

Zbigniew Piskorz

Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej we Wrocławiu

Joanna E. Piskorz

Uniwersytet Wrocławski

**PRZEDSIĘBIORCY I KIEROWNICY
– PODOBNI CZY RÓŻNI?**

Streszczenie: W tekście przedstawione zostały dane empiryczne dotyczące osobowościowych podobieństw i różnic między przedsiębiorcami i menedżerami. Analiza rezultatów wskazuje, że w zdecydowanej większości te same cechy powiązane są z sukcesem zarówno przedsiębiorcy, jak i menedżera. Badania porównawcze wskazują jednak, że natężenie cech osobowości powiązanych z sukcesem jest wyższe w grupie przedsiębiorców. Oznacza to np. że przedsiębiorcy charakteryzują się większą potrzebą osiągnięć i są bardziej kreatywni niż menedżerowie dużych korporacji. Badania nad funkcjonowaniem poznawczym wykazały także różnice między porównywanymi grupami. Przedsiębiorcy myślą w bardziej heurystyczny sposób niż menedżerowie.

Słowa kluczowe: przedsiębiorca, kierownik, osobowość, ryzyko, myślenie.

1. Wstęp

Tytuł tekstu nawiązuje do głośnego artykułu Abrahama Zaleznika [1977]. Zainicjowana wspomnianym artykułem dyskusja nad podobieństwami i różnicami między menedżerami i przywódcami podążała dwoma drogami. Jedna z nich, wyznaczona przez samego A. Zaleznika, koncentrowała się na różnicach osobowościowych pomiędzy nimi, z kolei druga skupiała się na opisie różnic w zakresie podejmowanych działań i przejawianych zachowań [Kotler 2004].

Obraz przywódcy przedstawiony przez A. Zaleznika odnosi się w dużym stopniu do osoby o unikalnych cechach, która skoncentrowana jest na wprowadzaniu zmian i burzeniu dotychczasowej równowagi. Menedżer z kolei to osoba preferująca uporządkowane i stabilne warunki, a utrzymanie *status quo* to jego podstawowy cel. Jak już wspomnieliśmy, nie wszyscy badacze akceptowali taki punkt widzenia. Kotler [2004] nie przeciwstawia sobie tak ostro tych obu ról. Uważa on wręcz, że są to role dopełniające się, a prawdziwym wyzwaniem jest połączenie wysokiego poziomu zarządzania i przywództwa.

Wiedza dotycząca różnic między menedżerem a przywódcą ma przede wszystkim charakter opisowy, słabo jest zakotwiczona w danych empirycznych. Toczone dyskusje skupiały się głównie na spekulacjach dotyczących bądź cech, bądź typowych zachowań charakteryzujących menedżerów i przywódców.

Proponujemy zastąpienie opozycji menedżer vs przywódca diadą przedsiębiorca vs kierownik. Przypisywane przez A. Zaleznika [1977] przywódcy atrybuty są zgodne z klasycznymi definicjami przedsiębiorców. Według J.A. Schumpetera [1934] przedsiębiorca to innowator czy wręcz „twórca destruktor”, z kolei F. Kinght [1921] podkreśla, że jest to osoba akceptująca ryzyko i niepewność.

2. Osobowościowe wyznaczniki sukcesu przedsiębiorcy i kierownika

Obok gorących sporów, czy przedsiębiorstwa są zarządzane przez menedżerów, czy przewodzą nim liderzy w latach 90. XX wieku rozpoczął się renesans badań nad osobowościowymi wyznacznikami skuteczności kierowania. Rozwój metodologii i pojawienie się nowych koncepcji osobowości pozwoliło uzyskać empiryczne dowody na znaczenie cech osobowościowych jako wyznaczników skuteczności kierowania i/lub wchodzenia w rolę kierowniczą (por. [Piskorz 2008]). Równolegle współwystępuje intensywny rozwój badań nad osobowościowymi wyznacznikami sukcesu przedsiębiorczego. W ramach tych ostatnich badań poszukiwano odpowiedzi na pytanie, czy osoby zakładające przedsiębiorstwa różnią się od tych osób, które takich intencji nie ujawniają, oraz czy istnieją cechy osobowości związane z sukcesem przedsiębiorczym. W ostatnich latach ten nurt badań znalazł podsumowanie w licznych metaanalizach rezultatów dotychczasowych badań. Rezultaty tych metaanaliz wskazują na dość obszerny zbiór cech powiązanych z sukcesem przedsiębiorczym. W tabeli 1 przedstawiliśmy cechy osobowości związane z sukcesem kierowniczym oraz z sukcesem przedsiębiorczym. Zestawienie to powstało na podstawie przeglądu literatury przedmiotu (por. [Judge i in. 2002; Zaccaro, Kemp, Bader 2004; Zhao, Seifert 2006; Rauch, Frese 2007; Piskorz 2008; Zhao, Seiberta, Lumpkina 2010]).

Pierwszy rzut oka na zawartość tab. 1 wskazuje na bardzo duże podobieństwa pomiędzy dwoma wyodrębnionymi rolami: kierowników i przedsiębiorców. W pierwszej części zestawienia zawarte są cechy tzw. wielkiej piątki – powszechnie akceptowanej obecnie koncepcji podstawowych wymiarów osobowości (por. [McCrae, Costa 2005]). Wymiar „stabilność emocjonalna – neurotyzm” odnosi się do różnic w odporności na stres i w natężeniu reakcji emocjonalnych; wymiar „ekstrawersja – introwersja” dotyczy społecznego funkcjonowania, a w szczególności jakości i intensywności interakcji społecznych; wymiar „otwartość na nowe doświadczenia – zamkniętość” odzwierciedla różnice w poszukiwaniu nowych sytuacji, doświadczeń; wymiar „systematyczność – niesystematyczność” odnosi się do różnic w funkcjonowaniu zadaniowym między ludźmi; ostatni wymiar „ugodowość – nieustępliwość” związany jest z jakością ustosunkowań do innych ludzi: od współczucia do postaw antagonistycznych.

Tabela 1. Osobowościowe wyznaczniki sukcesu

	Kierownicy	Przedsiębiorcy
Wielka piątka	stabilność emocjonalna ekstrawersja otwartość na doświadczenia sumienność ugodowość	stabilność emocjonalna ekstrawersja otwartość na doświadczenia sumienność
	Potrzeba osiągnięć Poczucie skuteczności Wewnętrzne poczucie kontroli Potrzeba dominacji Kreatywność Elastyczność behawioralna	potrzeba osiągnięć poczucie skuteczności przedsiębiorczej wewnętrzne poczucie kontroli potrzeba autonomii kreatywność skłonność do ryzyka osobowość proaktywna

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury.

W przypadku roli kierownika wszystkie pięć wymiarów jest powiązanych pozytywnie ze skutecznością kierowania. Wśród przedsiębiorców związek taki wystąpił z czterema z tych cech. Ugodowość, cecha określająca jakość relacji z innymi, okazała się mieć pozytywny związek z sukcesem kierowniczym i jednocześnie wykazano brak takiego jej związku z sukcesem przedsiębiorcy. Znaczne podobieństwa pomiędzy menedżerami i przedsiębiorcami występują również w odniesieniu do pozostałych cech osobowości umieszczonych w tab. 1. Przedstawione w tabeli dane wskazują, że skuteczni kierownicy i przedsiębiorcy są bardzo podobni pod względem cech osobowości. Porównanie osobowościowych czynników sukcesu nie jest wystarczającym dowodem na podobieństwo kierowników i przedsiębiorców.

3. Osobowościowe różnice między przedsiębiorcami i kierownikami w dużych korporacjach

W badaniach nad cechami osobowościowymi przedsiębiorców powszechnie jako grupę porównawczą wykorzystywano kierowników z dużych korporacji. Jedna i druga grupa funkcjonuje w podobnych sytuacjach, produkując i sprzedając produkty i usługi. W dalszej części tekstu przeanalizujemy rezultaty badań skoncentrowanych na eksploracji różnic osobowościowych pomiędzy przedsiębiorcami i kierownikami dużych przedsiębiorstw.

3.1. Różnice w obrębie wielkiej piątki

Metaanaliza 23 badań, w których celem było porównanie natężenia wymiarów wielkiej piątki w grupie przedsiębiorców i menedżerów, ujawniła wiele istotnych różnic między tymi grupami [Zhao, Seifert 2006]. Okazało się, że w odniesieniu do czte-

rech wymiarów mamy do czynienia z istotnymi różnicami w ich natężeniu. Przedsiębiorcy charakteryzują się istotnie wyższym poziomem stabilności emocjonalnej, otwartości na doświadczenia i sumienności. W przypadku wymiaru „ugodowość” przedsiębiorcy charakteryzują się niższym jej poziomem niż menedżerowie z dużych korporacji. Ekstrawersja – piąty czynnik bazowy osobowości w świetle rezultatów metaanalizy, nie różnicuje porównywanych grup.

Przedsiębiorcy w porównaniu z kierownikami to jednostki bardziej systematyczne, stabilne emocjonalnie oraz bardziej otwarte na nowe doświadczenia. Jednocześnie są osobami mniej ugodowymi. Badania porównawcze kierowników i przedsiębiorców w sposób wyrazisty wskazują więc na istotne różnice w natężeniu czterech cech wielkiej piątki.

3.2. Różnice dotyczące innych cech osobowości

W tym podpunkcie artykułu omówimy dane empiryczne wskazujące na różnice między przedsiębiorcami i kierownikami w obrębie kolejnych osobowościowych wyznaczników sukcesu. Uwagę skoncentrujemy na tych, których związki ze skutecznością są najsilniejsze, tzn. na potrzebie osiągnięć, poczuciu skuteczności przedsiębiorczej, kreatywności i skłonności do ryzyka.

3.2.1. Potrzeba osiągnięć

Metaanaliza przeprowadzona na rezultatach 18 badań wykazała, że przedsiębiorcy charakteryzują się wyższym natężeniem motywacji osiągnięć w porównaniu z kierownikami zatrudnionymi w dużych przedsiębiorstwach [Stewart, Roth 2007]. Rezultat ten jest spójny z wynikami wcześniejszych porównań natężenia potrzeby osiągnięć przedsiębiorców i kierowników przeprowadzonych przez Colinsa i współpracowników [2000]. Dokonane analizy wykazały również, że natężenie motywacji osiągnięć moderowane jest przez typ przedsiębiorcy. Przedsiębiorcy nastawieni na rozwój cechują się wyższą potrzebą natężenia osiągnięć niż przedsiębiorcy nastawieni na dochód, czyli dążący do zapewnienia sobie poczucia bezpieczeństwa finansowego. W świetle badań porównawczych możemy stwierdzić że przedsiębiorcy w porównaniu z kierownikami to osoby wyróżniające się zdolnością do odroczonej gratyfikacji, a co za tym idzie – do podejmowania celów długoterminowych oraz charakteryzujący się wytrwałością i pasją w pokonywaniu przeszkód na drodze do osiągania realistycznych celów.

3.2.2. Poczucie skuteczności

W badaniach porównawczych przedsiębiorców i kierowników porównywano natężenie poczucia skuteczności przedsiębiorczej rozumianej jako przekonanie jednostki, że potrafi sobie poradzić z różnymi aspektami związanymi z kierowaniem firmą.

Chen ze współpracownikami [1998] na podstawie analizy literatury skonstruował skalę do pomiaru poczucia skuteczności przedsiębiorczej składającej się z pięciu takich podskal, jak: marketing, innowacyjność, zarządzanie, podejmowanie ryzyka i kontrola finansowa. Wykorzystując opracowane narzędzie, badacze ci dokonali porównania natężenia tej zmiennej w grupie przedsiębiorców i kierowników z dużych przedsiębiorstw. Dane empiryczne wskazują, że syntetyczny wskaźnik poczucia skuteczności był wyższy w grupie przedsiębiorców niż kierowników. Bardziej analityczne podejścia wskazują, że istotne różnice obok wskaźnika syntetycznego wystąpiły jeszcze w przypadku dwóch podskal: innowacyjności i podejmowania ryzyka. W pozostałych trzech obszarach poczucie skuteczności w obu grupach nie różniło się w sposób istotny statystycznie. Oznacza to, że przedstawiciele obu porównywanych grup nie różnią się ocenami swojej skuteczności w obszarze marketingu, zarządzania i kontroli finansowej.

3.2.3. Kreatywność

W przekonaniu J. Schumpetera [1934] przedsiębiorca to innowator czy wręcz „twórczy destruktor” wprowadzający na rynek nowe produkty lub usługi. Czy dane z badań empirycznych potwierdzają przekonanie, że przedsiębiorcy są rzeczywiście osobami twórczymi? Analizy przeprowadzone przez Raucha i Frese [2007] w sposób wyrazisty wskazują, że kreatywność odróżnia przedsiębiorców od innych ludzi oraz że jest ona ważnym wyznacznikiem sukcesu przedsiębiorczego. W badaniach empirycznych wykorzystujących różne narzędzia do pomiaru kreatywności i prowadzonych w różnych krajach w spójny sposób wykazano, że przedsiębiorcy charakteryzują się wyższym poziomem kreatywności niż menedżerowie (por. [Buttner, Gryskiewicz 1993; Stewart i in. 1998]). Przedsiębiorcy więc to jednostki preferujące wprowadzenie znaczących rewolucyjnych zmian i innowacji w przeciwieństwie do kierowników z dużych firm, którzy wprowadzają zmiany i innowacje stopniowo, ewolucyjnie. Z rezultatami tymi korespondują dane empiryczne wskazujące, że przedsiębiorcy charakteryzują się bardziej intuicyjnym funkcjonowaniem niż kierownicy zatrudnieni w dużych firmach [Allinson, Chell, Hayes 2000]. W świetle rezultatów badań przedsiębiorcy bardziej niż kierownicy z dużych firm preferują funkcjonowanie w sytuacjach słabo strukturalizowanych.

3.2.4. Skłonność do ryzyka

Według Knighta [1921] tym, co wyróżnia przedsiębiorców, jest skłonność do podejmowania ryzyka i akceptacja sytuacji niepewności. Czy przedsiębiorcy różnią się skłonnością do ryzyka od kierowników dużych firm? Przegląd pojedynczych badań dostarcza sprzecznych danych. Metaanalizy przeprowadzone przy rygorystycznej kontroli statusu przedsiębiorcy, tzn. że jest to założyciel kierujący założoną firmą, dostarczają bardziej klarownego obrazu. Przedsiębiorcy w porównaniu z kierowni-

kami dużych firm charakteryzują się większą skłonnością do ryzyka [Stewart, Roth 2001]. Wyższym poziomem skłonności do ryzyka w porównaniu z menedżerami charakteryzują się zarówno przedsiębiorcy nastawieni na rozwój, jak i ci nastawieni na bezpieczeństwo finansowe [Stewart i in. 1998]. Dane empiryczne potwierdzają więc pogląd, że przedsiębiorcy to osoby skłonne do ryzyka. To, że podejmowanie działalności gospodarczej jest rzeczywiście czynnością ryzykowną, potwierdzają dane statystyczne wskazujące na powszechny trend wskazujący, że tylko około 30% założonych firm przetrwa 5 lat, pozostałe 70% ponosi porażkę.

4. Funkcjonowanie poznawcze

Analiza podobieństw i różnic między przedsiębiorcami i kierownikami, obok omówionych wcześniej badań nad osobowością, od końca XX wieku koncentruje się także na funkcjonowaniu poznawczym. Badania ukierunkowane na badanie specyfiki procesów poznawczych przedsiębiorców są sposobem zwiększenia naszej wiedzy o procesie przedsiębiorczym [Baron 2007]. Badacze poszukują odpowiedzi na pytanie, czy funkcjonowanie poznawcze przedsiębiorców jest bardziej analityczne, czy heurystyczne. W dalszej części artykułu naszą uwagę skoncentrujemy na badaniach, w których w sposób bezpośredni porównywano specyfikę myślenia przedsiębiorców i kierowników.

4.1. Myślenie heurystyczne

Przedsiębiorcy częściej niż inni muszą funkcjonować, podejmując decyzje w warunkach wysokiej niepewności, złożoności informacji, dużym zaangażowaniu emocjonalnym i znacznej presji czasowej [Baron 1998]. W świetle behawioralnych teorii decyzji w tego typu sytuacjach myślenie ma charakter heurystyczny, polegający na posługiwaniu się heurystykami i różnego typu inklinacjami poznawczymi [Tversky, Kahneman 1974].

Inklinacją poznawczą często uwikłaną w proces decyzyjny w warunkach niepewności jest nadmierna pewność (*overconfidence*) dotycząca trafności sformułowanych przez siebie sądów lub ocen. Busenitz i Barney [1997] wykazali, że przedsiębiorcy charakteryzują się nadmierną pewnością swojej wiedzy w wyższym stopniu niż menedżerowie. Rezultat ten uzyskał potwierdzenie w wielu innych badaniach, w których dokonywano takich porównań (por. [Busenitz 1999; Forbes 2005]). Dotychczasowe badania wydają się wskazywać, że ten typ inklinacji poznawczej w znacznym stopniu charakteryzuje umysłowość przedsiębiorców.

Z tymi wynikami korespondują rezultaty obszernych badań przeprowadzonych w 18 krajach, w których badacze analizowali rolę różnych czynników w podejmowaniu decyzji o założeniu firmy [Koellinger, Minniti, Schade 2007]. Analiza zebranych danych w sposób wyraźny wskazuje, że podstawową rolę w podejmowaniu decyzji o założeniu firmy odgrywają subiektywne, często zawyżone oceny własnej

wiedzy i umiejętności. Tendencja do optymistycznej oceny trafności formułowanych sądów może mieć wpływ na podejmowanie ryzykownych działań. W jednym z badań wykazano, że przedsiębiorcy charakteryzujący się wyższym poziomem nadmiernej pewności wiedzy wprowadzali do produkcji bardziej innowacyjne, czyli bardziej ryzykowne produkty [Simon, Houghton 2003].

Heurystyka reprezentatywności jest jedną z najpowszechniej wykorzystywanych prostych reguł w procesie podejmowania decyzji w warunkach niepewności. Polega ona na dokonywaniu uogólnień na podstawie nielicznych jakościowych informacji. Jednostki posługujące się tą heurystyką przedkładają wyraziste jednostkowe informacje nad dane statystyczne. Inaczej mówiąc, posługują się one „prawem małych liczb”, a nie statystycznym „prawem wielkich liczb”.

Wspomniani wcześniej Busenitz i Barney [1997] w swoich badaniach podjęli próbę oceny, czy przedsiębiorcy i kierownicy z dużych firm różnią się skłonnością do wykorzystywania heurystyki reprezentatywności. Okazało się, że w procesie decyzyjnym przedsiębiorcy bardziej niż menedżerowie koncentrowali się na wyrazistych jednostkowych informacjach niż na danych statystycznych. W innych badaniach wykazano, że wskaźnik posługiwania się „prawem małych liczb” w przypadku przedsiębiorców jest ponad dwukrotnie większy niż w grupie menedżerów zatrudnionych w dużych korporacjach [Busenitz 1999]. Autorzy omówionych badań sugerują, że posługiwanie się heurystyką reprezentatywności, poprzez ograniczanie analizowanych informacji, może wpływać na percepcję ryzyka przez przedsiębiorców. Innymi słowy, im bardziej przedsiębiorca jest skłonny do formułowania sądów na podstawie nielicznych, wyrazistych informacji, tym postrzegane przez niego ryzyko jest mniejsze.

4.2. Percepcja ryzyka w różnych typach sytuacji

Percepcja ryzyka w sytuacjach słabo określonych była przedmiotem badań przeprowadzonych przez Palicha i Bagdy'ego [1995]. Wykorzystując metodę scenariuszy biznesowych (jakościowych informacji), badacze ci prosili osoby badane (przedsiębiorców i menedżerów) o przeprowadzenie analizy SWOT przedstawionych sytuacji. Dodatkowo badani mieli określić szanse na poprawienie/pogorszenie się sytuacji analizowanego przedsięwzięcia biznesowego w przyszłości.

Uzyskane wskaźniki liczbowe w sposób wyrazisty wskazują, że przedsiębiorcy w porównaniu z kierownikami okazali się bardziej optymistyczni w dokonanej analizie SWOT. W przedstawionych scenariuszach dostrzegali istotnie więcej silnych stron niż menedżerowie. Podobnie rzecz się miała w przypadku oceny otoczenia zewnętrznego. Przedsiębiorcy dostrzegali więcej szans niż zagrożeń, na które z kolei bardziej uwrażliwieni byli menedżerowie. Jeszcze bardziej różnice te ujawniły się przy ocenie tego, co zdarzy się w przyszłości. W tym przypadku przedsiębiorcy oceniali wysoko możliwość poprawy sytuacji i kondycji firmy, z kolei menedżerowie

byli zdecydowanie mniej optymistyczni. Oceniając te same słabo dookreślone sytuacje, przedsiębiorcy postrzegają je jako mniej ryzykowne niż menedżerowie.

W badaniach Mullinsa i współpracowników [2002] uczestniczący w badaniu przedsiębiorcy i menedżerowie mieli dokonywać oceny potencjału i ryzyka różnych dobrze ustrukturalizowanych sytuacji biznesowych. Sytuacje biznesowe w badaniu tym zawierały dane liczbowe dotyczące wielkości i prawdopodobieństwa planowanego zysku oraz wielkość i prawdopodobieństwo zysku ekstra i ewentualnej porażki. Okazało się, że w tego typu dobrze określonych sytuacjach decyzyjnych przedsiębiorcy nie byli już tak optymistyczni w swoich ocenach. Postrzegali oni wyższy poziom ryzyka oraz mniej optymistycznie oceniali potencjał scenariuszy biznesowych niż kierownicy z dużych firm. Mamy tu więc do czynienia z odwróceniem tendencji zaobserwowanych w sytuacjach słabo ustrukturalizowanych.

Przedsiębiorcy, dokonując ocen w warunkach pełniejszych danych, są bardziej ostrożni niż menedżerowie. Podobny rezultat uzyskali w swoich badaniach Macko i Tyszka [2009].

5. Podsumowanie

Kierownicy i przedsiębiorcy funkcjonują na tych samych polach, jedni i drudzy kierują firmami. Ich działania różni to, że ci drudzy są założycielami firm, które eksploatują dostrzeżone przez nich okazje przedsiębiorcze. Z poglądem traktującym innowacje jako podstawowe narzędzie uzyskiwania przewagi konkurencyjnej współwystępuje obecnie idea wewnątrzorganizacyjnej przedsiębiorczości [Antončić, Hisrich 2001]. Akcentuje się w niej wyzwalanie kierowniczej i pracowniczej przedsiębiorczości. Przedstawione przez nas dane empiryczne wskazują, że aby ten cel osiągnąć, konieczne jest podjęcie określonych działań już na etapie doboru pracowników. Wskazują bowiem one, że skuteczność przedsiębiorcza wiąże się z określoną konfiguracją i natężeniem cech osobowości.

Rezultaty porównania przedsiębiorców i kierowników dużych firm odnieść można także do zaproponowanej przez B. Bassa koncepcji transformacyjnego przywództwa. Istotą tego typu przywództwa jest koncentracja na wprowadzeniu różnorodnych zmian w organizacjach [Bass, Riggo 2006]. Jak już wspomnieliśmy, ten rodzaj aktywności jest traktowany jako podstawa działań przedsiębiorczych. Przedstawione podobieństwa i różnice w obrębie cech osobowościowych między kierownikami i przedsiębiorcami wskazują, że cechy tych ostatnich wiążą się z potencjałem umożliwiającym dostrzeganie okazji biznesowych i wprowadzeniem innowacji (wysoki poziom kreatywności i otwartości na nowe doświadczenia). Preferowanie myślenia heurystycznego wskazuje na dobre dostosowanie przedsiębiorców do funkcjonowania w warunkach niepewności i złożoności informacyjnej.

Literatura

- Allinson C., Chell E., Hayes J., *Intuition and entrepreneurial behavior*, "European Journal of Work and Organizational Psychology" 2000, vol. 9.
- Antonic B., Hisrich R., *Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation*, "Journal of Business Venturing" 2001, vol. 16.
- Baron R., *Behavioral and cognitive factors in entrepreneurship: Entrepreneurs as the active element in new venture creation*, "Strategic Entrepreneurship Journal" 2007, vol. 1
- Baron R., *Cognitive mechanisms in entrepreneurship: why and when entrepreneurs think differently than other people*, "Journal of Business Venturing" 1998, vol. 13.
- Bass B., Riggo R., *Transformational Leadership*, Lawrence Erlbaum. Mahwah, NJ 2006.
- Busenitz L., *Entrepreneurial risk and strategic decision making*, "The Journal of Applied Behavioral Science" 1999, vol. 35.
- Busenitz L., Barney J., *Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: biases and heuristics in strategic decision-making*, "Journal of Business Venturing" 1997, vol. 12.
- Buttner E.H., Gryskiewicz N., *Entrepreneurs' problem-solving styles: an empirical study using the Kriton Adaption/Innovation theory*, "Journal of Small Business Management" 1993, vol. 31.
- Chen C.C., Greene P.G., Crick A., *Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers?* "Journal of Business Venturing" 1998, vol. 13.
- Collins C.J., Hanges P.J., Locke E.A., *The relationship of achievement motivation to entrepreneurial behavior: a meta-analysis*. "Human Performance" 2004, vol. 17.
- Forbes D., *Are some entrepreneurs more overconfident than others?* "Journal of Business Venturing" 2005, vol. 20.
- Judge T.A., Bono J.E., Iles T., Gerhardt M.M., *Personality and leadership: a qualitative and quantitative review*, "Journal of Applied Psychology" 2002, vol. 87.
- Knight F.H., *Risk, Uncertainty and Profit*, University Of Chicago Press, Chicago 1925, 1971.
- Koellinger P., Minniti M., Schade C., *I think I can, I think I can: overconfidence and entrepreneurial behavior*, "Journal of Economic Psychology" 2007, vol. 28.
- Kotler J., *Co właściwie robią przywódcy*, „Harvard Business Review Polska" 2004.
- Macko A., Tyszka T., *Entrepreneurship and risk taking*, "Applied Psychology: An International Review" 2009, vol. 58.
- McCrae R.R., Costa P.T.Jr., *Osobowość dorosłego człowieka*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2005.
- Mullins J., Forlani D., Cardozo R., *Seeing differently, acting differently? New venture perceptions and decisions of managers and successful entrepreneurs*, "Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship" 2002, vol. 4.
- Palich L.E., Bagby D.R., *Using theory to explain entrepreneurial risk-taking: challenging conventional wisdom*, "Journal of Business Venturing" 1995, vol. 10.
- Piskorz Z., *Przywództwo: czy cechy mają znaczenie?*, [w:] S. Witkowski, T. Listwan (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008.
- Rauch A., Frese M., *Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis personality traits, business creation, and success*, "European Journal of Work and Organizational Psychology" 2007, vol. 16.
- Schumpeter J., *The Theory of Economic Development*, Cambridge Mass, Harvard University Press, 1934.
- Simon M., Houghton S., *The relationship between overconfidence and the introduction of risky products: evidence from a field study*, "Academy of Management Journal" 2003, vol. 46.
- Stewart W.H., Roth P.L., *A meta-analysis of achievement motivation differences between entrepreneurs and manager*, "Journal of Small Business Management" 2007, vol. 45.
- Stewart W.H., Roth P.L., *Risk propensity differences between entrepreneurs and managers: a meta-analytic review*, "Journal of Applied Psychology" 2001, vol. 86.

- Stewart W.H., Watson W.E., Carland J.C., Carland J., *A proclivity for entrepreneurship: a comparison of entrepreneurs, small business owners, and corporate managers*, "Journal of Business Venturing" 1998, vol. 14.
- Tversky A., Kahneman D., *Judgement under uncertainty: heuristics and biases*, "Science" 1974, no 185.
- Zaccarro S.J., Kemp C., Bader P., *Leader traits and attributes*, [w:] J. Antonakis, A.T. Cianciolo, R.J. Sternberg (red.), *The nature of leadership*, Thousand Oaks, CA, Sage, 2004.
- Zaleznik A., *Managers and leaders. Are they different?*, "Harvard Business Review" 1977, May-June.
- Zhao H., Seiberta S., *The big five dimensions and entrepreneurial status: a meta-analytic review*, "Journal of Applied Psychology", 2006, vol. 91.
- Zhao H., Seiberta S., Lumpkina G., *The relationship of personality to entrepreneurial intentions and performance: a meta-analytic review*, "Journal of Management", 2010, vol. 36.

ENTREPRENEURS AND MANAGERS – ARE THEY SIMILAR OR DIFFERENT?

Summary: This article presents empirical data about personal similarities and differences between entrepreneurs and managers. The analysis of results indicates that in significant majority of cases the same characteristics are related to entrepreneurs' success and to managers' success. Comparative studies indicate that the intensity of personal characteristics related to success is higher in the entrepreneurs group. It means for example that entrepreneurs have higher need of achievement and are more creative than managers of large corporations. The research of cognitive functioning indicated also differences between compared groups. Entrepreneurs think in more heuristic way than managers.