

PRACE NAUKOWE

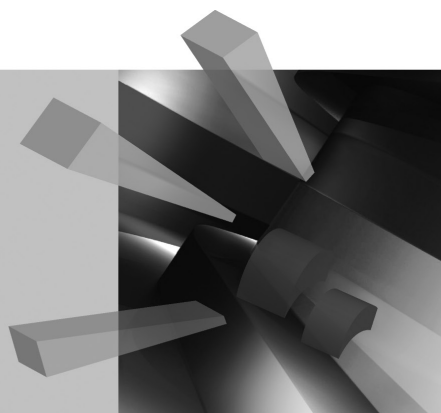
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

273

Osobowościowe i kompetencyjne uwarunkowania sukcesu



Redaktorzy naukowi

Adela Barabasz

Ewa Głuszek



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Kontrola redakcyjna: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: K. Halina Kocur

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-312-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Adela Barabas: Dylematy współczesnego menedżera – dobry menedżer, czyli kto?.....	9
Elżbieta Chwalibóg: Rola menedżera w kształtowaniu zachowań obywatelskich w organizacji.....	19
Marta Juchnowicz: Satysfakcja z pracy czynnikiem kreującym kapitał intelektualny w organizacji.....	28
Joanna Kacała, Marek Wąsowicz: Zarządzanie kompetencjami w urzędzie gminy.....	38
Grzegorz Kobyłko: Kształtowanie inteligencji organizacji przez rozwijanie zdolności metapoznawczych.....	47
Kamila Malewska: Kognitywna teoria kontinuum w procesie podejmowania decyzji.....	58
Katarzyna Piórkowska: Imponderabilia społeczne w kontekście behawioralnych strategii menedżerskich.....	68
Arkadiusz Potocki: Zespoły jako narzędzie wsparcia przywództwa.....	75
Janusz Kraśniak, Gabriela Roszyk-Kowalska: Proces identyfikowania kluczowych kompetencji przedsiębiorstw a umiejętności kierownicze.....	85
Alicja Smolbik-Jęzmiień: Nowe trendy w podejściu do kariery zawodowej wśród przedstawicieli pokolenia Y.....	95
Anna Starosta: Inteligencja kulturowa globalnego menedżera.....	104

Summaries

Adela Barabas: Dilemmas of contemporary management. Good manager – who is he?.....	18
Elżbieta Chwalibóg: The manager role in encouraging Organizational Citizenship Behaviors.....	27
Marta Juchnowicz: Satisfaction from work with the factor restricting intellectual capital in an organization.....	37
Joanna Kacała, Marek Wąsowicz: Management of competence in the municipal office.....	46
Grzegorz Kobyłko: Shaping the intelligence of organization through the development of metacognitive abilities.....	57

Kamila Malewska: Cognitive Continuum Theory in decision making process.....	67
Katarzyna Piórkowska: Social imponderables in the context of behavioural managerial strategies	74
Arkadiusz Potocki: Forces as a tool of leadership support.....	84
Janusz Kraśniak, Gabriela Roszyk-Kowalska: Process of identifying enterprises' core competencies vs. managerial skills	94
Alicja Smolbik-Jęczmień: New trends in the approach to the professional career among representatives of Generation Y	103
Anna Starosta: Managerial cultural intelligence.....	111

Katarzyna Piórkowska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

IMPONDERABILIA SPOŁECZNE W KONTEKŚCIE BEHAWIORALNYCH STRATEGII MENEDŻERSKICH

*Ziemia potrafi zaspokoić wszystkie potrzeby człowieka,
z wyjątkiem jego chciwości.*

Mahatma Gandhi

Streszczenie: Rozważania zaprezentowane w niniejszym artykule dotyczą behawioralnych strategii menedżerskich w kontekście charakterystyki jednego z wymiarów tych strategii – imponderabiliów społecznych, ze szczególnym uwzględnieniem wybranych postaw społecznych menedżerów. Rozważania mają charakter teoriopoznawczy.

Słowa kluczowe: strategii menedżerskie, postawy menedżerów, cele menedżerów, postawy społeczne.

1. Wstęp

Strategie przedsiębiorstw klasyfikowane są w głównej mierze w przekroju nurtów zarządzania strategicznego, które m.in. formułują strategie w ściśle określonych kategoriach (najczęściej ekonomicznych). Można również zaobserwować próby opisanie organizacji i funkcjonowania przedsiębiorstwa w języku psychologiczno-socjologicznym (np. zob.: [Barabasz 2008, s. 148-215]). Wydaje się jednak, że nie występuje jednoznaczne zaklasyfikowanie strategii przedsiębiorstw w sposób, który jest możliwie najbardziej ogólny i który posługuje się inną niż szkoły zarządzania strategicznego kategorią. Istnieje pewna klasa strategii – strategie behawioralne, których cechą jest możliwość opisu strategii przedsiębiorstwa w kategoriach ogólnych i jednoznacznych – wykorzystujących ten sam język opisu.

Celem artykułu jest zarówno zasygnalizowanie wpływu imponderabiliów społecznych na charakter strategii przedsiębiorstwa, jak i próba zastosowania nomenklatury socjopsychologicznej do opisu strategii behawioralnych organizacji.

2. Behawioralne strategie menedżerskie – istota i zasadność badania

K. Obłój konstatuje, iż „w podejściu behawioralnym istotne jest to, że od początku podważało ono tezę o jednoznaczności celu/celów firmy (...), a cele organizacji bywają wielorakie, niejasne i sprzeczne, relacje między celami, środkami i zachowaniami uczestników – co najmniej luźne, a rozróżnienie między celami i środkami – trudne” [Obłój 2010, s. 81]. Z kolei J. Komorowski (za: [Czerwona, Gorlewski 2008, s. 13] zwraca uwagę na fakt, iż „zauważono, że inwestorzy, podejmując decyzje, kierują się w głównej mierze emocjami. Nie są konsekwentni w swoich wyborach. (...) Reagując na informacje, podlegają iluzjom poznawczym” [Komorowski 2011]. M. Romanowska podkreśla słuszność i ważność rozpatrywania strategii behawioralnych, ponieważ „postawy osób budujących strategię rozstrzygają o podstawowych dla strategii rzeczach: celach strategicznych, horyzoncie planu strategicznego, agresywności (ekspansywności) strategii, o procesie jej formułowania i realizacji (...), strategię behawioralną określają dominującą logikę, którą kierują się twórcy strategii” [Romanowska 2000, s. 124]. Literatura przedmiotu potwierdza występowanie wielości motywów indywidualnych zachowań przedsiębiorców, „zazwyczaj ujawniających hierarchiczną funkcję preferencji (...)” [Urbanowska-Sojkin 2011, s. 95]. Jedną z cech strategii behawioralnych jest możliwość opisu, za pomocą immanentnych kategorii, przyszłych zachowań zarówno organizacji, jak i pojedynczego menedżera (strategia ogólnego zachowania się opisana językiem socjopsychologicznym). Badając strategię organizacji i strategię menedżerów, można dokonać porównań, z których potencjalnie mogą wynikać wnioski dotyczące spójności strategii behawioralnych i ukazujące zasadność badania strategii behawioralnych przedsiębiorstw i strategii behawioralnych kierownictwa tych organizacji.

Behawioralne strategie menedżerskie skupiają się głównie wokół postaw i celów przyjmowanych przez menedżerów. Z kolei postawy, w tym postawy społeczne, stanowią niewątpliwie zasób organizacji. Zasoby, ich posiadanie, a w zasadzie dostęp do nich, mają kluczowe znaczenie dla zachowań organizacji. Badania literaturowe jednoznacznie wskazują, że współcześnie w zarządzaniu strategicznym dominuje ujęcie zasobowe. W podejściu zasobowym do strategii szczególną uwagę zwraca się na rolę zasobów niematerialnych oraz zdolności (umiejętności) w budowaniu strategii organizacji (m.in: Obłój, Prahalad, Hamer, Barney, Grant, Peteraf, Kay, Bratnicki, Godziszewski). Na szczególną uwagę zasługuje propozycja identyfikowania strategii w języku zasobów R. Krupskiego. Wyniki przeprowadzonych przez R. Krupskiego badań nad zasobami i ich cechami pokazują, iż najczęściej typowymi zasobami w przedsiębiorstwach, uznanymi za oryginalne (rzadkie w branży, rzadkie i trudne do skopiowania lub w ogóle nie do skopiowania), są relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane (wynikające z kontaktów osobistych, zaufania i lojalności, koneksji itp.) oraz zasób nazwany postawami i zachowaniami pracowniczymi [Krupski 2006]. Przykładem postaw i zachowań menedżerskich przekładających się na zachowania organizacji są menedżerskie postawy społeczne.

3. Behawioralne strategie organizacji a menedżerskie postawy społeczne

Postawy społeczne stanowią rodzaj szeroko rozumianej postawy jednostki. Zdaniem K. Goldsteina postawy to uczucia, nastroje i inne doświadczenia wewnętrzne jednostki [Hall, Lindzey 1998, s. 235]. Znaczącą cechą postawy jest jej ewaluacyjny charakter (każda postawa zawiera ocenę obiektu postawy), a ewaluacja może być traktowana jako poznawcza (osąd emocjonalnie neutralny), afektywna (uczucie wobec obiektu postawy) bądź behawioralna (tendencja do zachowania się w pewien szczególnie sposób wobec postawy) [Makin, Cooper, Cox 2000, s. 79; Robbins, Coulter 2005, s. 344]. Większość badaczy postaw jest zgodna, iż postawa stanowi wyuczoną predyspozycję do reagowania na dany przedmiot we względnie stały i charakterystyczny dla jednostki sposób, pozytywny lub negatywny, który jest przejawem kluczowych właściwości postawy – znaku i natężenia [Falkowski, Stachiewicz 1999, s. 293; Zimbardo 2004, s. 734; Haugtvedt, Leavitt 1993, s. 247-261; Myers 2003, s. 152; Strelau 2007, s. 79-80; Wojciszke 2007, s. 79]. P.G. Zimbardo i M.R. Leippe obrazują system postawy, w skład którego wchodzi pięć kategorii reakcji na obiekty społeczne: zachowanie, intencje zachowań (oczekiwania lub plany zachowań w określony sposób), elementy poznawcze (przekonania, wiedza), reakcje uczuciowe (emocje), postawa (wartościujące nastawienie oparte na elementach poznawczych, reakcjach uczuciowych, intencjach co do przyszłości i na zachowaniu) [Zimbardo, Leippe 2004, s. 51-52]. Postawa może być rezultatem przekonań, emocji, zachowań bądź przejmowania postaw od innych. Stopień zgodności zachowania z postawą zależy w znacznej mierze od poziomu ogólności postawy i zachowania, od moderatorów i mediatorów zgodności. Do moderatorów zgodności, czyli czynników, od których zależy zgodność postawy i zachowania, należą czynniki sytuacyjne (wśród nich sytuacje indywidualizujące, dezindywidualizujące, skrytowe), właściwości postawy oraz czynniki osobowościowe. Poszukiwanie mediatorów zgodności postawy i zachowania zaowocowało dwiema teoriami wyjaśniającymi sposób wpływania postaw na zachowanie, takimi jak: model tendencyjnego spostrzegania obiektu postawy, który zakłada, że postawy wpływają na zachowanie, kształtując sposób spostrzegania ich obiektów [Fazio 1986, s. 204-243], oraz teoria działań przemyślanych, zgodnie z którą postawa oddziałuje przez kształtowanie naszej świadomej intencji zachowania się w określony sposób, a na intencje zachowania wpływają dwa czynniki: postawy wobec określonego zachowania oraz subiektywne normy, czyli przekonania na temat prawdopodobnej aprobaty lub dezaprobaty zachowania przez innych [Ajzen, Fishbein 1980]. A. Nowak zwraca uwagę na rozróżnienie postaw w odniesieniu do obiektów nieważnych oraz obiektów ważnych, konkludując, że postawy w odniesieniu do obiektów nieważnych mają rozkład normalny, co wskazuje na liniowe mechanizmy zmiany, natomiast postawy w odniesieniu do obiektów ważnych mają rozkład bimodalny typu „U”, co z kolei wskazuje na nieliniowe mechanizmy zmian [Nowak 1999, s. 27]. Silny związek pomiędzy postawą a systemem wartości nazywany jest zaangażowaniem *ego*, a postawa powiązana

z wartościami definiującymi ją powoduje, że nie jest ona podatna na zmianę, ponieważ głęboko zakorzenione wartości funkcjonują w sieci przekonań je wspierających oraz zmiana postawy związanej z wartościami może zagrażać samoocenie jednostki [Zimbardo, Leippe 2004, s. 267, za: Shefir, Hovland 1961].

Rozważając postawy społeczne, należy stwierdzić, że postawami społecznymi przyjmowanymi przez menedżerów i jednocześnie potencjalnie wpływającymi bezpośrednio lub pośrednio na charakter strategii przedsiębiorstw są: konformizm *versus* nonkonformizm, indywidualizm *versus* kolektywizm, indyferentyzm, oportunizm, proaktywność *versus* reaktywność oraz próżniactwo społeczne – związane z procesem facylitacji społecznej i wpływające na efektywność procesu formułowania i implementacji strategii.

Badania konformizmu dotyczą analizy nacisków na jednostkę, wywieranych w celu jej dopasowania się do oczekiwań grupy, społeczeństwa, organizacji, przywódcy (badania S.E. Ascha – naukowca z kręgu gestaltywizmu; badania R.K. Merton). Termin ten może odnosić się do zachowania, czyli do tendencji, by dostosowywać się i działać zgodnie z tym, jak postępuje większość, może również odnosić się do postaw, gdzie jest określeniem zmiany postawy lub sądu w wyniku nacisku innych i może być również rozumiany jako istnienie takiej cechy charakterystycznej osobowości jednostki, która przejawia się jako jedna z dwóch opisanych tendencji do dostosowywania się: postawy i zachowania [Reber, Reber 2005, s. 329; Grzelak, Nowak 2007, s. 187]. Do czynników nasilających lub osłabiających konformizm zaliczane są: wielkość grupy, aktywizacja normy (zwłaszcza deskryptywnej), przedmiot normy (konstatacja faktów) oraz atrakcyjność grupy i różnorodność poglądów [Grzelak, Nowak 2007, s. 190]. Nonkonformizm może występować w formie nonkonformizmu konstruktywnego (uzasadniony sprzeciw) bądź destrukcyjnego (antykonformizm: automatyczny sprzeciw wobec oczekiwań innych). Zachowania (postawy i/lub zachowania) konformistyczne menedżera mogą determinować charakter strategii organizacji w tym znaczeniu. Używając podobnego języka opisu, można zatem odnieść pojęcie konformizmu do strategii przedsiębiorstwa, nazywając ją strategią konformistyczną lub nonkonformistyczną w kontekście chociażby konkurencji danego przedsiębiorstwa – strategia dostosowana (bądź niedostosowana) do charakteru większości strategii w sektorze (np.: strategia unikania konkurencji, strategia współpracy, strategia adaptacji, strategia kierowanego uczenia się). Rozpatrując indywidualizm jako postawę społeczną, należy postrzegać go jako „zespół idei wysuwający na czoło rolę jednostki i znaczenie indywidualnych interesów” [Słownik socjologii...2006]. Filozofię tę często przeciwstawia się kolektywizmowi. Postawa indywidualistyczna jednostki jako menedżera może skutkować wyborem takich działań kształtujących strategię przedsiębiorstwa, które przede wszystkim będą służyć realizacji własnych interesów menedżera. Z drugiej strony, odnosząc język opisu do kwestii strategicznych, należy stwierdzić, że strategia indywidualistyczna organizacji będzie miała charakter wyróżniający ją spośród innych i podporządkowany w głównej mierze interesowi organizacji (np.: strategia walki, strategia dyferencjacji, strategia funkcjonalnej odmienności, strategia agresywnych inicjatyw, strategia

„prospector”). Indyferentyzm to postawa zubożenia i braku zainteresowania wobec istotnych spraw społecznych, moralnych, politycznych [Dubisz 2003, s. 103]. Cechą charakterystyczną dla indyferentnej strategii organizacji, mogącej być skutkiem indyferentyzmu menedżera bądź jego intencjonalnym zamierzeniem, będzie inercja. Przykładem takiej strategii mogłaby być strategia unikania konkurencji, strategia „reactor”, strategia izolacji. Oportunizm rozumiany jest jako postawa życiowa, która charakteryzuje się rezygnacją z zasad moralnych lub przekonań ideowych dla osiągnięcia doraźnych korzyści w życiu; wybieranie zawsze tego, co jest w danej sytuacji bezpieczne i korzystne; wygodnictwo życiowe [*Słownik wyrazów obcych*, s. 905]. Z perspektywy indywidualnej postawy społecznej oportunizm postrzegany jest raczej negatywnie. Rozpatrując strategię organizacji z perspektywy oportunistycznej, należy stwierdzić jednak, iż strategia oportunistyczna jest zjawiskiem powszechnym i racjonalnym z punktu widzenia efektywnościowych kryteriów oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa. Przykładem strategii oportunistycznej mogłyby być strategie zorientowane na elastyczność organizacji i silne procesy adaptacyjne z jednej strony, a z drugiej – strategie skupione na unikaniu nadmiernego ryzyka (np. strategia *analyser*, strategia redundancji zasobów, inkrementalizm). Proaktywność jest postawą społeczną, w której przyjmuje się, że to jednostka odpowiedzialna jest za swoje życie poprzez dokonywanie wyborów. Adaptując język opisu do opisu strategii organizacji, należy stwierdzić, że proaktywna strategia to strategia zorientowana przede wszystkim na innowacje (strategia *prospector*, szukanie okazji, strategia *blue ocean*, strategia agresywnych inicjatyw). Facylitacja społeczna to proces polegający na tym, że obecność innych ludzi zwiększa mobilizację organizmu wskutek silnego pobudzenia fizjologicznego [Zajonc 1965; Hamer 2005, s. 128]. Badania nad facylitacją społeczną wykazały, że obecność innych prowadzi do zwiększenia efektywności (facylitacja społeczna), jeżeli jednostka pracuje nad zadaniami łatwymi, dobrze wyuczonymi, natomiast obecność innych stanowi czynnik hamujący (inhibicja społeczna, próżniactwo społeczne – zmniejszenie wysiłku pracy grupowej), jeśli jednostka jest zaangażowana w wypełnianie trudnych zadań, których wykonywania nie opanowała należycie [Kozusznik 2005, s. 69]. Podobnie P.G. Zimbardo stwierdza, że facylitacja społeczna oznacza „polepszenie wyników jednostki spowodowane obecnością innych ludzi” [Zimbardo 2004, s. 586]. Według W. Ratyńskiego, facylitacja społeczna to napięcie wynikające z obecności innych ludzi, skutkujące pozytywnym wpływem pracującej grupy na wyniki jednostki [Ratyński 2005, s. 36]. F.H. Allport nazwał ten efekt „przyrostem społecznym” (*social increment*). Jest mechanizmem ułatwienia społecznego, działającym na zasadzie pozytywnego wpływu obecności innych ludzi na zachowanie jednostki w sensie polepszenia sprawności jej funkcjonowania, jest szczególnym przypadkiem paradygmatu psychologii społecznej związanego z oceną wpływu człowieka na człowieka [Terelak 2005, s. 328]. Próżniactwo społeczne z kolei, zwane również efektem Ringelmana, polega na tym, iż wysiłek wkładany przez jednostki w wykonanie zadania jest mniejszy, gdy działają one wraz z innymi, niż gdy działają indywidualnie, jednostka nie czuje odpowiedzialności za efekt, a wkład poszczególnych osób w ostateczny wynik

jest trudny lub niemożliwy do ustalenia. Według P.G. Zimbardo, próżniactwo społeczne to „nieświadoma tendencja do zwalniania tempa pracy, gdy zadanie wykonuje się w grupie, bez względu na to, czy jest ono interesujące i czy ma znaczenie” i rośnie w miarę wzrostu wielkości grupy, powodując spadek odpowiedzialności za wykonywane zadania [Zimbardo 2004, s. 586, za: Latané 1981]. Próżniactwo społeczne można zredukować poprzez kontrolę wyników uzyskanych przez jednostkę lub tylko sugerowanie, że taka kontrola ma miejsce. Biorąc pod uwagę powyższe konstatacje, dochodzimy do wniosku, iż osobowościowa tendencja menedżera do próżniactwa społecznego może wpłynąć destrukcyjnie na efektywność procesów strategicznych w organizacji.

4. Zakończenie

Postawy, normy, wartości, przekonania menedżera jako jednostki społecznej, nazwane powszechnie imponderabiliami społecznymi, niewątpliwie stanowią jeden z czynników determinujących charakter zarówno procesu formułowania i implementacji strategii, jak i jej samej. W artykule przyjęto założenie, że występuje możliwość zastosowania nomenklatury socjopsychologicznej do opisu strategii behawioralnych organizacji, co umożliwi podjęcie próby badania spójności postaw społecznych menedżera z charakterem strategii organizacji. W artykule wyróżniono następujące rodzaje strategii behawioralnych organizacji: strategię konformistyczną lub nonkonformistyczną (strategia unikania konkurencji, strategia współpracy, strategia adaptacji, strategia kierowanego uczenia się), strategię indywidualistyczną (strategia walki, strategia dyferencjacji, strategia funkcjonalnej odmienności, strategia agresywnych inicjatyw, strategia *prospector*), strategię indyferentną (strategia unikania konkurencji, strategia *reactor*, strategia izolacji), strategię oportunistyczną (strategia *analyser*, strategia redundancji zasobów, strategia inkrementalna) oraz strategię proaktywną (strategia *prospector*, szukanie okazji, strategia *blue ocean*, strategia agresywnych inicjatyw).

Literatura

- Ajzen I., Fishbein M., *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*, Prentice Hall, New York 1980.
- Bańko M. (red.), *Wielki słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 2005.
- Barabasz A., *Osobowość organizacji. Zastosowanie w praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Czerwonka M., Gorlewski B., *Finanse behawioralne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
- Dubisz S. red., *Uniwersalny słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Falkowski A., Stachiewicz A., *Lojalność wobec marki w aspekcie zachowań konsumenckich: Procedura operacjonalizacji pojęcia*, „Czasopismo Psychologiczne” 1999, tom 5, nr 4.
- Fazio R.H., *How do Attitudes Guide Behavior?* [w:] R.M. Sorrentino, E.T. Higgins (red.), *Handbook of Motivation And Cognition: Foundations of Social Behavior*, Guilford Press, New York 1986.
- Grzelak J.L., Nowak A., *Wpływ społeczny*, [w:] J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki. Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.

- Hall C.S., Lindzey G., *Teorie osobowości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Hamer H., *Psychologia społeczna. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2005.
- Haugtvedt C., Leavitt C., *Cognitive Strength of Established Brands: Memory, Attitudinal and Structural Approaches*, [w:] *Brand Equity and Advertising*, red. D. Aaker, A. Biel, Hillsdale, Lawrence Erlbaum 1993.
- Komorowski J., *Cele i wartości współczesnego przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.
- Kożusznik B., *Wpływ społeczny w organizacji*, PWE, Warszawa 2005.
- Krupski R., *Badania nad oryginalnością zasobów przedsiębiorstwa*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- Latané B., *The psychology of social impact*, "American Psychologist" 1981, nr 36.
- Makin P., Cooper C., Cox C., *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Myers D.G., *Psychologia społeczna*, Zysk i S-ka, Poznań 2003.
- Nowak A., *Układy złożone w psychologii: dynamika umysłu i grup społecznych*, PWN, Warszawa, Łódź 1999.
- Obłój K., *Pasja i dyscyplina strategii*, Poltext, Warszawa 2010.
- Ratyński W., *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Reber A.S., Reber E.S., *Słownik psychologii*, Scholar 2005.
- Robbins S., Coulter M.K., *Management*, Pearson Education, Prentice Hall 2005.
- Romanowska M., *Recenzje, polemiki, omówienia*, „Organizacja i Kierowanie” 2000, nr 2.
- Shefir M., Hovland C.I., *Social Judgment: Assimilation and Contrast Effects in Communication and Attitude Change*, New Haven 1961.
- Słownik socjologii i nauk społecznych*, Oxford, PWN, Warszawa 2006.
- Strelau J., *Psychologia. Podręcznik akademicki. Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.
- Terelak J.F., *Psychologia menedżera*, Difin, Warszawa 2005.
- Urbanowska-Sojkin E. (red.), *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa 2011.
- Wojciszke B., *Postawy i ich zmiana*, [w:] *Psychologia. Podręcznik akademicki. Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, J. Strelau (red.), Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.
- Zajonc R.B., *Social facilitation*, "Science" 1965, nr 149.
- Zimbardo P.G., Leippe M.R., *Psychologia zmiany postawy i wpływu społecznego*, Zysk i S-ka, Poznań 2004.
- Zimbardo P.G., *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

SOCIAL IMPONDERABLES IN THE CONTEXT OF BEHAVIOURAL MANAGERIAL STRATEGIES

Summary: Considerations presented in the given paper concern behavioural managerial strategies in the context of one of dimensions of these strategies – social imponderables with particular consideration of selected social attitudes of managers. The considerations are theoretical.

Keywords: managerial strategies, attitudes of managers, aims of managers, social attitudes.