight from the Gut*, Warner, New York 2001.
- [46] WELCH J., WELCH S., *Winning znaczy zwyciężać*, Studio Emka, Warszawa 2005.
- [47] WESTLEY F., MINTZBERG H., *Visionary Leadership and Strategic Management*, „Strategic Management Journal” 1989, vol. 10 (special issue).

Summary

Leadership, especially in a firm’s senior positions, has a significant impact on firm performance. Recently, psychologists have made considerable progress in identifying and validating fundamental constructs that hold considerable promise for advancing theory and research on top management teams. The purpose of the article is to present selected psychological concepts useful in the strategic leadership analysis. The article consists of three main sections. In the first, the concept of core self-evaluation has been presented. The second section reviews and reconceptualizes the idea of intuition. In the third section the concept of entrepreneurial passion has been discussed.