

Katarzyna Januszkiewicz
Tomasz Czapla

Rozdział 3

Rozwój kompetencji przedsiębiorczych

Istota kompetencji przedsiębiorczych

**Podmiotowe uwarunkowania kompetencji
przedsiębiorczych**

Wprowadzenie	75
3.1. Przedsiębiorca, czyli kto?	75
3.2. Istota kompetencji przedsiębiorczych	76
3.2.1. Logika rozwijania kompetencji przedsiębiorczych	78
3.2.2. Umiejętności – jako kluczowy element racjonalnych składowych kompetencji	80
3.3. Podmiotowe uwarunkowania kompetencji przedsiębiorczych	82
3.3.1. Procesy poznawcze i podejmowanie decyzji	83
3.3.2. Osobowość i motywacja a kompetencje przedsiębiorcze	85
Ćwiczenia	90
Bibliografia	91

Wprowadzenie

Rozwój jest obecnie jednym z podstawowych wyzwań stojących przed przedsiębiorcą. Rozwijać musi się nie tylko biznes, lecz przede wszystkim tworzący go ludzie. Warto w tym kontekście postawić następujące pytania: jakie kompetencje decydują o sukcesie przedsiębiorcy, jakie są ich źródła i uwarunkowania oraz – co najważniejsze – w jaki sposób można je rozwijać? W niniejszym rozdziale odpowiedzi zostaną udzielone na dwa sposoby: z jednej strony zaprezentowane zostaną podstawy teoretyczne dotyczące istoty kompetencji przedsiębiorczych, z drugiej zaś – wskazówki praktyczne, w jaki sposób można je w sobie odkrywać i doskonalić.

3.1. Przedsiębiorca, czyli kto?

„Wielcy ludzie nie rodzą się wielcy, tylko się nimi stają”

Mario Puzo, *Ojciec chrzestny*

Przedsiębiorca jawi się w świadomości społecznej jako osoba niezależna, samodzielna. Myśląc o przedsiębiorcy, częściej widzimy jednak właściciela firmy niż pracownika korporacji czy urzędu, np. państwowego. Czy jednak takie podejście jest słuszne? Aby znaleźć odpowiedź na to pytanie, warto przeanalizować poniższe przykłady.

Przykład 1

Pan Marek od 10 lat pracuje w Urzędzie Miasta X. Od początku kariery zawodowej jest związany z administracją publiczną. Wśród kolegów z pracy ma opinię osoby bardzo zaangażowanej, sumiennej, ale przede wszystkim bardzo aktywnej. Z łatwością identyfikuje problemy i projektuje dla nich rozwiązania. Również on wyznacza nowe kierunki działania swojego działu, przy czym jego początkowe plany ulegają częstym modyfikacjom, związanym z ograniczeniami działania w sformalizowanym środowisku instytucji państwowej. Początkowo te niepowodzenia bardzo frustrowały pana Marka, nauczył się jednak dopasowywać do warunków, w których pracuje.

Przykład 2

Pan Jakub tuż po zakończeniu studiów na prestiżowej uczelni wyjechał na dwuletni staż do dużej międzynarodowej firmy. Po zakończeniu stażu otrzymał propozycję pracy na atrakcyjnym stanowisku, jednak zdecydował się na powrót do kraju i tu założył własną firmę. Po trudnym początku i zmianie pierwotnych planów, pan Jakub znalazł niszę, w której jego firma funkcjonuje do dziś. W środowisku znany jest przede wszystkim z niebanalnych pomysłów i ogromnej intuicji w określaniu trendów przyszłości.

W zachowaniu obydwu bohaterów łatwo odnaleźć wspólny mianownik. Obydwaj wykazują się dużym zaangażowaniem w pracę, analizują otoczenie w poszukiwaniu sygnałów zmiany i reagują na nią z pewnym wyprzedzeniem. Takie podejście z pewnością można nazwać postawą przedsiębiorczą, jednak w przypadku pana Marka ostateczny efekt jego pracy wynika ze sposobu funkcjonowania jego organizacji, podczas gdy u pana Jakuba weryfikację przeprowadza sam rynek. Taka krótka charakterystyka pozwala zatem na wprowadzenie wyraźnego rozgraniczenia między przedsiębiorczością rozumianą jako pewna dyspozycja jednostki, określająca sposób jej funkcjonowania – a przedsiębiorcą, czyli osobą, która prowadzi własną działalność gospodarczą. Wracając zatem do postawionego na wstępie pytania, należy stwierdzić, iż można mówić o przedsiębiorczości również w ramach korporacji, łatwo bowiem wyobrazić sobie pracownika, który swoją postawą wobec zadań i pracy wyraźnie wyróżnia się w grupie. Tak więc w niniejszym opracowaniu przedsiębiorczość omawiana będzie nie tylko w odniesieniu do osób prowadzących własną działalność gospodarczą, ale znacznie szerzej – jako zespół specyficznych kompetencji określających sposób działania jednostki.

Przedsiębiorczość – zespół specyficznych kompetencji określających sposób działania jednostki.

Wspomniane kompetencje mają z jednej strony charakter niespecyficzny, ich zróżnicowane konfiguracje mogą charakteryzować również osoby, których nie określilibyśmy mianem przedsiębiorczych – jako przykład może tu posłużyć innowacyjność (nie każdy wynalazca jest przecież przedsiębiorczy). Z drugiej strony jednak o przedsiębiorczości decydować będzie właśnie owa specyficzność kompetencji, która sprawia, że w danych warunkach jednostka jest w stanie realizować swoje cele.

3.2. Istota kompetencji przedsiębiorczych

Należy zatem przyjąć, iż we współczesnym świecie przedsiębiorczość nabiera waloru uniwersalności. Przestaje być postrzegana jedynie jako atrybut osoby chcącej podejmować indywidualne działania w obszarze

działalności biznesowej, a zaczyna być traktowana znacznie szerzej – jako zespół cech charakteryzujących osoby przejawiające szczególnie podejście do realizacji obowiązków w pracy. W efekcie coraz popularniejsze staje się promowanie i rozwijanie cech, które składają się na to, co można nazwać „kompetencjami przedsiębiorczymi”.

Tak rozumiane kompetencje wpisują się w ogólne ich rozumienie jako „potencjału, istniejącego w człowieku, prowadzącego do takiego jego zachowania, które przyczynia się do zaspokojenia wymagań na danym stanowisku pracy w ramach parametrów otoczenia organizacji, co z kolei daje pożądane wyniki” [Boyatzis 1982, s. 18]. Zawarte w definicji traktowanie kompetencji przedsiębiorczych jako „potencjału istniejącego w człowieku” ma ważny wymiar praktyczny, gdyż zakłada rozwijanie tych cech, a w efekcie możliwość ich nabywania przez szerokie grono pracowników, co oznacza odejście od założenia, że przedsiębiorczość jest unikalną cechą elitarnej grupy osób podejmujących trud i ryzyko prowadzenia własnej działalności biznesowej.

Z punktu widzenia specyfiki kompetencji pracowniczych omawiane cechy można podzielić na dwa podzbiory: *kompetencji ogólnych* oraz *kompetencji technicznych*. Kompetencje techniczne są charakterystyczne dla określonych ról (najczęściej zawodowych), natomiast kompetencje nieposiadające charakteru technicznego ze swojej natury mają wymiar bardziej ogólny [Dubois, Rothwell 2008, s. 35]. Z punktu widzenia rozwijania kompetencji przedsiębiorczych kompetencje techniczne nie mają waloru wyróżniającego. Oznacza to w uproszczeniu, że nie stanowią one o tym, co odróżnia osoby przedsiębiorcze od osób, które nie przejawiają wspomnianych cech. Potwierdza to analiza życiorysów osób uznawanych za przedsiębiorcze, wśród których znaleźć można inżynierów, matematyków, fizyków, humanistów czy historyków. Znacznie istotniejsze znaczenie ma tu grupa kompetencji ogólnych, dostępnych i (potencjalnie) przejawianych przez ogół pracowników.

Wśród kompetencji *ogólnych* największy wpływ na kształtowanie cech przedsiębiorczych mają następujące kompetencje:

- *innowacyjność* – czyli kompetencja pozwalająca pracownikowi na nieszablonowe, twórcze podejście do wykonywania powierzonych zadań poprzez modyfikowanie aktualnych i znajdowanie nowych, bardziej efektywnych oraz gwarantujących jakość sposobów działania,
- *nastawienie na zmiany* – czyli kompetencja pozwalająca pracownikowi na szybkie rozpoznawanie zachodzących w środowisku pracy zmian i elastyczne się do nich dostosowywanie,

Kompetencje
przedsiębiorcze

- *orientacja na wyniki* – czyli kompetencja pozwalająca pracownikowi na ciągle podwyższanie jakości wykonywanej pracy oraz osiągnięcie jak najlepszych wyników w pracy, zgodnych z oczekiwaniami,
- *nastawienie biznesowe* – czyli kompetencja pozwalająca pracownikowi na skuteczne i efektywne realizowanie zadań, poprzez zrozumienie podstawowych zasad i reguł rynkowych oraz przy ekonomicznym wykorzystaniu zasobów pracy, z zachowaniem oczekiwanego poziomu wskaźników biznesowych,
- *podejmowanie decyzji* – czyli kompetencja pozwalająca pracownikowi na skuteczne radzenie sobie z sytuacjami decyzyjnymi poprzez właściwe rozpoznawanie dostępnych alternatyw decyzyjnych i dokonywanie najlepszych wyborów.

3.2.1. Logika rozwijania kompetencji przedsiębiorczych

By zrozumieć, w jaki sposób kształtuje się i rozwija kompetencje pracowników, warto to, co przekłada się na kompetencje, podzielić na dwie generalne grupy: *przyczyn* i *skutków*. Do sfery *przyczyn* zaliczyć można takie elementy, jak: *wiedza* i *doświadczenie* wynikające z przebiegu kariery zawodowej i innych odzwierciedlanych przez *dane biograficzne* zdarzeń dotyczących *edukacji*, *zajmowanych stanowisk* czy *zrealizowanych projektów*. Do tej sfery zaliczają się także *cechy osobiste*, które uwarunkowywane są przez uznawane *wartości* i posiadane *przekonania*. Do sfery *skutków* – obserwowalnych przejawów posiadania kompetencji – zaliczają się jedynie dwa elementy: *umiejętności* oraz *postawy* reprezentowane przez pracowników w codziennym wykonywaniu powierzonych im zadań.

Dwa kluczowe elementy przejawiania kompetencji przez pracowników – *umiejętności* oraz *postawy* – stają się wierzchołkami dwóch trójkątów, które determinują pole kompetencji. W trójkątach dwa główne wierzchołki trójkątów, mające charakter *skutków*, oddziałują wprost na zakres przejawiania kompetencji przez danego pracownika. Pozostałe wierzchołki trójkątów mają charakter *przyczyn* i oddziałują pośrednio na zakres przejawiania kompetencji, stanowiąc ich źródła.

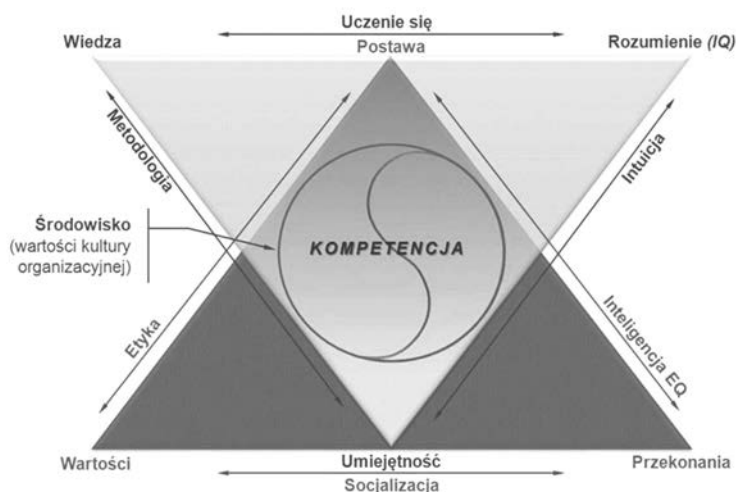
Górny, *racjonalny* trójkąt kompetencji, dotyczy *umiejętności*, u źródeł których leżą *wiedza* i *doświadczenie*. Dolny, *emocjonalny* trójkąt kompetencji, dotyczy *postaw*, u źródeł których leżą *wartości* i *przekonania*. W efekcie nałożenia tych dwóch trójkątów powstaje *potencjalne* pole kompetencji danego pracownika. *Realne* pole kompetencji

warunkowane jest *środowiskiem* organizacyjnym, w którym funkcjonuje (realizuje zadania czy przejawia kompetencje) dany pracownik. Podstawowym parametrem *środowiska* organizacyjnego są *wartości kultury organizacyjnej*, które definiują ostateczną wielkość pola kompetencji danej osoby, a w efekcie stopień dopasowania jego kompetencji do potrzeb i oczekiwań organizacji.

Pomiędzy wierzchołkami dwóch trójkątów zachodzą wzajemne interakcje, odzwierciedlające dynamikę powiązań przyczynowo-skutkowych w obszarze kompetencji zarówno po stronie *racjonalnej* (kształtowania się *umiejętności* pracownika), jak i *emocjonalnej* (kształtowania się *postaw* pracownika).

W ramach trójkąta *racjonalnego* pomiędzy *wiedzą* a *rozumieniem* zachodzi relacja definiowana przez proces *uczenia się*. Między *wiedzą* a *umiejętnością* zachodzi relacja definiowana przez zakres wykorzystywania *metodologii*, zaś między *rozumieniem* a *umiejętnością* zachodzi relacja definiowana przez zakres wykorzystywania *intuicji*.

W ramach trójkąta *emocjonalnego* pomiędzy *wartościami* a *przekonaniami* zachodzi relacja definiowana przez proces *socjalizacji*. Między *wartościami* a *postawą* zachodzi relacja definiowana przez zakres oddziaływania *etyki*, natomiast między *przekonaniami* a *postawą* zachodzi relacja definiowana przez zakres wykorzystywania *inteligencji emocjonalnej EQ*. Takie, zintegrowane rozumienie kompetencji prezentuje rys. 3.1.



Rysunek 3.1. Zintegrowany model kompetencji

Źródło: opracowanie własne.

3.2.2. Umiejętności – jako kluczowy element racjonalnych składowych kompetencji

Racjonalne składowe kompetencji opierają się na układzie trzech zmiennych: *wiedzy*, *rozumienia* i *umiejętności*. **Wiedza** to „zorganizowany w strukturę zbiór informacji, wraz z regułami ich interpretowania” [Jemielniak, Koźmiski (red.) 2008, s. 21]. Z punktu widzenia przedsiębiorczości nie ma stałego, jednoznacznie zdefiniowanego zakresu wiedzy, jaką musi posiadać osoba przedsiębiorcza. Ważniejsza staje się tu otwartość na świat oraz chęć ciągłego poszerzania i przekształcania zdobywanej wiedzy. Dlatego tak ważne w kształtowaniu kompetencji przedsiębiorczych jest **rozumienie** – czyli (według *Słownika języka polskiego*) *pojmowanie treści* przekazywanej informacji czy polecenia, *zdawanie sobie sprawy z czegoś*, czy wreszcie *przypisywanie* czemuś określonego *znaczenia*. Nasze *rozumienie* warunkowane jest sposobem, w jaki postrzegamy otaczający nas świat, a w efekcie sposobem, w jaki przyjmujemy i interpretujemy wiedzę dostępną w organizacji. Osoby przedsiębiorcze skupiają się na szansach i możliwościach. Potrafią kojarzyć oraz łączyć różne fakty i zdarzenia, tworząc nowe wartości i nadając im nowy sens. Ostatnią racjonalną składową kompetencji jest **umiejętność** – to praktyczna zdolność do wykonywania określonych działań fizycznych lub umysłowych [Spencer, Spencer 1993, s. 11]. W kształtowaniu kompetencji przedsiębiorczych *umiejętności* mają szczególne znaczenie, gdyż z jednej strony stanowią najłatwiej obserwowalny przejaw posiadania (lub braku posiadania) kompetencji u pracownika, z drugiej zaś ukazują praktyczną użyteczność danej kompetencji, poprzez „zdolność do realizacji złożonych, dobrze zorganizowanych wzorców zachowania w sposób płynny i elastyczny, zapewniający osiągnięcie danego celu lub wyniku” [Oleksyn 2006, s. 55]. Warto zwrócić uwagę, że nazwy kompetencji pochodzą od kluczowego ich komponentu, jakim są umiejętności. Wskazane wyżej kluczowe kompetencje przedsiębiorcze wskazują odpowiednio na umiejętności: bycia innowacyjnym, bycia nastawionym na zmiany, bycia zorientowanym na wyniki, rozumienia biznesu czy wreszcie podejmowania decyzji.

Kształtowanie kompetencji jest procesem dynamicznym, dlatego zmienne będące racjonalnymi składowymi kompetencji są ze sobą wzajemnie połączone związkami przyczynowo-skutkowymi. Między *wiedzą* a *rozumieniem* zachodzi relacja *uczenia się*. To, co pozwala przekładać *wiedzę* na *umiejętności*, to *metodologia*. Zaś między *rozumieniem* a *umiejętnościami* zachodzi związek oparty na wykorzystywaniu *intuicji*.

Jednym z kluczowych procesów kształtujących kompetencje przedsiębiorcze jest **uczenie się**, które powinno prowadzić do „względnie trwałej zmiany realnego zachowania lub jego potencjału i które opiera się na doświadczeniu” [Gerrig, Zimbardo 2008, s. 168]. Większość osób, które odniosły sukces jako przedsiębiorcy, podkreśla, że jednym z kluczy była umiejętność ciągłego uczenia się oraz unikania stereotypów i nawyków myślowych, utrudniających znajdowanie nowych szans i możliwości. Z punktu widzenia celów uczenia się rozróżniamy trzy główne, jakimi są: *uczenie się afektywne*, *uczenie się behawioralne* oraz *uczenie się kognitywne* [Silberman, Auerbach 2006, s. 69]. *Uczenie się afektywne* dotyczy rozwijania oczekiwanych *postaw* oraz kształtowania motywacji. Celem takiego uczenia się może być na przykład wykształcenie u pracowników pozytywnego stosunku wobec określonej sytuacji, zjawiska czy zdarzenia. Takie uczenie się może dotyczyć także podniesienia poziomu świadomości własnych emocji i sposobu, w jaki pracownicy reagują na pewne sytuacje lub nowe pomysły. *Uczenie się behawioralne* dotyczy rozwoju umiejętności w zakresie wykonywania określonej pracy, realizacji procedur, operacji i posługiwania się technikami. *Uczenie się kognitywne* (poznawcze) to przyswajanie informacji, pojęć i wiedzy teoretycznej związanej z obszarem realizacji powierzonych zadań. Celem uczenia się może być nie tylko zrozumienie rozmaitych zagadnień, lecz także wykształcenie przez pracowników umiejętności analitycznych i odnoszenia nabytej *wiedzy* do znanych im sytuacji. Wszystkie trzy typy uczenia się są nie do przecenienia z punktu widzenia kształtowania kompetencji przedsiębiorczych.

W zrozumieniu roli **metodologii** w budowaniu kompetencji kluczowe znaczenie ma zrozumienie pojęcia *metody*. Pojęcie to „pochodzi od dwóch nazw greckich: *meta* – ‘na, według’ i *hodos* – ‘droga’. Nazwa *methodos* jest wyjaśniana etymologicznie jako odpowiednik wyrażenia »na drodze« albo »tą drogą«. Pojęcie metody można więc przełożyć dosłownie jako »droga«, a pojęcie metody badań – jako »racjonalna droga uzyskiwania wiedzy prawdziwej«” [Stachak 1997, s. 127]. Z punktu widzenia logiki modelu kompetencji *metodologia* definiuje sposób, w jaki następuje przejście od *wiedzy* do *umiejętności*. A zatem *metodologia* odpowiada za swoiste zoperacjonalizowanie wiedzy tak, by w sposób powtarzalny i wewnętrznie spójny prowadzić do przełożenia koncepcji i teorii na dające się operacyjnie zastosować sposoby działania. To właśnie ta składowa odpowiada za to, że osoby mające rozwinięte kompetencje przedsiębiorcze działają oraz potrafią przekładać idee i pomysły na konkretne działania.

Na znaczenie **intuicji** zwracał uwagę Albert Einstein, który mówił: „»nigdy niczego nie odkryłem przy pomocy mego racjonalnego umysłu«. Innym razem znów twierdził, że wyobraźnia jest bardziej istotna niż wiedza” [Lorenz 1994, s. 20]. Wśród innych znanych przedsiębiorców deklarujących wykorzystywanie intuicji w codziennym życiu zawodowym znajdują się Jack Welch, wieloletni prezes General Electric; Edwin Land, założyciel firmy Polaroid; Ingvar Kampard, twórca sieci sklepów meblowych Ikea, czy wreszcie Luciano Benetton, założyciel włoskiej grupy odzieżowej Benetton. Wszyscy oni podkreślali, że by osiągnąć swój sukces, nie mogli polegać jedynie na racjonalnych przesłankach i musieli opierać się na swojej intuicji.

Warto zauważyć, że intuicji często przeciwstawia się myślenie racjonalne (logiczne). Różnice między tymi dwoma sposobami myślenia można zobrazować na przykładzie procesów podejmowania decyzji.

W logicznym podejmowaniu decyzji cele i inne możliwości są jasno określone, można obliczyć konsekwencje wyboru różnych możliwości i ocenić te konsekwencje pod względem ich zgodności z celami. W intuicyjnym podejmowaniu decyzji reakcja na potrzebę podjęcia decyzji jest zazwyczaj tak szybka, że uniemożliwia uporządkowaną, sekwencyjną analizę sytuacji, a decydent nie potrafi zwykle wiarygodnie opisać ani procesu, który doprowadził go do danej decyzji, ani podać podstaw do oceny tej decyzji jako prawidłowej. Mimo to osoby podejmujące decyzje mogą być pewne, że ich intuicyjne wybory są słuszne, a zdolność do szybkiego ich dokonywania często przypisują swemu doświadczeniu [Simon 2007, s. 156].

Otwarcie się na wykorzystywanie intuicji jest ostatnim i często krytycznym elementem uwolnienia racjonalnego potencjału kompetencji przedsiębiorczych.

3.3. Podmiotowe uwarunkowania kompetencji przedsiębiorczych

Jak wynika z dotychczasowych rozważań, dla rozwoju kompetencji przedsiębiorczych istotne znaczenie ma sposób, w jaki jednostka wchodzi w relacje z otoczeniem. Zarówno procesy zachodzące w ramach trójkąta *emocjonalnego*, jak i trójkąta *racjonalnego*, są w tym przypadku

skutkiem (a czasami również przyczyną) mechanizmów determinowanych podmiotowo. W badaniach tego obszaru można wyróżnić dwa główne nurty: poznawczy i osobowościowy.

3.3.1. Procesy poznawcze i podejmowanie decyzji

W badaniach poznawczego funkcjonowania jednostki podkreśla się znaczenie organizacji procesów poznawczych osób przedsiębiorczych jako jednego z wyznaczników podejmowania ryzyka i osiągania sukcesów. Warto przy tej okazji zwrócić uwagę na pewną specyfikę sytuacji, która określa sposób funkcjonowania poznawczego współczesnych pracowników. Charakterystyczne dla dzisiejszych czasów jest działanie w warunkach silnego przeciążenia informacyjnego. Ilość i tempo napływania danych znacznie ograniczają możliwości ich przetworzenia i racjonalnego wykorzystania. Praca najczęściej odbywa się pod presją czasu, a jednostka zdaje sobie sprawę z tego, w jak niewielkim stopniu jest w stanie przeanalizować materiał, którym dysponuje. Sytuację dodatkowo komplikuje fakt, iż działania najczęściej podejmowane są w sytuacji niepewności lub ryzyka. Nowe, nieznane rynki oznaczają brak możliwości pełnego oszacowania konsekwencji podejmowanych decyzji, a tym samym ograniczoną możliwość odwoływania się do własnych doświadczeń.

Przedsiębiorczość wymaga zatem nieco odmiennej organizacji procesów poznawczych, co wyraźnie widać na przykładzie procesów uwagi¹. Wysoka *selektywność* uwagi pozwala na skupienie się na jednym, wybranym aspekcie otoczenia, co w sytuacji przeciążenia informacyjnego oznacza nakierowanie kanału na selekcjonowanie konkretnych informacji związanych z aktualnym działaniem. Ważna jest również *podzielność* uwagi, która pozwala na nakierowanie percepcji (w sensie uwagi selektywnej) na dwa aspekty otoczenia równocześnie. Symultaniczne działanie jest już dziś w zasadzie normą, jednak w przypadku przedsiębiorcy często oznacza ono równoczesne prowadzenie spraw odległych od siebie przedmiotowo (np. rachunkowość i działalność marketingowa). Podobnie istotne są wysokie wskaźniki w zakresie *czujności*, która polega na oczekiwaniu na pojawienie się określonej informacji i ignorowaniu pozostałych (sygnał/szum). Szczególnego znaczenia nabiera również zdolność aktywnego *przeszukiwania* otoczenia

Procesy poznawcze to wyższe procesy psychiczne, takie jak: percepcja, uwaga, pamięć, uczenie się, myślenie.

Procesy uwagi – selektywność, przedłużona koncentracja, podzielność uwagi, przezręczność uwagi, czujność, przeszukiwanie.

1 Szerzej na temat procesów poznawczych: Maruszewski [2011].

w poszukiwaniu określonej informacji. Celowe i aktywne wyselekcjonowanie z otoczenia konkretnych danych pozwala bowiem nie tylko na dostrzeganie szans, lecz także na ignorowanie szumu, czyli informacji nieważnych i dystraktorów, a więc informacji pozornie tylko istotnych, a tak naprawdę obciążających procesy poznawcze².

Badania Barona i Markana wskazują, że osoby przedsiębiorcze cechuje gotowość do wyszukiwania oraz analizowania informacji, których posiadanie pozwala odróżnić realne okazje rynkowe od pozornych szans, porównać ze sobą przyszłe korzyści i zagrożenia, jak również zmniejszyć ryzyko bycia zaskoczonym przez nieprzewidziane zdarzenia. Innymi słowy, przedsiębiorcy są w stanie dostrzec dla siebie szansę tam, gdzie inni ludzie nie widzą nic interesującego [Zaleśkiewicz 2004, s. 318].

Specyficzny sposób organizacji procesów poznawczych pozostaje też w związku ze sposobem podejmowania decyzji. W jednym z eksperymentów dokonano porównania zachowań decyzyjnych przedsiębiorców i menedżerów bankowych, wykazując, że między obydwoma grupami zachodzą znaczne różnice w tworzeniu reprezentacji problemu. W sytuacji podejmowania ryzykownej decyzji menadżerowie koncentrują się na zmniejszeniu ryzyka przy wyznaczonym poziomie oczekiwanego zysku. Zamykają zatem przestrzeń problemową i starają się znaleźć rozwiązanie wewnątrz niej. W przypadku przedsiębiorców sprawa wygląda nieco inaczej – przyjmując konieczność zaakceptowania obecnego poziomu ryzyka, starają się oni znaleźć sposób maksymalizacji przyszłego zysku. Usiłują zatem „rozszerzyć” przestrzeń problemową, poszukując nowych, twórczych rozwiązań³.

Jedną z konsekwencji podejmowania decyzji jest ich późniejsza analiza i wartościowanie dokonywanych wyborów. Dla osób przedsiębiorczych myślenie kontrfaktyczne okazuje się nie tak istotne. Rozważanie alternatywnych scenariuszy już dokonanego wyboru może stanowić dla jednostki znaczne obciążenie psychiczne, szczególnie w sytuacji, gdy nie do końca jest zadowolona z powziętej decyzji [Zaleśkiewicz 2004, s. 320–321]. Dodatkowa ocena nie tylko zmienia osąd sytuacji, lecz także może mieć wpływ na samoocenę. Oczywiście myślenie kontrfaktyczne jest jednym z ważniejszych elementów procesu uczenia się

Myślenie kontrfaktyczne (*contrfactual thinking*) – analiza niewybranych wariantów sytuacji decyzyjnej; myślenie: „co by było, gdyby...”

2 Więcej na temat roli procesów poznawczych w przedsiębiorczości por. Nosal [2011].

3 W przytoczonym eksperymencie wykorzystano technikę głośnego myślenia do porównania zachowań decyzyjnych menadżerów i przedsiębiorców. W rozdziale tym przedsiębiorczość traktowana jest w znacznie szerszym ujęciu, jednak z uwagi na interesujące wyniki badań zostały one tu przytoczone [za: Zaleśkiewicz 2004, s. 319].

na podstawie własnych doświadczeń, gdzie analiza zarówno dobrych, jak i złych decyzji stanowi element rozwoju. Jednak w przypadku osób przedsiębiorczych, działających w zmiennym i dynamicznym otoczeniu, koncentracja na przeszłości i nie do końca trafnych decyzjach może prowadzić do osłabienia wiary we własne możliwości i kompetencje, a w konsekwencji negatywnie wpływać na dalsze działania. Tak więc silna koncentracja na teraźniejszości i przeszłości może być w tym przypadku wynikiem działania pewnych mechanizmów obronnych.

3.3.2. Osobowość i motywacja a kompetencje przedsiębiorcze

W analizie drugiego z przywołanych kierunków badań – nurtu osobowościowego – należy na wstępie postawić pytanie, czy mamy w tym przypadku do czynienia z systemem „zero-jedynkowym”, określającym osobowość przedsiębiorczą i nie-przedsiębiorczą? Czy też bliższe prawdy jest wyobrażenie dwóch biegunów, pomiędzy którymi poprzez gradację można określić stopień występowania zachowań przedsiębiorczych?

Oparty na analizie cech osobowości opis typu przedsiębiorczego i nie-przedsiębiorczego w zetknięciu z rzeczywistością biznesową nosiłby znamiona konstruktu czysto teoretycznego. Zróżnicowany charakter działań nie pozwala bowiem na dokonanie tak jednoznacznego rozstrzygnięcia. Zachowania przedsiębiorcze mogą przejawiać się w bardzo wielu odmiennych obszarach, o czym świadczą chociażby przytoczone na wstępie przykłady karier zawodowych pana Marka i pana Jakuba. Ponadto należy uznać, iż silną determinantą zachowań przedsiębiorczych jest samo środowisko. Dlatego też uzasadnione wydaje się traktowanie typu osobowości przedsiębiorczej jako pewnego zespołu cech, stanowiących dyspozycję jednostki do podejmowania określonych działań. Przy tym należy zaznaczyć, iż brak jednoznacznego stwierdzenia, jakie cechy osobowości decydują o przedsiębiorczości, nie wynika z opieszałości badaczy (wręcz przeciwnie, podejmowano już wiele prób opisu osobowości przedsiębiorczej⁴), lecz ze zróżnicowania

Osobowość – charakterystyczny, względnie stały sposób reagowania jednostki na środowisko społeczno-przyrodnicze, a także sposób wchodzenia z nim w interakcje.

Typ osobowości przedsiębiorczej – pewien zespół cech, stanowiących dyspozycję jednostki do podejmowania określonych działań.

4 Zróżnicowana metodyka prowadzonych badań sprawia, iż trudno jednoznacznie określić listę cech osobowości przedsiębiorcy. Najbardziej uzasadnione wydaje się w tej sytuacji odniesienie się do najczęściej wykorzystywanego w badaniach modelu Wielkiej Piątki, w oparciu o którą prowadzono porównania natężenia poszczególnych cech między przedsiębiorcami a menadżerami. Przeprowadzone analizy wskazują, iż osoby przedsiębiorcze charakteryzuje

warunków, w jakich realizowane są działania i czego dotyczą. Przedsiębiorczość może dotyczyć zarówno pracy szewca prowadzącego swój warsztat od 20 lat, jak i wynalazcy wprowadzającego swój produkt na rynek. Ponadto ta sama osoba, działając w odmiennych warunkach, raz mogłaby rozwinąć swoją przedsiębiorczość i z powodzeniem osiągać zamierzone cele, podczas gdy w innej sytuacji otoczenie skutecznie mogłoby niwelować jej plany, zmuszając do zachowań pasywnych.

Zanim więc przejdziemy do próby określenia, jakie cechy osobowości pozostają w związku z zachowaniami przedsiębiorczymi, warto zwrócić uwagę na cztery główne charakterystyki samej osobowości oraz ich rolę w kształtowaniu kompetencji przedsiębiorczych:

1. **Osobowość kształtowana jest przez całe życie**, szczególnie w okresie dzieciństwa oraz młodości poprzez wpływ bodźców zewnętrznych (w procesie socjalizacji), a także własnej aktywności jednostki (w procesie uczenia się). Przy tym należy założyć, że w okresie dorosłości w sposób szczególny kształtowane są te aspekty osobowości, które pozostają w związku z jej pracą zawodową. Tak więc rozwój cech osobowości związanych z przedsiębiorczością, a tym samym kompetencji przedsiębiorczych, może mieć miejsce w przeciągu całego życia jednostki.
2. Osobowość kształtuje się przez **doświadczenia, kontakty z osobami znaczącymi dla danej jednostki**, role społeczne pełnione przez daną osobę, a także powtarzające się lub wyjątkowo silne wydarzenia. Tym zatem należy tłumaczyć transmisję międzypokoleniową zachowań przedsiębiorczych. Dorastanie w środowisku rodzinnym, gdzie jedno z rodziców (lub obydwoje) są przedsiębiorcami, dostarcza wielu wzorców zachowań związanych z pracą zawodową. Podobnie w przypadku rodzin nie-przedsiębiorców, aktywna postawa rodziców wobec pracy kształtuje wyobrażenie dziecka na temat pożądanых wzorców zachowań.
3. Osobowość rozwija się stopniowo – w rezultacie konstituowania się osobowości człowiek osiąga zdolność przetwarzania napływających informacji, dzięki czemu tworzy swój obraz świata i siebie, integruje techniki oraz sposoby ustosunkowania się do przedmiotów, osób, sytuacji, przez co jego zachowanie nabiera **cech stałości i powtarzalności, a także kompetencji**. Zdaniem Roberta White'a nadrzędnym motywem, który zapewnia rozwój i adaptację ego do otoczenia jest właśnie osiągnięcie coraz to skuteczniejszej kompetencji

w większym stopniu sumienność, otwartość na doświadczenia, stabilność emocjonalna oraz niska ugodowość (brak różnic w zakresie ekstrawersji) [Kołodziej 2010, s. 89].

[Gasiul 2006, s. 265]. Jednostka, organizując swoje dotychczasowe doświadczenia, niejako wypróbowuje najbardziej efektywne schematy działania. Te, które pozwalają jej na osiągnięcie celu, mają szansę na powtarzalność.

W odniesieniu do zintegrowanego modelu kompetencji osobowość przedsiębiorcza jest zatem bardziej niespecyficzną dyspozycją, katalizatorem, który określa przebieg procesów w trójkącie racjonalnym i trójkącie emocjonalnym, aniżeli determinantą podstawową. Dla rozwoju związanych z nią kompetencji ogólnych (*innowacyjność, nastawienie na zmiany, orientacja na wyniki, nastawienie biznesowe, podejmowanie decyzji*) istotne znaczenie mają: motywacja osiągnięć, nadzieja na sukces oraz umiejscowienie kontroli.

Prace nad strukturą zmiennej określanej jako motywacja osiągnięć zostały zapoczątkowane przez McClellanda i Atkinsona. W kolejnych latach pierwszy z badaczy skoncentrował się na analizach w skali makropsychologicznej, podczas gdy drugi badał jej rolę w zachowaniu pojedynczych osób [Zaleśkiewicz 2004, s. 310].

Motywacja osiągnięć jest cechą, która odzwierciedla dążenie jednostki do ciągłego poprawiania jakości własnego działania [Koczerga 2014, s. 22]. Ludzie z silną potrzebą osiągnięć są bardzo skoncentrowani na swoich zadaniach i dążą do jak najlepszego ich wykonania. Cechuje ich również realizm w wyznaczaniu celów, przy czym preferują zadania trudne (ale nie przesadnie trudne, lecz o średnim poziomie trudności), są również skłonni do formułowania długookresowych celów (tzw. myślenie perspektywiczne) [Zaleśkiewicz 2004, s. 162]. Istotne znaczenie ma w tym przypadku *subiektywna ocena trudności zadania*. Należy przyjąć, iż osoby przedsiębiorcze, na podstawie swoich dotychczasowych doświadczeń i działań zakończonych sukcesem lub porażką, szacują, jak dalece trudne czy wymagające będzie dla nich określone zadanie. Nie ma zatem jednego wzorca osób przedsiębiorczych, podobnie jak nie ma jednego profilogramu kompetencji przedsiębiorczych.

Zdaniem McClellanda motywacja osiągnięć może mieć istotny wpływ na zachowanie jednostki, gdy spełnione zostaną trzy warunki:

1. Jednostka musi czuć się odpowiedzialna na skutki powierzonych jej zadań.
2. Efekty pracy muszą być jawne, tak by możliwe było stwierdzenie, czy odniesiono sukces.
3. Cele nie mogą być zbyt trudne, ale też ich urzeczywistnienie nie może być pewne [Zaleśkiewicz 2004, s. 310].

Pozytywną zależność między wysokim poziomem motywacji a zachowaniami przedsiębiorczymi udało się udowodnić w badaniach

Motywacja osiągnięć – dążenie do coraz lepszego wykonywania działań, nabywania kompetencji.

empirycznych. Przy tym wpływ poszczególnych czynników analizowanych rozłącznie nie ma charakteru bezpośredniego. To znaczy, że do rozwoju kompetencji przedsiębiorczych nie wystarczy na przykład samo przyjęcie odpowiedzialności za swoje działania, tak jak warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym, jest jawność efektów.

Druga zmienna, której związek z zachowaniami przedsiębiorczymi jest często podnoszony w literaturze przedmiotu, to poczucie umiejscowienia kontroli. Poczucie umiejscowienia kontroli odnosi się do zgeneralizowanego oczekiwania jednostki dotyczącego charakteru czynników, od których zależą następstwa jej zachowań. Z jednej strony mogą to być podmiotowe czynniki wewnętrzne, z drugiej zaś – ułożone w środowisku czynniki zewnętrzne. Obydwie grupy czynników wpływają na zachowanie jednostki w różnym stopniu, istotne jest jednak w tym przypadku subiektywne przekonanie jednostki, które z nich mają charakter dominujący. Zgodnie z koncepcją Juliana B. Rottera, zgeneralizowane poczucie wewnętrznego lub zewnętrznego umiejscowienia kontroli może być uznane za cechę osobowości człowieka, która odgrywa ważną rolę regulacyjną, zwłaszcza w sytuacjach nowych, złożonych, niejasnych lub niestrukturalizowanych [Matczak i in. 2009, s. 6] (czyli sytuacji, w których istotne okazują się kompetencje przedsiębiorcze). Osoby z poczuciem kontroli wewnętrznej spostrzegają rezultaty swoich działań jako zależne od nich samych, dostrzegają zależność między efektami swoich działań a własnym zachowaniem. Ponadto wyniki badań wskazują, że osoby z wewnętrznym umiejscowieniem kontroli [Matczak i in. 2009, s. 15–66]:

- są efektywniejszymi pracownikami:
Może o tym decydować fakt, że osoby z wewnętrznym LOC, gdy dostrzegają rozbieżności między przyjętymi standardami a swoim rzeczywistym funkcjonowaniem, są skłonne likwidować ten dysonans na drodze zwiększenia wysiłku i starań, w tym głównie upatrując szansy na zmianę sytuacji.
- mają bardziej korzystne postawy wobec pracy:
Osoby z wewnętrznym LOC mają silniejszą motywację do pracy. Są również bardziej zainteresowane samym znaczeniem (ważnością) realizowanych zadań, samodzielnością, jakiej wymaga ich wykonanie oraz ich walorami rozwijającymi.
- są bardziej zadowoleni z pracy:
Osoby z wewnętrznym LOC przyjmują na siebie odpowiedzialność za sytuację, w jakiej się znajdują. W przypadku obniżenia satysfakcji z pracy identyfikują jego przyczyny i starają się je niwelować.

Poczucie umiejscowienia kontroli (*locus of control*, LOC) – zgeneralizowane oczekiwanie jednostki dotyczące charakteru czynników, od których zależą następstwa jej zachowań.

- lepiej radzą sobie z pracą wymagającą samodzielności, inicjatywy, podejmowania ryzyka i odpowiedzialności:
Osoby z wewnętrznym LOC charakteryzuje przekonanie, że decydujący wpływ na karierę zawodową mają oni sami; inaczej mówiąc – dostrzegają związek między odnoszonymi w życiu zawodowym sukcesami i porażkami a swoimi kompetencjami i działaniem.

Generalnie należy zatem przyjąć, iż wewnętrzne umiejscowienie kontroli pozostaje w związku z wyższą motywacją osiągnięć oraz aktywnością w realizowaniu zadań i budowaniu własnej kariery zawodowej.

Ostatnim z omawianych komponentów osobowościowych przedsiębiorczości jest nadzieja na sukces, rozumiana jako dyspozycja, czyli system względnie stabilnych przekonań, które są uruchamiane w określonych sytuacjach i wpływają na zachowanie jednostki. Nadzieja na sukces nabywana jest w dzieciństwie, w procesie kształtowania relacji z rodzicami lub innymi osobami ważnymi, a także w toku późniejszych doświadczeń jednostki [Łaguna, Trzebiński, Zięba 2005, s. 8]. Konstytuowanie się nadziei na sukces w procesie rozwoju jednostki skłania zatem do analizy tego konstruktu w ujęciu procesowym i traktowania jej jako kategorii pozostającej pod wpływem oddziaływania czynników środowiskowych. Tak ujmowana nadzieja na sukces jest w zintegrowanym modelu kompetencji zarówno przyczyną, jak i skutkiem procesów zdobywania wiedzy, rozwoju umiejętności i kształtowania postaw.

W koncepcji C. R. Snydera nadzieja rozumiana jest jako przekonanie o posiadaniu kompetencji umożliwiających odniesienie sukcesu. Jest to ujęcie poznawcze, traktujące nadzieję jako poznawczy proces motywacyjny związany z przekonaniem jednostki, że odniesie sukces i że sukces ten będzie konsekwencją jej własnych kompetencji. Snyder definiuje nadzieję na sukces w dwóch kategoriach: jako przekonanie i jako proces myślowy towarzyszący sytuacji decyzyjnej oraz działaniu. Emocje mają tu charakter wtórny w stosunku do procesów poznawczych [Snyder i in. 2002, s. 820–826].

W ujęciu Snydera ów pozytywny stan emocjonalny oparty jest na dwóch powiązanych ze sobą rodzajach przekonań. Pierwszy dotyczy przekonania o możliwości realizacji powziętego planu (nie w sensie obiektywnym, lecz subiektywnej oceny posiadania silnej woli), drugi – postrzegania siebie jako osoby posiadającej wiedzę i kompetencje intelektualne, niezbędne do skutecznego wykonania woli. Badania wskazują, że osoby z wysokim poziomem nadziei na sukces [Łaguna, Trzebiński, Zięba 2005, s. 7–8]:

Nadzieja na sukces to przekonanie o posiadaniu kompetencji umożliwiających odniesienie sukcesu.

Nadzieja na sukces jest ważnym komponentem podmiotowym w procesie rozwoju kompetencji przedsiębiorczych

- charakteryzuje mniejsze natężenie osobowościowych czynników zaburzenia procesu adaptacji [Trzebiński, Zięba 2003],
- w sytuacji problemowej są elastyczne i potrafią znaleźć alternatywny cel [Snyder, Pulvers 2001],
- są lepiej przystosowane społecznie w kontaktach z przyjaciółmi i rodziną [Kwon 2002],
- mają pozytywne zdanie na temat relacji interpersonalnych [Snyder, Cheavens, Sympson 1997],
- mają dobre relacje z innymi oraz są bardziej tolerancyjne i wybaczące [Snyder, Cheavens, Sympson 1997].

W ujęciu ogólnym należy zatem stwierdzić, iż nadzieja na sukces jest czynnikiem pozytywnie wpływającym na funkcjonowanie jednostki oraz podejmowane przez nią działania. Jej poznawczy charakter (przekonanie o możliwości osiągnięcia sukcesu) wpływa na decyzje dotyczące realizacji celów i wybór strategii ich realizacji. W kontekście kompetencji przedsiębiorczych nadzieję na sukces należy zatem uznać za ważny czynnik osobowościowy, który wpływa w sposób istotny na funkcjonowanie biznesowe jednostki.

Ćwiczenia

1. Pomyśl o czymś, co potrafisz robić dobrze – może to być coś związane z pracą lub codziennym życiem (jak gotowanie, malowanie czy śpiewanie). Wypisz na kartce powody, dla których uważasz, że to potrafisz (im więcej, tym lepiej). Następnie oznacz je jako zewnętrzne i wewnętrzne. Zewnętrzne powody to te, które pochodzą z otoczenia, np. „wszystkim podobają się moje obrazy” lub „wiele osób prosi o dokładkę, gdy ja gotuję”. Powody wewnętrzne to te, które pochodzą od nas i są skutkiem naszych umiejętności i postaw. Powody oznaczone jako wewnętrzne dopasuj do poszczególnych elementów zintegrowanego modelu kompetencji (rys. 3.1).
2. Wybierz jedną z kompetencji, którą uważasz za kluczową dla przedsiębiorczości, a następnie wypisz, jak możesz rozwijać i utrzymywać tę kompetencję u siebie i u innych.
3. Zastanów się, jakie osoby ze swojego najbliższego otoczenia (rodzina, przyjaciele) podziwiałeś/aś lub podziwiasz za sposób, w jaki realizują swoją karierę zawodową. Wypisz cechy osobowości, które Twoim zdaniem pomogły im osiągnąć sukces. Następnie na skali od 1 do 5 oceń,

w jakim stopniu cechy te charakteryzują Twoje działanie. Dla każdej z pozycji, przy której wpisałeś/aś niską wartość, dopisz kilka przykładów zachowań, które ją wzmocnią. W najbliższym czasie spróbuj wdrożyć własne propozycje w życie. Po upływie tygodnia zastanów się, jak się czujesz z tymi zachowaniami, czy umacniają one Twoją przedsiębiorczość?

Bibliografia

- Boyatzis R. E. [1982], *The Competent Manager. A model for effective performance*, Wiley, New York.
- Dubois D. D., Rothwell W. J. [2008], *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Helion, Gliwice.
- Gasiul H. [2006], *Psychologia, osobowości. Nurty, teorie, koncepcje*, Wyd. Diffin, Warszawa.
- Gerrig R. J., Zimbardo P. G. [2008], *Psychologia i życie*, PWN, Warszawa.
- Jemielniak D., Koźmiski A. K. (red.) [2008], *Zarządzanie wiedzą*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Koczerga M. [2014], *Motywacje i cele założycieli przedsiębiorstw a proces przedsiębiorczości*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Kołodziej S. [2010], *Determinanty i przejawy przedsiębiorczości polskiej młodzieży*, [w:] M. Goszczyńska, M. Górnik-Durose (red.), *Psychologiczne uwarunkowania zachowań ekonomicznych. Przedsiębiorczość – pieniądze – konsumpcja*, Difin, Warszawa.
- Kwon P., [2002], *Hope, defense mechanisms, and adjustment: Implications for false hope and defensive hopelessness*, "Journal of Personality", vol. 70 (2), s. 207–231.
- Łaguna M., Trzebiński J., Zięba M. [2005], *Kwestionariusz Nadziei na Sukces. Podręcznik*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa.
- Lorenz C. [1994], *Use your intuition*, "Financial Times", 8 June.
- Maruszewski T. [2011], *Psychologia poznania. Umysł i świat*, Gdańskie Wyd. Psychologiczne, Gdańsk.
- Matczak A., Jaworowska A., Fecenec D., Stańczak J., Bitner J. [2009], *Człowiek w pracy. Podręcznik*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa.
- Nosal Cz. S. [2011], *Typy umysłu warunkujące ukierunkowanie przedsiębiorczości*, [w:] A. Strzałecki (red.), *Innowacyjna przedsiębiorczość. Teorie, badania*,

- zastosowania praktyczne, perspektywa psychologiczna, Wyd. Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej, Warszawa.
- Oleksyn T. [2006], *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Rothwell W., Hohne C., King S. [2000], *Human performance improvement: Building practitioner competence*, Gulf Publishing, Houston.
- Silberman M., Auerbach C. [2006], *Metody aktywizujące w szkoleniach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Simon H. A. [2007], *Podjęmowanie decyzji i zarządzanie ludźmi w biznesie i administracji*, wyd. 4, Helion, Gliwice.
- Snyder C. R., Pulvers K. M. [2001], *Dr Seuss, the coping machine, and "Oh the places you'll go"*, [w:] C. R. Snyder (ed.), *Coping with stress. Effective people and process*, Oxford Press, London.
- Snyder C. R., Cheavens J., Sympson C. S. [1997], *Hope: An individual motive for social commerce*, "Group Dynamics: Theory, Research, and Practice", vol. 1 (2), s. 107–118.
- Snyder C. R., Shorey H. S., Cheavens J., Pulver K. M., Adams V. H., Wicklund C. [2002], *Hope and academic success in college*, "Journal of Educational Psychology", no. 94 (4), s. 820–826.
- Spencer L. M., Spencer S. M. [1993], *Competence at work*, Wiley, New York.
- Stachak S. [1997], *Wstęp do metodologii nauk ekonomicznych*, Książka i Wiedza, Warszawa.
- Zaleśkiewicz T. [2004], *Przedsiębiorczość i podejmowanie decyzji*, [w:] T. Tyska (red.), *Psychologia ekonomiczna*, Gdańskie Wyd. Ekonomiczne, Gdańsk.