

Wiele osób z naszego otoczenia spontanicznie określamy mianem „przedsiębiorczych”, rozumiejąc przez to pojęcie szeroki wachlarz przymiotów, jakimi one się charakteryzują. Nie wszystkie z tych osób prowadzą własne firmy, niektóre z nich nawet nie biorą tego pod uwagę. Czy oznacza to, że mylimy się co do nich? Z pewnością dostrzegamy także wokół siebie osoby, które nieustannie widzą nowe możliwości biznesowe i bez zbędnej zwłoki podejmują się ich realizacji. Może więc tylko one zasługują na miano przedsiębiorczych?

Wielu z nas zadaje sobie również pytanie: „Czy jestem osobą przedsiębiorczą?”, niejednokrotnie mając trudności z udzieleniem na nie jednoznacznej odpowiedzi.

Ten rozdział jest poświęcony osobom przedsiębiorczym, przedsiębiorcom, a więc tym wszystkim, bez których nie zaistniałyby procesy przedsiębiorcze i nie powstawałyby nowe przedsięwzięcia. Odpowiadamy na główne pytania:

1. Co to znaczy „być przedsiębiorczym”?
2. Czy człowiek przedsiębiorczy i przedsiębiorca to to samo?
3. Czy „bycia przedsiębiorczym” można się nauczyć?
4. Jakie kompetencje są ważne dla przedsiębiorcy przy zakładaniu i prowadzeniu firmy?

| Co? | DLACZEGO? Po co? | JAK? |
|---|---|---|
| Z tego rozdziału dowiesz się, co to są kompetencje przedsiębiorcze i jaką rolę odgrywają w procesie przedsiębiorczym. | <ul style="list-style-type: none"> • Dzięki temu będziesz mógł bardziej świadomie zaprojektować własną firmę i dobierać współpracowników. • Będziesz w stanie lepiej ocenić swoje możliwości, a także spróbować je udoskonalić. | <ul style="list-style-type: none"> • Przedstawimy sposoby diagnozowania kompetencji menedżerskich. • Pokażemy, w jaki sposób można pracować nad doskonaleniem poszczególnych elementów kompetencji. |

1.1. CZŁOWIEK PRZEDSIĘBIORCZY A PRZEDSIĘBIORCA

„Przedsiębiorca” i „człowiek przedsiębiorczy” to na pierwszy rzut oka bardzo zbliżone pojęcia. Jeśli jednak przyjrzymy się im bliżej, to okaże się, że człowiek przedsiębiorczy wcale nie musi być przedsiębiorcą, a przedsiębiorca człowiekiem przedsiębiorczym.

Określenie „człowiek przedsiębiorczy” odnosi się w przeważającej mierze do przymiotów i kompetencji danej osoby – rzutkości, energii, pomysłowości i umiejętności dostrzegania wokół siebie szans. „Przedsiębiorca” to określenie wskazujące na rodzaje podejmowanych działań, w szczególności związanych ze sferą gospodarczą. W tym właśnie obszarze – działalności gospodarczej – pojęcie przedsiębiorcy jest definiowane w polskim systemie prawnym. Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej z 2 lipca 2004 r. w art. 4¹ określa, że:

1. Przedsiębiorcą w rozumieniu ustawy jest osoba fizyczna, osoba prawna i jednostka organizacyjna niebędąca osobą prawną, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną – wykonująca we własnym imieniu działalność gospodarczą.
2. Za przedsiębiorców uznaje się także wspólników spółki cywilnej w zakresie wykonywanej przez nich działalności gospodarczej”.

Bardzo podobne określenie znajdziemy w Kodeksie cywilnym², gdzie w art. 43 czytamy, że: „Przedsiębiorcą jest osoba fizyczna, osoba prawna i jednostka organizacyjna, o której mowa w art. 33¹ § 1, prowadząca we własnym imieniu działalność gospodarczą lub zawodową”³.

Wynika z tego, że przedsiębiorcą w rozumieniu prawnym można być wtedy, gdy prowadzi się we własnym imieniu działalność gospodarczą lub zawodową. Zwróćmy przy tym uwagę, że tak rozumiany „przedsiębiorca” wcale nie musi być „człowiekiem przedsiębiorczym” – nie musi wykazywać się energią czy umiejętnością dostrzegania szans, musi natomiast spełniać warunki formalne.

¹ Dz.U. z 2004 r. Nr 173, poz. 1807 ze zm. Wszystkie cytaty z aktów prawnych pochodzą z Internetowego Systemu Aktów Prawnych, <http://isap.sejm.gov.pl/>.

² Ustawa z 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny, tekst jedn. Dz.U. z 2014 r., poz. 121 ze zm.

³ Przywołany przepis art. 33¹ § 1 brzmi: „Do jednostek organizacyjnych niebędących osobami prawnymi, którym ustawa przyznaje zdolność prawną, stosuje się odpowiednio przepisy o osobach prawnych”.

W szerszym jednak rozumieniu za przedsiębiorcę, poza tymi, którzy prowadzą działalność gospodarczą, uznawać możemy także:

- przedsiębiorców społecznych – czyli osoby, które przez przedsiębiorczość starają się rozwiązywać problemy społeczne, takie jak bezrobocie, wykluczenie zawodowe czy społeczne. Mogą to robić przez tworzenie organizacji lub przez wszelkiego rodzaju inicjatywy nieformalne;
- przedsiębiorców korporacyjnych – osoby, które nie tworzą własnych przedsiębiorstw, pracują w należących do innych organizacjach, często korporacjach, w których wykazują się inicjatywą, energią i twórczym podejściem do poszukiwania szans i rozwiązywania problemów.

W tym szerszym ujęciu, obejmującym różnorodne aktywności, pojęcie „przedsiębiorca” zbliża się do pojęcia „człowiek przedsiębiorczy”.

Nie każdy musi być przedsiębiorcą, właścicielem firmy, jest to zawsze kwestia indywidualnego wyboru. Jeśli po lekturze tego rozdziału dojdziecie do wniosku, że jesteście osobami przedsiębiorczymi – nie będzie to oznaczać, że założycie własne przedsiębiorstwa, a jeśli założycie – automatycznie osiągniecie sukces. Będzie to jednak oznaczać, że macie predyspozycje do aktywności przedsiębiorczych – zarówno na własny rachunek, w biznesie, jak i dla dobra danej społeczności (przedsiębiorczość społeczna) czy też w ramach istniejących, założonych przez kogoś innego organizacji.

1.2. CO TO ZNACZY „BYĆ PRZEDSIĘBIORCZYM”?

Osoba przedsiębiorcza to taka, która dostrzega w swoim otoczeniu rozmaite szanse i potrafi określić, jak można je wykorzystać. Ważne jest w związku z tym pytanie, co czyni daną osobę przedsiębiorczą i dlaczego jedne osoby dostrzegają szanse, inne zaś nie?

W teorii, użytecznej, a zarazem pojemnej odpowiedzi na to pytanie dostarczają koncepcje **kompetencji przedsiębiorczych**. Są one szeroko wykorzystywane od około 20 lat, czyli od czasu, kiedy Barbara Bird opublikowała tekst nakreślający główne elementy kompetencji przedsiębiorczych (Bird, 1995).

Kompetencje przedsiębiorcze są to charakterystyki przedsiębiorcy, takie jak (zob. rys. 1):

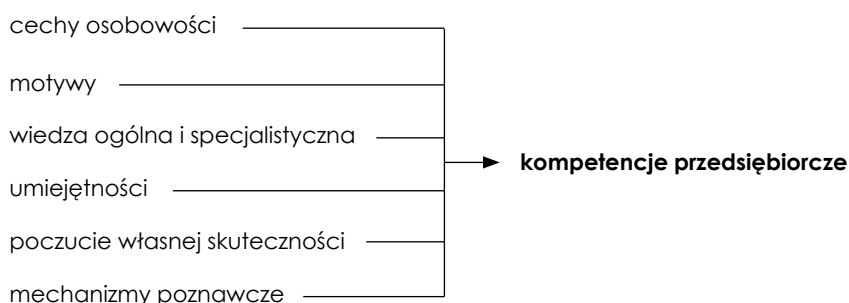
- cechy osobowości,
- motyw,
- ogólna i specjalistyczna wiedza,

- poczucie własnej skuteczności,
- mechanizmy poznawcze.

Charakterystyki te wpływają na dostrzeżenie szans, a także prowadzą do założenia przedsiębiorstwa i zapewnienia jego przetrwania oraz rozwoju.

Ogólna odpowiedź na pytanie, „co to znaczy być przedsiębiorczym”, brzmi: charakteryzować się przedsiębiorczymi kompetencjami. Przeanalizujemy je zatem nieco dokładniej, a następnie zastanówmy się, jak możemy je – na własne potrzeby – diagnozować.

Rys. 1. Kompetencje przedsiębiorcze



Źródło: opracowanie własne na podstawie Bird (1995).

CECHY OSOBOWOŚCI A PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ

Obecnie najbardziej rozpowszechnionym modelem cech osobowości jest tzw. Wielka Piątka czy też pięcioczynnikowy model osobowości (McCrae, Costa Jr., 2005). W ramach tego modelu psychologowie wyróżniają pięć głównych cech, które składają się na w miarę stabilną osobowość dorosłego człowieka. Są to (rys. 2):

- **neurotyczność** – skłonność do przeżywania negatywnych emocji, takich jak lęk, strach, gniew, poczucie winy; określa wrażliwość na stres i skłonność do impulsywnych działań; podstawowe czynniki uwzględniane w analizie tej cechy to: lęk, agresywna wrogość, depresja, impulsywność, nadwrażliwość, nieśmiałość;
- **ekstrawersja** – cecha związana z aktywnością, energią, a także ilością i jakością społecznych interakcji; podstawowe czynniki uwzględniane w analizie tej cechy to: towarzyskość, serdeczność, asertywność, aktywność, poszukiwanie doznań, emocjonalność pozytywna;

- **otwartość na doświadczenie** – cecha związana z ciekawością poznawczą, tolerancją na nowości oraz z poszukiwaniem niekonwencjonalnych rozwiązań (w zakresie emocji, wartości moralnych i estetycznych itd.); podstawowe czynniki uwzględniane w analizie tej cechy to: wyobraźnia, idee, estetyka, uczucia, działanie, wartości;
- **ugodowość** – cecha odpowiadająca za nastawienie do innych ludzi, skłonność do kooperacji, empatii i altruizmu (lub konfrontacji/antagonizmu); podstawowe czynniki uwzględniane w analizie tej cechy to: altruizm, zaufanie, skromność, prostolinijność, ustępliwość, rozczulanie się;
- **sumiennność** – wiąże się z poczuciem własnej kompetencji, potrzebą osiągnięć, oddaje stopień zorganizowania, wytrwałość w dążeniu do celu pomimo przeszkód, utrzymywanie porządku i zorganizowania; na drugim jej biegunie – nieukierunkowanie; podstawowe czynniki uwzględniane w analizie tej cechy to: kompetencje, obowiązkowość, samodyscyplina, rozważa, dążenie do osiągnięć, skłonność do porządku.

Rys. 2. Cechy osobowości – model Wielka Piątka

| | | |
|-----------------------|---|--|
| O C E A N | <i>openness</i> (otwartość) | wyobraźnia, idee, estetyka, uczucia, działanie, wartości |
| | <i>conscientiousness</i> (sumiennność) | kompetencje, obowiązkowość, samodyscyplina, rozważa, dążenie do osiągnięć, skłonność do porządku |
| | <i>extraversion</i> (ekstrawersja) | towarzystwo, serdeczność, asertywność, aktywność, poszukiwanie doznań, emocjonalność pozytywna |
| | <i>agreeableness</i> (ugodowość) | altruizm, zaufanie, skromność, prostolinijność, ustępliwość, rozczulanie się |
| | <i>neuroticism</i> (neurotyczność) | lęk, agresywna wrogość, depresja, impulsywność, nadwrażliwość, nieśmiałość |

Źródło: opracowanie własne na podstawie McCrae, Costa Jr. (2005).

W jaki sposób te podstawowe cechy osobowości wiążą się z przedsiębiorczością? Badania (Kaczmarek, Kaczmarek-Kurczak, 2012; Zhao, Seibert, 2006; Zhao, Seibert, Lumpkin, 2010) wykazały, że:

- w porównaniu z menedżerami przedsiębiorcy są mniej neurotyczni, mniej ugodowi, bardziej otwarci na doświadczenia oraz bardziej sumienni; szczególnie istotne różnice odnotowano w obszarze sumienności;

- pomiędzy menedżerami a przedsiębiorcami nie ma wyraźnych różnic w poziomie ekstrawersji;
- na tle całego społeczeństwa przedsiębiorcy wyróżniają się większą sumiennością, otwartością na doświadczenia, ekstrawersją oraz niższą neurotycznością; dotyczy to zarówno osób, które planują podjęcie działań przedsiębiorczych (intencje przedsiębiorcze), jak i tych, które już prowadzą działalność; nie ma wyraźnego związku pomiędzy przedsiębiorczością i ugodowością;
- najlepszymi predyktorami, zarówno dla intencji przedsiębiorczych, jak i dla sukcesu w prowadzeniu firmy są **otwartość na doświadczenia** i **sumienność**.

Podsumowując, cechy osobowości z modelu Wielkiej Piątki okazały się istotnymi, ale słabymi predyktorami intencji zostania przedsiębiorcą oraz sukcesu w tej roli; w pierwszym przypadku zależność jest silniejsza, to znaczy, że cechy osobowości wydają wiązać się silniej z zamiarem zostania przedsiębiorcą niż z sukcesem w tej roli (Kaczmarek, Kaczmarek-Kurczak, 2012).

Przez ostatnie półwiecze przeprowadzono wiele badań, których celem było wskazanie cech sprzyjających przedsiębiorczości. Nie będziemy ich w tym miejscu szczegółowo omawiać, wymienimy jednak kilka cech, co do których związku z przedsiębiorczością istnieje największa zgoda (Glinka, Gudkova, 2011):

- **potrzeba osiągnięć** – dążenie jednostki do ciągłego doskonalenia, poprawienia jakości własnych działań. Prekursorem tych badań był McClelland (1961), który twierdził, że osoby charakteryzujące się wysoką potrzebą osiągnięć wyznaczają sobie ambitne, ale realne cele, mają także umiejętność perspektywicznego myślenia;
- **skłonność do podejmowania skalkulowanego ryzyka** – ryzyko jest nierozdzielnie związane z działalnością przedsiębiorcy, podjęcie takiej działalności pociąga za sobą różne rodzaje ryzyka; wielu przedsiębiorców postrzega jednak ryzyko związane z przedsiębiorczością jako kontrolowane, a w niektórych przypadkach jako będące źródłem nie tylko zagrożeń, ale i szans. Przedsiębiorcy charakteryzują się skłonnością do podejmowania ryzyka, nie są jednak hazardzistami, nadmiernymi ryzykantami;
- **wewnętrzne umiejscowienie kontroli** – przekonanie o możliwości kształtowania własnego losu, wpływania na bieg wydarzeń, a także odpowiedzialność za własne działania;
- **determinacja w działaniu** – wytrwałość, konsekwencja, dążenie do celu pomimo przeciwności, które może napotkać przedsiębiorca.

Podsumowując, istnieją cechy, które sprzyjają przedsiębiorczości, a wśród nich są: sumienność, otwartość na doświadczenia, potrzeba osiągnięć, skłonność do podejmowania skalkulowanego ryzyka, wewnętrzne umiejscowienie kontroli i determinacja. Warto jednak podkreślić, że:

- Cechy to nie wszystko – określają one pewne predyspozycje, osoba zaś charakteryzująca się nimi niekoniecznie musi zostać przedsiębiorcą czy też odnieść sukces w tej roli.
- Różne cechy mają znaczenie na różnych etapach procesu przedsiębiorczego: inne sprzyjają powstawaniu pomysłów, a inne – ich realizacji i zapewnianiu rozwoju firmy.
- Cechy nabierają nowego sensu i znaczenia w połączeniu z innymi elementami kompetencji przedsiębiorczych, takimi jak motywacja czy wiedza i umiejętności.

POCZUCIE SKUTECZNOŚCI

Poczucie własnej skuteczności to przekonanie (przedsiębiorcy), że określone zadanie można zrealizować w konkretnych warunkach biznesowych za pomocą posiadanych lub możliwych do pozyskania zasobów, w tym kompetencji przedsiębiorczych.

Poczucie skuteczności, choć na pierwszy rzut oka podobne jest do cech osobowych, takich jak umiejscowienie kontroli, samo nie jest trwałą cechą osobowości; odnosi się bowiem do opinii, jaką sami mamy na temat naszych możliwości. Ta opinia może zmieniać się pod wpływem czynników zewnętrznych, jak również pracy własnej przedsiębiorcy w trakcie życia i prowadzenia przez niego działalności. Więcej na ten temat piszemy w dalszej części rozdziału.

Można powiedzieć, że decyzje podejmowane przez przedsiębiorcę – począwszy od decyzji o założeniu biznesu poprzez decyzje wpływające na rozwój przedsięwzięcia – są zakorzenione w tym elemencie kompetencji. Wysokie poczucie własnej skuteczności pomaga w podjęciu decyzji o rozpoczęciu działalności, pomaga także w poszukiwaniu i wprowadzaniu innowacyjnych rozwiązań.

MOTYWY

Motywy, jakimi kieruje się osoba tworząca nowe przedsięwzięcie, zależą od czynników zarówno osobowościowych, jak i sytuacyjnych.

Każdego przedsiębiorcę charakteryzuje własna specyficzna kombinacja motywów, które doprowadziły do **rozpoczęcia działalności** i które skłaniają do jej **kontynuacji**. Można jednak wyróżnić kilka podstawowych przypadków. I tak o założeniu firmy decydują dwa podstawowe rodzaje czynników:

- chęć realizacji dostrzeżonej szansy – dana osoba chce rozpocząć nowy projekt, gdyż wiąże z tym różnego rodzaju oczekiwania, i dostrzegła szansę, którą chce wykorzystać;
- konieczność – dana osoba czuje przymus założenia firmy; może być to przymus ekonomiczny (brak pracy, zbyt niskie zarobki, brak pewności zatrudnienia, niemożność utrzymania siebie i rodziny z pracy etatowej) lub przymus związany z polityką kadrową dotychczasowego/potencjalnego pracodawcy, który woli zlecać usługi samozatrudnionej osobie, niż zaoferować zatrudnienie na etacie.

Motywy przedsiębiorców, którzy zakładając przedsiębiorstwo, kierowali się własną chęcią i dostrzeżoną szansą, można podzielić na następujące kategorie:

- realizacja potrzeby niezależności – przekonanie, że własna firma daje więcej swobody decyzyjnej,
- zaspokojenie potrzeb twórczych – chęć dokonania czegoś nowego, wprowadzenia innowacji,
- zaspokojenie potrzeb finansowych – wiązanie z własną działalnością oczekiwań natury ekonomicznej, chęć godziwego zarobku, a także zapewnienia bytu sobie i rodzinie,
- samorealizacja – własna firma jako sposób na zbudowanie własnej ścieżki kariery i poczucie spełnienia,
- realizacja potrzeby uznania – własna firma jako sposób na zbudowanie swojej pozycji w społeczności,
- wzorowanie się na ważnych dla danej osoby modelach ról – pójście drogą przedsiębiorców, których dana osoba zna osobiście lub za pośrednictwem mediów i którzy stanowią wzór.

Podobne czynniki odgrywają rolę także podczas prowadzenia i rozwijania działalności. Ważną kwestią jest umiejętność podtrzymywania przez przedsiębiorcę motywacji do prowadzenia firmy – tutaj nie można liczyć na szefa, który zaoferuje premię za dobrą pracę i na którego, gdy nie jesteśmy odpowiednio doceniani, możemy zrzucić swój brak entuzjazmu. Podobnie jak poczucie własnej skuteczności, również i motywy przedsiębiorcy ulegają zmianie pod wpływem różnych czynników.

OGÓLNA I SPECJALISTYCZNA WIEDZA ORAZ UMIEJĘTNOŚCI PRZEDSIĘBIORCY

Wiedza zarówno ogólna, jak i specjalistyczna to elementy kompetencji konieczne podczas zakładania i prowadzenia nowego przedsięwzięcia. Wiedza to zasób strategiczny, który może być ciągle zaktualizowany i wzbogacany przez przedsiębiorcę. Szczególne znaczenie dla przedsiębiorców mają następujące obszary wiedzy i umiejętności:

- wiedza i umiejętności z zakresu zarządzania małym i rozwijającym się przedsiębiorstwem – planowania, organizowania, motywowania pracowników i kontrolowania; ta wiedza pozwala na sprawne prowadzenie przedsiębiorstwa i dobre wykorzystanie zasobów;
- wiedza i umiejętności specjalistyczne, związane z konkretną dziedziną działalności przedsiębiorcy (np. IT, gastronomia, usługi architektoniczne),
- wiedza o otoczeniu: prawie, regułach rządzących gospodarką, regułach konkurencji, zasadach sprzedaży, społeczności, do której przedsiębiorca kieruje swoją ofertę, dostępnych technologiach itd.,
- wiedza o klientach, ich potrzebach i możliwości zaspokajania/kształtowania tych potrzeb,
- umiejętność budowania sieci relacji, współpracy z innymi jednostkami,
- wiedza o sobie, swoich kompetencjach, słabych i mocnych stronach, potrzebach, preferencjach i motywach.

Jak widać, wiedza powinna dotyczyć trzech głównych obszarów: siebie samego, własnego biznesu i otoczenia, w jakim ten biznes funkcjonuje. Duża część wiedzy ma charakter jawny, deklaracyjny – to znaczy jest relatywnie łatwa do pozyskania, powielania i odtworzenia; można ją zdobyć, pozyskując i przetwarzając na przykład informacje zawarte w podręcznikach, czasopiśmie, gazetach. Ważna jest jednak także wiedza ukryta (*tacit knowledge*), która jest trudna do werbalizacji i powielania, może być nabywana poprzez doświadczenie, obserwacje, uczestnictwo w różnych projektach. O różnych źródłach wiedzy przedsiębiorczej, a także sposobach jej doskonalenia piszemy w dalszej części rozdziału.

MECHANIZMY POZNAWCZE

Jak wiele lat temu pisał austriacki ekonomista Israel Kirzner, przedsiębiorca powinien być „wrażliwy na informacje” i mieć wiedzę o tym, gdzie je zdobywać

(Kirzner, 1973/2001). O tej wrażliwości na informacje decydują procesy poznawcze. Jednym z najbardziej znanych badaczy mechanizmów kognitywnych jest Robert Baron (1998, 2004), który wyróżnił trzy podstawowe, charakterystyczne dla każdego człowieka właściwości procesów poznawczych, w ramach których możemy doszukiwać się różnic pomiędzy przedsiębiorcami a osobami, które przedsiębiorcami nie są:

- Ludzie mają ograniczone możliwości przetwarzania informacji; nadmiar informacji prowadzi do przeciążeń.
- Ludzie są skłonni ograniczać wysiłek, a w związku z tym stosować rozmaite uproszczenia i „myśleć na skróty”.
- Dwa powyższe czynniki mogą prowadzić do błędów i nieracjonalnych zachowań.

Zdaniem Barona przedsiębiorcy ze względu na specyfikę swojego działania, podejmowane ryzyko, duże przeciążenia informacyjne, a także częste działanie pod presją czasu są szczególnie narażeni na popełnianie błędów, a także uleganie różnym „pułapkom decyzyjnym”. Przedsiębiorcy często posługują się **heurystykami**, czyli uproszczonymi regułami wnioskowania (opisanymi dalej). Ludzie nieświadomie i automatycznie wykorzystują heurystyki po to, aby szybko podejmować decyzje – ze wszystkimi tego dobrymi i złymi konsekwencjami, takimi jak:

- wydawanie szybkich sądów,
- podejmowanie decyzji bez zbędnej zwłoki,
- szybka, niemal automatyczna reakcja na zmiany otoczenia, zachowania klientów, działania konkurentów,
- duże ryzyko uproszczeń i pomijania istotnych informacji,
- ryzyko błędów w sądach i decyzjach.

1.3. JAK OCENIAĆ SWOJE KOMPETENCJE PRZEDSIĘBIORCZE? CZY BYCIA PRZEDSIĘBIORCZYM MOŻNA SIĘ NAUCZYĆ?

Studentka zapytana przez nas o motywację uczestniczenia w zajęciach z przedsiębiorczości odparła, że nigdy nie była przedsiębiorczą i bardzo chciałaby to zmienić. Jest to bardzo istotna kwestia, a zarazem jedno z pytań, na które chcemy odpowiedzieć w niniejszym rozdziale – czy kompetencje przedsiębiorczych można się nauczyć? Czy możemy wpływać na własną przedsiębiorczość?