

WOJCIECH MACHEL**Instytut Organizacji i Zarządzania
Uniwersytet Gdański**

OSOBOWOŚĆ MENEDŻERA A STRATEGIA KOOPETYCJI¹

Opiniodawca: dr hab. Szymon Cyfert, prof. UEP

W artykule zwrócono uwagę na rolę menedżera w procesie tworzenia więzi międzyorganizacyjnych. Podjęto próbę wskazania na istotę roli cech osobowościowych menedżerów w realizacji strategii organizacji ze względu na jej sukces. Porównano działania dwóch menedżerów (założycieli) w aspekcie rozwoju przedsiębiorstw poprzez pryzmat więzi międzyorganizacyjnych. Celem owego porównania jest zasygnalizowanie, iż w rozwoju współczesnych przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia można, a nawet warto, czerpać z doświadczeń niewspółczesnych menedżerów także w obszarach, które w przeszłości nie były nazwane i zdiagnozowane. Niniejszy artykuł stanowi jedynie wskazanie kierunku dalszych badań nad uwzględnieniem roli menedżera w wyborze strategii kooperacji. Można zadać pytanie na ile cechy osobowościowe wpływają na decyzje w zakresie decyzji na poziomie konkurowania, współpracy czy kooperacji (kooperencji)?

1. Wprowadzenie

Współczesne organizacje biznesowe działające w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu poszukują coraz to nowszych rozwiązań w celu utrzymania bądź polepszenia pozycji konkurencyjnej wobec innych graczy obecnych na rynku. Wydawać by się mogło, iż szereg opracowań zawartych w zeszytach naukowych czy monografiach z dziedziny nauk o zarządzaniu wskazują na bardzo duże zainteresowanie tą dyscypliną naukową. Rozwój nauk o zarządzaniu na przełomie XX i XXI wieku zaowocował tworzeniem wielu koncepcji zarządzania. Koncepcje te objaśniają i tłumaczą zachowanie organizacji a raczej ludzi nimi kierujących w zależności od realizowanych celów.

¹ Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2011-2013 jako projekt badawczy NCN Nr N N115 006040.

Współcześnie jedną z kluczowych dziedzin nauk o zarządzaniu jest zarządzanie strategiczne. Zarządzanie strategiczne jako subdyscyplina nauk o zarządzaniu wydaje się być naturalnym pragmatycznym następstwem problemów jakie pojawiły na skutek rozwoju gospodarki rynkowej². Analizując ponad stuletni dorobek naukowego podejścia do zarządzania można pokusić się o określenie trzech etapów rozwoju rynku. Pierwszy, to etap związany z rozwojem technicznym i gospodarczym (rewolucja przemysłowa) w trakcie którego tworzyły się duże organizacje przemysłowe na skalę wcześniej nie spotykaną. Wydaje się, iż głównym problem ówczesnych organizacji był problem zwiększenia wydajności pracy oraz produkcji, co miało przyczynić się do zwiększenia efektywności przedsiębiorstw (głównie produkcyjnych). W okresie tym do rozwiązywania problemów ówczesnych przedsiębiorstw posługiwano się naukową organizacją pracy. Drugi etap, to okres w którym przedsiębiorstwa nie tylko dbały o „wewnętrzną” efektywność, ale w którym coraz bardziej zmuszane były do konkutowania w zakresie sprzedaży swoich produktów czy usług³, a tym samym poszukiwania sposobów, aby tę konkurencję wygrać. W konsekwencji nastąpił rozkwit zarządzania strategicznego. Zarządzanie strategiczne wypracowało cztery szkoły [12] tworzenia strategii⁴. W tym okresie wzrostu efektywności przedsiębiorstwa poszukiwano nie tylko w sposobie organizacji produkcji, lecz także tworzeniu „wygrywających strategii” umożliwiających budowę trwałej przewagi konkurencyjnej (strategicznej). W miarę zmian zachodzących na arenach konkutowania [15, s. 18] przedsiębiorstwa miały możliwość konkutowania w wymiarze globalnym. To z kolei sprzyjało tworzeniu różnego rodzaju aliansów strategicznych i podobnych zachowań odnoszących się do rodzaju relacji na poziomie współpracy vs. konkurencji. Trzecim etapem wydaje się być moment pojawienia się takich ograniczeń z jednej strony i potencjalnych szans z drugiej, które doprowadziły do powstania specyficznej relacji w której przedsiębiorstwa jednocześnie konkurują i współpracują czyli kooperacji (kooperencji)⁵. Patrząc z perspektywy relatywnie młodej nauki o zarządzaniu rodzi się pytanie czy w najbliższej przyszłości zostanie wypracowana inna (nowa dotąd nieznana) forma relacji międzyorganizacyjnej? Próbując odpowiedzieć na to pytanie wydaje się, iż według współczesnego

² Współcześnie zjawisko konkutowania nie odnosi się tylko i wyłącznie do przedsiębiorstw, lecz można je także zaobserwować w odniesieniu do podmiotów funkcjonujących w sektorze publicznym a także organizacji non-profit. Oczywiście w przypadkach tych ostatnich ze względów regulacyjno-prawnych poziom i obszar konkutowania nie jest tak widoczny jak w przypadku przedsiębiorstw.

³ Współcześnie z racji dynamicznego wzrostu rynku usług kosztem koncentracji produkcji, coraz częściej mianem produktu określamy usługę.

⁴ W drugim wydaniu książki K. Obłój rozszerzył liczbę szkół do sześciu.

⁵ Przyjęto założenie, iż termin kooperacja [5] odnosi się do identycznej relacji pomiędzy konkurentami którą także nazywamy terminem kooperencja [4].

zakresu wiedzy, owe trzy typy relacji: konkurencja, współpraca i kooperacja wyczerpują katalog potencjalnych relacji międzyorganizacyjnych. Należy zauważyć, iż zjawisko kooperacji występuje w tych sektorach i rynkach, w których przedsiębiorcy nie są w stanie samodzielnie inwestować w rozwój swoich produktów (usług). Przyczyna takiej sytuacji może wynikać z wysokich barier wejścia i wyjścia z sektora. Współcześnie relacje kooperacyjne najczęściej występują w sektorze⁶ nowych technologii. Decyzja o wejściu w relacje kooperacji powinna być wynikiem analizy i oceny obecnej i potencjalnej przyszłej sytuacji rynkowej danego przedsiębiorstwa na tle sektora, a więc mieści się w obszarze decyzji o charakterze strategicznym. Oznacza to, iż głównym motywem podejmowanych relacji będzie realizacja celu biznesowego. Należy zauważyć, iż w tworzeniu efektywności przedsiębiorstwa – paradoksalnie aby być konkurencyjnym trzeba jednocześnie konkurować i współpracować. Jednoczesne konkurowanie i współpracowanie wymaga od przedsiębiorstw a przede wszystkim ich strategów (menedżerów zajmujących najwyższe stanowisko menedżerskie – CEO) umiejętności „wchodzenia” w tego typu relacje międzyorganizacyjne. Celem artykułu jest próba wskazania uniwersalnych cech i zachowań menadżerów w kontekście funkcjonowania w warunkach współpracy, konkurencji i kooperacji. Jak wskazuje J. Polowczyk [14, s. 172], głównym strategiem przedsiębiorstwa jest jego naczelnny menedżer (CEO), który to fakt „w ekonomii neoklasycznej był odpowiednio nie doceniany w teorii zarządzania strategicznego”. Badacz ten podkreśla, iż „wybory strategiczne wynikają z idiosynkratycznych⁷ skłonności decydentów odzwierciedlających ich poznawcze korzenie” [14, s. 172], a zatem obok modelu „4 grup przesłanek, 12 motywów” [5, s. 114] kluczowe dla sukcesu przedsiębiorstwa funkcjonującego według strategii kooperacji mogą być właśnie cechy osobowościowe menedżerów i ich podejście do podejmowanych decyzji strategicznych.

2. Strategia kooperacji

Strategia kooperacji jako swoiste novum w literaturze pojawiła się na początku lat 90. XX w. B. De Wit i R. Mayer opisują kooperację jako wybór strategiczny w obszarze treści strategii [7, s.32-33]. Wybór ten: razem czy osobno – współpracować czy konkurować doczekał się alternatywnego rozwiązania w postaci jednoczesnego konkurowania i współpracy. Podobnie problem ten przedstawia J. Cygler, a mianowicie jednoczesne konkurowanie i współpracę przedsiębiorstw autorka opisuje jako paradoks „rywalizacji

⁶ Najwięcej doniesień dotyczących kooperacji odnosi się do przedsiębiorstw przemysłu samochodowego, lotniczego, teleinformatycznego. Więcej zobacz [4, 5, s. 87-109, s. 150-173].

⁷ Indywidualnych właściwości, cech osobowościowych.

i współdziałania”, którego rozwiązanie wymaga szczególnego podejścia z obydwu stron relacji [4, s. 15-16]. Celem tej specyficznej, paradoksalnie sprzecznej relacji jest realizacja kooperacji. Bardzo dobrze oddaje jej istotę następujący cytat: „Nie ma wiecznych przyjaciół ani wiecznych wrogów, a jedynie wieczne interesy i nimi musimy się kierować” [7, s. 230]. G.B. Dagnino, S. Yami, F. Le Roy, W. Czakon [6, s. 3] definiują strategię koopetycji jako „system aktorów działających na podstawie częściowej zgodności interesów i celów”. Jednocześnie G.B. Dagnino definiując koopetycję wskazał na istotną różnicę między strategią koopetycji a aliansem strategicznym [14, s. 129]. Wyjaśnienie strategii koopetycji na przykładzie koncepcji teoretycznych wskazuje na różny sposób identyfikowania motywów działań przedsiębiorstw wchodzących w relację koopetycji. Poszczególne zagadnienia koopetycji poprzez pryzmat teorii gier, kosztów zasobowych szeroko opisuje J. Cygler [5, s. 55-86]. Podobnie (dodając perspektywę „dylematu myśliwego”) widzi to J. Polowczyk [14, s. 129-137]. Niezależnie od perspektywy patrzenia i wyjaśniania należy podkreślić, iż strategia koopetycji zwiększa możliwości działania przedsiębiorstwa poprzez wzrost opcji strategicznych [4, s. 67].

3. Rola, umiejętności, cechy menedżera a strategia koopetycji

Role jakie pełnią w swojej pracy menedżerowie zostały sklasyfikowane i opisane przez H. Minzberga i do dzisiaj uznawane są za wiążące w zakresie opisującym zachowanie menedżera [3, s. 90]. Griffin przedstawiając role jakie pełnią kierownicy jednocześnie zwraca uwagę na umiejętności⁸ jakie powinni posiadać menedżerowie w zależności od zajmowanego poziomu w strukturze organizacyjnej⁹ [8, s. 20]. Z punktu widzenia niniejszego artykułu interesują nas zachowania i cechy menedżerów podejmujących decyzje strategiczne. Na tym poziomie analizując macierz zmienności kluczowych umiejętności menedżerskich [8, s. 20] widać, że im wyższy szczebel kierowania tym rośnie waga umiejętności conceptualnych oraz diagnostyczno-analitycznych, a maleje rola umiejętności technicznych i interpersonalnych. Na tej podstawie można wnioskować, iż z punktu widzenia zarządzania strategicznego kluczowe okazują się role decyzyjne związane z: wyznaczaniem kierunku działania, analizą i syntezą dysponowania kluczowymi zasobami organizacji. Oczywistym jest, że decyzje mają zapewnić sukces kierowanej organizacji. Warto zastanowić się zatem nad dominującymi cechami menedżera – jego osobowością mającą wpływ na kierunek i tempo rozwoju organizacji [2, s. 15, 14, s. 172]. Zastanawiającym jest,

⁸ Umiejętności techniczne, koncepcyjne, interpersonalne i diagnostyczno-analityczne.

⁹ Menedżerowie pierwszej linii, średni poziom i „top” menedżerowie.

czy na przestrzeni kilku dekad zmieniły się cechy „wygrywającego” stratega (menedżera), czy realizacja strategii kooperacji stawia nowe wyzwania przed menedżerami przyszłości? Aby odpowiedzieć na te pytania jako punkt odniesienia przyjęto zestaw cech i umiejętności lidera zaprezentowane przez K. Obłoję.

Tabela 1. Cechy osobowościowe i umiejętności lidera

Cechy osobowości lidera	Umiejętności lidera
– pewność siebie, – ambicje, orientacja na osiągnięcia i sukces, – zdolność do dominacji, – odporność na stres, – upór i stanowczość, – inteligencja, – odwaga.	– umiejętność tworzenia wizji pożądanego stanu, – kreatywność i innowacyjność, – takt i talent dyplomatyczny, – sprawność perswazyjnego mówienia, – szybkie podejmowanie decyzji, – umiejętność wyznaczania celów i organizowania pracy.

Źródło: [11, s.118].

W literaturze można spotkać określenie odnoszące się do menedżera przyszłości czy też menedżera w przedsiębiorstwie przyszłości [10, 2005]. Dla porównania cech i umiejętności menedżerów wybrano dwie (niezrównane) postaci: pierwszą jest Helena Rubinstein, drugą Steve Jobs.

Tabela 2. Cechy osobowościowe i umiejętności lidera

Helena Rubinstein HR, rok założenia 1902	Steve Jobs Apple, rok założenia 1975
Cechy osobowości lidera	
– pewność siebie, – ambicje, orientacja na osiągnięcia i sukces, – zdolność do dominacji, – odporność na stres, – upór, stanowczość, wytrwałość, – duże wymagania względem pracowników, – inteligencja, – odwaga, – „skąpstwo”, – fascynacja sztuką,	– pewność siebie, – ambicje, orientacja na osiągnięcia i sukces, – zdolność do dominacji, – odporność na stres, – upór, stanowczość, wytrwałość, – duże wymagania względem pracowników, – inteligencja, – odwaga, – fascynacja sztuką użytkową.

Umiejętności lidera	
– umiejętność tworzenia wizji, – kreatywność i innowacyjność produktowa i biznesowa (wodoodporna maskara, salony piękności), – takt i talent dyplomatyczny, – sprawność perswazyjnego mówienia, – umiejętność podejmowania decyzji (sprzedaż i odkupienie swojej firmy), – umiejętność wyznaczania celów i organizowania pracy.	– umiejętność tworzenia wizji, – kreatywność i innowacyjność produktowa i biznesowa (iPad), – takt i talent dyplomatyczny, – sprawność perswazyjnego mówienia, – umiejętność podejmowania decyzji, – umiejętność wyznaczania celów i organizowania pracy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [9, 11, 16].

To co najistotniejsze z punktu widzenia sukcesu obydwu przedsiębiorców to fakt, iż żyjąc w innych realiach rynkowych, społecznych, ekonomicznych, zajęli znaczącą pozycję na rynkach, które zostały stworzone przez nich samych. Obydwoje byli innowacyjni. To co ich różniło to kwestia relacji międzyorganizacyjnej na poziomie konkurowania i współpracy. H. Rubinstein nigdy nie zdecydowała się na formę kooperacji. Jej podstawowa relacja ograniczała się do współpracy z dostawcami bądź konkurowania. Dla H. Rubinstein największym konkurentem była E. Arden. Relacje międzyorganizacyjne pomiędzy obydwoma przedsiębiorcami (menedżerkami) zawsze miały charakter ostrej konkurencji. Konkurencja wykraczała poza zachowania biznesowe i przekładała się bezpośrednio na nastawienie jednej do drugiej [16, s. 256]. O poziomie i charakterze konkurencji może świadczyć fakt, iż E. Arden oficjalnie nazwała H. Rubinstein „polską mafią” [16, s. 287]. Analizując zachowanie H. Rubinstein, można śmiało stwierdzić, iż reprezentowała wszystkie cechy współczesnego menedżera. Okazuje się, iż współcześni menedżerowie odnoszący sukces w zasadniczy sposób nie różnią się pod względem cech osobowości oraz umiejętności przewodzenia jakże reprezentowała Helena Rubinstein. Do podobnych wniosków doszedł Altmann H.Ch. [1, s. 12-13], który zainspirowany artykułem H. Mintzberga twierdzi, iż „obserwowani menedżerowie nie różnili się w istotny sposób od swych poprzedników sprzed stu lat”. Dalej H.Ch. Altmann stawia tezę o trzech podstawowych (ponadczasowych) zasadach z punktu widzenia osiągniętego sukcesu [1, s. 12]:

- granice osobowości są granicami przywódczych i motywacyjnych zdolności,
- wielcy przywódcy (menedżerowie) uważali, iż każdy człowiek (którym właściwie pokierowano) chce osiągnąć i przekroczyć szczyt swoich możliwości,
- ponadprzeciętne osiągnięcia pracowników są zasługą świadomego uczestnictwa menedżera.

Jeśli „granice wyznaczone przez ludzką osobowość” wpływają na zachowanie menedżera, a podobnie twierdzi w swojej hipotezie J. Polwoczyk [14, s. 172] ujmując to w kategoriach wyborów strategicznych, gdzie cechy osobowościowe, a konkretnie ograniczenia jakie z nich wynikają nie tylko są granicami działań przywódczych i motywacyjnych na poziomie oddziaływania kierownika na pracownika, ale mogą determinować proces wyborów strategicznych w obszarze konkurencji, współpracy czy kooperacji. A zatem z punktu widzenia wyboru i realizacji strategii kooperacji, na poziomie mentalnym (osobowościowym), mogą występować ograniczenia w podejmowaniu takich decyzji wynikające z braku aprobaty dla kreowania relacji jednoczesnego konkurowania i współpracy. Naturalnym jest pytanie o motywy takiego działania? Motywy mogą wynikać z niemożności samodzielnej realizacji celów biznesowych i pewnego przymusu skorzystania z „pomocy” konkurenta bądź wizji rozwoju, która skłania do realizacji strategii kooperacji. Czynniki te sklasyfikowano w obszarze: zwiększenia efektywności, kosztów transakcyjnych, pozyskania bądź ograniczenia zasobów (materialnych i niematerialnych), procesu strategicznego uczenia się organizacji oraz ograniczenia niepewności [5]. Dalej, analizując postępowanie H. Rubinstein można stwierdzić, iż nie wystąpiła żadna z powyższych przesłanek, która skłoniła by ją do podjęcia jednoczesnej współpracy z E. Arden. Helena Rubinstein pod względem podejścia do innowacji, odwagi, determinacji umiłowania wzornictwa przemysłowego, roli wysokiej ceny oferowanych produktów (uważała, że jej produkty muszą być drogie, co miło być synonimem luksusu, prestiżu i pewnej awangardy) zachowywała się jak S. Jobs. Obydwaj menedżerowie mieli świetną intuicję co do kreowania wizerunku [9, 16] swoich produktów w mediach. Inaczej niż S. Jobs, H. Rubinstein nigdy nie doprowadziła do rozwijania dwóch konkurencyjnych projektów wewnątrz organizacji. Z kolei S. Jobs jako menedżer (świadomie bądź nie) w sytuacjach trudnych dla firmy nawiązywał relacje typu kooperacji. Pierwsza taka sytuacja miała miejsce kiedy w Apple dwa równoległe zespoły zaczęły konkurować, który z nich jako pierwszy wprowadzi do produkcji masowej komputer osobisty. Na początku lat 80-tych Apple pracowało nad dwoma konkurencyjnymi projektami: Macintosh i Lisa. Praca nad odrębnymi projektami znalazła swoje odbicie nie tylko w strukturze organizacyjnej, ale także trwale wpłynęła na kulturę organizacyjną, dzieląc załogę na dwa konkurujące ze sobą obozy – piraci vs. sztywni programiści „Lis’y” [9, s. 187-194]. W tym wypadku pomysł Jobsa aby kontynuować równoległe projekty i zobaczyć co z tego wyjdzie wpłynął na zmianę relacji wewnątrzorganizacyjnych. Zjawisko to można nazwać kooperacją wewnątrz organizacyjną [4, s. 31]. Obydwa zespoły mając podobne zadania rywalizowały o wspólny cel jakim było stworzenie lepszego komputera w określonym terminie. Wykreowana w trakcie konkurowania ideologia „piratów” miała pokazać ich wyższość nad inżynierami pracującymi na „Lis’ą”.

W późniejszym czasie S. Jobs jako prezes wytwórni Pixar jeszcze raz posłużył się strategią kooperencji wewnątrzorganizacyjnej. Relacja ta miała mu pomóc utrzymać Pixar we właściwej relacji z wytwórnią Disneya. S. Jobs po powrocie do Apple poprosił B. Gatesa o pomoc i zaproponował współpracę w zakresie naruszenia przez Microsoft praw patentowych Apple i przygotowania pakietu oprogramowania biurowego dla komputerów Apple. Decyzja o nawiązaniu kooperacji była trudną decyzją o czym świadczy niniejsza relacja cyt.; „...Apple jest częścią pewnego ekosystemu ... potrzebuje pomocy ze strony partnerów. Destrukcyjne relacje nie służą nikomu w tym sektorze” [9, s. 394] S. Jobs miał powiedzieć do B. Gatesa, iż „chce zobowiązania i inwestycji” [9, s. 396]. Okazało się, iż w latach 90. XX w. takie czynniki jak zawansowana technologia, wpływ globalizacji, nasilenie walki konkurencyjnej, stopień koncentracji, tempo wzrostu oraz rentowność sektora wpłynęły na tworzenie relacji kooperacyjnych (kooperacyjnych) w różnych sektorach [4, s. 87-96].

Z analizy zachowań dwóch organizacji HR oraz Apple można zaobserwować podobne cechy osobowościowe menedżerów. Cechy te bez względu na czas w jakim funkcjonuje przedsiębiorstwo wydają się paradoksalnie niezmiennie i kluczowe dla przedsiębiorstw odnoszących sukces. Zastanawiającym pozostaje kwestia relacji cech osobowościowych top menadżerów a ich skłonności do tworzenia więzi kooperacyjnych, na ile uniwersalizm istotnych cech osobowościowych także w obszarze kooperacji jest niezmienny?

4. Zakończenie

Na przykładzie porównania cech osobowościowych współczesnego menedżera (S. Jobsa) z cechami jakie reprezentowała prawie sto lat temu H. Rubinstein, wydaje się, iż cechy, postawy i umiejętności wynikające z ich doświadczeń, podejścia do życia, podejścia do rozwiązywania problemów, mające wpływ na sukces przedsiębiorstwa pozostają niezmiennie. Konkluzja będąca wynikiem przeprowadzonej analizy biografii potwierdza hipotezę J. Polowczyka o rosnącym wpływie ekonomii behawioralnej na koncepcję przywództwa strategicznego, a w szczególności na dużą rolę intuicji i idiosynkrazji menedżerów [14, s. 172] w podejmowaniu strategicznych decyzji biznesowych. Wydaje się, iż właśnie intuicja i doświadczenie i osobowość (i wynikające z niej ograniczenia) mogą mieć duży wpływ na podejmowanie przez top menedżerów decyzji w zakresie kreowania relacji międzyorganizacyjnych w tym kooperacji. Niewątpliwie obok czynników wewnętrznych (idiosynkratycznych skłonności menedżerów) kluczowymi dla tworzenia relacji kooperacyjnych są czynniki sektorowe [4, s. 87]. Niezbadane pozostają wzajemne oddziaływanie na siebie tych czynników (osobowości menedżera i sektora w jakim funkcjonuje) w kategoriach długotrwałego sukcesu przedsiębiorstwa.

Literatura

- [1] **Altman H.CH.:** Strategie sukcesu, Business Press, Warszawa 1997.
- [2] **Bartkowiak G.:** Przywództwo – wybrane, aktualne koncepcje i prognozy, [w:] **Rybicki J.M., Machel W. (red.):** Źródła sukcesu organizacji. Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2011.
- [3] **Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J.:** Zarządzanie organizacjami, Tonik, Toruń 2001.
- [4] **Cygler J.:** Koooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, 2009.
- [5] **Czakon W.:** Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa, Katowice, 2007.
- [6] **Dagnino G.B., Yami S., Le Roy F., Czakon W.:** Strategie koopetycji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej? „Przegląd Organizacji”, 2008.
- [7] **De Wit B., Meyer R.:** Synteza strategii, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2007.
- [8] **Griffin R.W.:** Management, Boston 1990.
- [9] **Isaacson W.:** Steve Jobs, Wyd. Insinis. Kraków 2011.
- [10] **Kubik K.:** Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości, Tonik, Toruń 2005.
- [11] **Oblój K.:** Mikroszkółka zarządzania, PWE Warszawa 1994.
- [12] **Oblój K.:** Strategia organizacji, PWN, Warszawa 2007.
- [13] **Oblój K.:** Strategie sukcesu: jak proste reguły pozwalają wygrywać, „Harvard Business Polska”, sierpień 2003, s. 67-72.
- [14] **Polowczyk J.:** Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie w ujęciu behawioralnym, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2012.
- [15] **Stankiewicz M.J.:** Konkurencyjność przedsiębiorstw. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji., Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2002.
- [16] **Woodhead L.:** Helana Rubinstein i Elizabet Arden. Barwy wojenne, Świat Książki 2004.

MANAGER PERSONALITY IN STRATEGY OF COOPETITION

Summary

The article focuses on the role of the manager in the process of inter-organizational relationships. An attempt was made to indicate the nature of the role of personality traits of managers in the implementation strategy of the organization due to its success. Compared the action of the two managers (founders) in terms of enterprise development through the lens of inter-organizational relationships. The purpose of this comparison is to signal that the development of modern enterprises operating in a rapidly changing environment can and should, learn from the experience managers in areas that in the past have not been named and diagnosed. The paper only an indicated of the further research on the role of manager in coopetition strategy.