

Beata Mazurek-Kucharska

Psychologiczne podstawy przedsiębiorczości: kompetencje, motywacja i decyzje młodego przedsiębiorcy

„Jakość zależy od jakości ludzi...”

Zacytowane słowa wypowiedział Masaaki Imai – pionier i lider w szerzeniu filozofii KAIZEN® na całym świecie, nazywany „Guru Lean” i „architektem ciągłego doskonalenia”. Kiedy Masaaki Imai w 1950 roku rozpoczynał swoje zainteresowania biznesem, wybrał się z grupą Japończyków do Stanów Zjednoczonych, aby tam podpatrywać nowoczesne sposoby zarządzania nowoczesną gospodarką. Jedenaście lat później był już kluczowym doradcą wielu korporacji, a po kolejnych kilku latach, na początku lat siedemdziesiątych XX wieku sytuacja z 1950 roku diametralnie odwróciła się, ponieważ to właśnie Imai stał się wzorem dla wielu amerykańskich przedsiębiorców, którzy przyjeżdżali do Japonii, by nauczyć się, jak zarządzać przedsiębiorstwem. Można więc powiedzieć, że Masaaki Imai szybko i doskonale skomercjalizował własną wiedzę, a z idei KAIZEN® uczynił wiodący produkt, który dostarcza za pośrednictwem KAIZEN® Institute¹.

Warto zastanowić się nad tym, jakie cechy osobiste, kompetencje, motywy i preferencje charakteryzują prawdopodobnie osoby, które postanowiły komercyjnie zająć się upowszechnianiem wiedzy, czyniąc z tego przedsięwzięcie biznesowe.

Badacze zajmujący się problematyką powstania i rozwoju przedsiębiorczości akademickiej oraz przedsiębiorstw ukierunkowanych na usługę komercjalizacji wiedzy, wskazują na ogół na kilka czynników, determinujących podjęcie przez młodego przedsiębiorcę decyzji o podjęciu działań biznesowych w tym obszarze (np.: Azoulay, Stuart 2009; Ho, Wilson 2007; Jain, Maltarich 2009; Kirk, Belovics 2006; Stuart, Ding 2006). Kirk i Belovics (Kirk, Belovics 2006) przywołują badania poświęcone typowaniu czynników, warunkujących decyzje o podjęciu działalności gospodarczej przez młodych przedsiębiorców, często wywodzących się ze środowiska akademickiego. Jednym z najczęściej występujących motywów jest zamiłowanie do swobodnego zarządzania samym sobą (ang. *freedom to self-management*). Towarzyszą mu: silna potrzeba osiągnięć (*need for achievement*) oraz wysoka tolerancja na nieznaną, na nieoznaczoność przyszłości (*tolerance of ambiguity*), a także przekonanie o osobistej odpowiedzialności za działania, czyli tzw. wewnętrzne umiejscowienie poczucia kontroli (*internal locus of control*). Oczywiście, ważnym czynnikiem jest także motyw oczekiwanych korzyści finansowych (*financial benefits*). Młodzi przedsiębiorcy mają także, nieco wyższe od dojrzałych biznesmenów, zapotrzebowanie na stymulację poprzez uczestniczenie w działaniach ryzykownych (*inclination towards risk*).

¹ O idei KAIZEN® można przeczytać także w języku polskim (Imai 2007).

Badania prowadzone wśród polskich przedsiębiorców potwierdzają powyższe spostrzeżenia, wskazując jednocześnie na istnienie wielu innych czynników, warunkujących sukces w podejmowaniu działalności gospodarczej (np.: Łaguna 2005; Mazurek-Kucharska 2009). Psychologiczne uwarunkowania przedsiębiorczości są na ogół kojarzone z wieloma wymiarami kompetencji, preferencji w zakresie własnej aktywności oraz istnieniem silnej wewnętrznej motywacji i konsekwencji w dążeniu do celu. Warto wspomnieć, iż psychologowie przychylają się na ogół do akceptacji tych definicji przedsiębiorczości, które podkreślają, że przedsiębiorczość jest procesem (od powstania pomysłu aż do momentu rozkwitu lub upadłości przedsięwzięcia), a nie zdarzeniem związanym z podjęciem decyzji o założeniu działalności gospodarczej.

Jakie więc czynniki należy brać pod uwagę, kiedy chcemy scharakteryzować przedsiębiorczość jako rodzaj aktywności lub meta kompetencję młodego przedsiębiorcy?

Można przyjąć, iż składają się na nią wielowymiarowe interakcje między różnymi czynnikami, powiązаныmi z systemem poznania (wiedzą, inteligencją, myśleniem, spostrzeganiem, emocjami), systemem motywacji (zarówno automotywacji, jak i motywacji stymulowanej przez otoczenie) i systemem wartości oraz osobistych preferencji danego człowieka (postawy, przekonania, preferencje).

Jednym z ważniejszych czynników przedsiębiorczości jest motywacja do działania, do bycia przedsiębiorczym, do wyboru wariantu rozwoju zawodowego poprzez utworzenie i prowadzenie przedsiębiorstwa, dbanie o jego harmonijny rozwój i stały wzrost konkurencyjności. To właśnie motywacja kierunkuje i podtrzymuje te zachowania wybrane spośród alternatywnych form aktyw-

ności, które prowadzą do osiągnięcia pożądanego celu².

Motywy działania leżą u podłoża podejmowanych decyzji, stanowią ważny element kształtowania się postaw wobec przedsiębiorczości i konkurencji w biznesie. Warunkują kształtujące się style komunikowania i warianty efektywnego zarządzania relacjami między poszczególnymi uczestnikami rynku: np. między właścicielami przedsiębiorstw i ich pracownikami, między liderami projektów a członkami zespołów projektowych, między usługodawcą a klientem, między interesariuszami i akcjonariuszami. W przedsiębiorstwach – zwłaszcza mikro i małych – to właśnie często motywacja, zaangażowanie, entuzjazm, pasja i determinacja właściciela i (zarazem) głównego menedżera decyduje o pozycji firmy na rynku. Od poziomu osobistego zaangażowania i postawy determinacji, przesyczonej pasją i wizją celu zależy nie tyle przetrwanie firmy, co jej rozwój, ekspansja i podbój rynku. Wśród motywów, które są zapewne charakterystyczne dla młodych przedsiębiorców, warto zwrócić uwagę na kilka najsilniej zaznaczających swą obecność, o których wspominają badacze, eksperci, a także często sami przedsiębiorcy.

Motywacja osiągnięć

Motywacja osiągnięć jest rozumiana jako tendencja do osiągania i przekraczania wyznaczonych przez środowisko i konkretną jednostkę standar-

2 Poglądy na ten temat można prześledzić w pracach polskich psychologów, np. Łukaszczyński, Doliński 2001 oraz w pracach międzynarodowych autoritetów w tej dziedzinie, np.: Franken 2006.

dów w dążeniu do doskonałości³. W psychologii została przedstawiona w ramach teorii pokonywanie barier w osiągnięciu celu, którym może być np. budowanie marki lub wprowadzanie nowego produktu czy usługi, związane z odczuwaniem pozytywnych, stymulujących do działania emocji, które same w sobie są silnym stymulatorem w pokonywaniu przeszkód w dążeniu do celu. Motywacja osiągnięć jest bowiem traktowana jako tendencja do ujmowania rzeczywistości w kategoriach: sukces – niepowodzenie, polega na stawianiu sobie coraz wyższych wymagań po to, aby osiągnąć zamierzony cel. Ważne przy tym jest przejęcie inicjatywy, otwarte dążenie do realizacji zamierzonego celu, pokonywanie barier, niwelowanie przeszkód i branie odpowiedzialności za siebie, własne działania i ich skutki.

Bardzo ważną rolę w tym procesie odgrywiają mechanizmy samopobudzania się i automotywowania, wyzwalające zachowania ukierunkowane na zdrowe rywalizowanie nie tylko z konkurentami, ale także z samym sobą.

Osoby o wysokiej motywacji osiągnięć charakteryzują się tym, że:

- posiadają zdolność oceny ryzyka wiążącego się z określonym zadaniem, a co za tym idzie podejmują się zadań o umiarkowanym poziomie ryzyka (np. w działaniach testują różne możliwe ich alternatywy, równoległe lub sekwencyjnie pracują nad różnymi wariantami rozwiązań, dyskutują i konfrontują proponowane rozwiązania z innymi przedsiębiorcami w ramach forów dyskusyjnych w celu zmniejszenia poziomu ryzyka inwestycji i oczywiście, wy-

bierają wariant biznesowy, który leży w zasięgu ich możliwości realizacyjnych; mają także swobodę porzucenia pomysłu, jeśli okazał się chybiony lub w niewystarczającym stopniu zaspakajał ich potrzebę sukcesu);

- mają potrzebę szybkiej informacji zwrotnej dotyczącej wyników swojej pracy; w ten sposób na bieżąco oceniają swoje działania pod kątem zbliżania się do upragnionych rezultatów (np. w tym celu chętnie dyskutują w gronie innych przedsiębiorców na dostępnych platformach wiedzy i portalach dyskusyjnych, dzielą się wiedzą i współdziałają przy wdrażaniu nowych pomysłów);
- traktują wykonanie zadania jako nagrodę samą w sobie, źródłem satysfakcji jest dla nich osiągnięcie zaplanowanego rezultatu; nagrody materialne stanowią dla nich jedynie formę informacji zwrotnej (np. stwierdzają, że praca nad projektowaniem nowej usługi jest świetną zabawą, przygodą, stwarza nowe możliwości rozwoju dla nich samych);
- wkładają dużo wysiłku, by zrealizować zadanie do końca; są bardzo wytrwałe w dążeniu do celu i nie zniechęcają się napotykanymi po drodze trudnościami (np. modyfikują wielokrotnie swój pierwotny zamysł, ulepszają sposób komunikacji z klientem, zmieniają wizerunek firmy, wprowadzają dodatkowe usługi w ramach usługi podstawowej, są także gotowe porzucić powzięty pomysł, jeżeli uznają, że nowy pomysł jest lepszy itd.).

Warto podkreślić, że właśnie motywacja osiągnięć jest jednym z kluczowych wymiarów powstawania i rozwoju działań innowacyjnych, tworzenia nowatorskich rozwiązań, poszukiwania alternatywnych, efektywnych strategii rozwiązywania problemów. Ukierunkowanie na realizację zadań związanych z postawionymi sobie, ambitnymi i niekonwencjonalnymi, celami jest jednym

3 Badania nad motywacją osiągnięć zapoczątkowane przez H. Murraya i kontynuowane przez ponad czterdzieści lat przez D. McClellanda (np.: D. McClelland 1985), wyjaśniają jedno z ważniejszych motywów działania człowieka: dążenie do sukcesu, samorealizacji, realizację pasji i marzeń (por. także: Franken 2006).

z charakterystycznych motywów przedsiębiorców szczególnie kreatywnych i innowacyjnych, takich, których przedsiębiorstwa znajdują się na wysokich pozycjach w rankingu najbardziej innowacyjnych przedsięwzięć w Polsce⁴. Motywacja osiągnięć prowokuje bowiem zachowania proaktywne, których celem jest inicjowanie zmian i poszukiwanie nowych możliwości rozwiązania problemów (np. poprzez rozszerzenie pola prowadzenia działalności biznesowej, wykorzystanie Internetu jako przestrzeni do działań biznesowych, wytwarzanie nowych produktów i nowego rodzaju usług, nowatorskie podejście do strategii działań usługowych, czy też propagowanie nowych strategii komunikowania się z klientem).

Motyw potrzeby kontroli rozwoju, potrzeby niezależności i wewnętrzne umiejscowienie poczucia kontroli

Motywacja osiągnięć wiąże się bezpośrednio z wymiarem, który w psychologii jest określany mianem motywu potrzeby kontroli nad światem, sobą samym i własnym rozwojem. Jest on silnie powiązany z mechanizmem znanym jako wewnętrzne umiejscowienie poczucia kontroli (ang. *internal locus of control*).

Osoby, które charakteryzuje zewnętrzne umiejscowienie poczucia kontroli (*external locus of control*) uważają, że mają niewielki wpływ na wybór różnych wariantów działania, własny pro-

ces decyzyjny i skutki podejmowanych działań. Twierdzą, że zmiany zachodzące w otaczającej ich rzeczywistości nie zależą od nich, a ich życie i obecna sytuacja życiowa w niewielkim stopniu zależy od nich samych, jest w dużej mierze efektem oddziaływania losu, przypadku, innych ludzi oraz sytuacji, na które nie mają wpływu.

Osoby o wewnętrznym poczuciu umiejscowienia kontroli mają poczucie sprawczości działania, zdają sobie sprawę, że to od ich decyzji zależą skutki działań, dopuszczają świadomość własnej omyłności, ale wiedzą, że to one ponoszą skutki podjętych przez siebie decyzji, w związku z czym aktywnie uczestniczą w zmianach i świadomie podejmują ryzyko związane z różnymi wyborami decyzyjnymi. Są więc o wiele bardziej dojrzałe od osób zewnętrznosterownych, a sama cecha wewnętrznosterowności jest wskazywana jako niezbędna dyspozycja m.in. menedżerów i przedsiębiorców. Menedżerowie i przedsiębiorcy przejawiają bowiem silną potrzebę osobistego sprawowania kontroli nad swoim życiem, rozwojem zawodowym i własną przyszłością. Na ogół nie interesuje ich umowa o pracę, często rezygnują z takiej formy zarobkowania, pracując nawet w dużych, rozwojowych korporacjach. Pragną sami kreować rzeczywistość i realizować własne pomysły na rozwój, sukces i sposób zarabiania pieniędzy, choćby ta droga rozwoju była obciążona większymi niebezpieczeństwami, wieloma niewiadomymi i piętrzącymi się problemami, przed jakimi w rzeczywistości stają wszyscy przedsiębiorcy, zwłaszcza ci, którzy dopiero rozpoczynają własną działalność. Można więc zaryzykować twierdzenie, że młodzi przedsiębiorcy, wywodzący się ze środowiska akademickiego, to osoby, które mają najsilniejszą potrzebę odczuwania własnej sprawczości działania, niezależności i autonomii, dla których proces podejmowania decyzji biznesowych jest stymulującym

⁴ Wykazano to m.in. w badaniach, prowadzonych przez Pentor Research International na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, jakie były realizowane w ramach dwóch projektów badawczych: Społeczne determinanty przedsiębiorczości innowacyjnej (w 2007 roku; badania jakościowe) oraz Społeczne determinanty innowacyjności przedsiębiorstw (w 2008 roku; badania ilościowe), w których autorka niniejszego opracowania była kierownikiem zespołu badawczego.

wyzwaniem, aktywnością, w której chcą sprawdzić swoje własne możliwości, przetestować pomysły i nowe rozwiązania.

Motywacja synergiczna

Motywacja synergiczna⁵ związana jest z założeniem, że złożone systemy (np. społeczeństwo, organizacje, zrzeszenia, przedsiębiorstwa itp.) składają się z różnorodnych elementów, pozostających we wzajemnych interakcjach. Siła oddziaływania tych wzajemnych, wielowymiarowych interakcji jest o wiele silniejsza niż suma działań poszczególnych elementów tego synergistycznego układu.

Motyw synergistycznego współdziałania jest silnie powiązany z motywem potrzeby kontroli nad swoim rozwojem, który dopuszcza porzucanie niesatysfakcjonujących zadań i podejmowanie nowych wyzwań.

Młodzi przedsiębiorcy ukierunkowani na komercjalizację wiedzy i współdziałanie nauki z biznesem, tworzą społeczność, która zostałaby z pewnością nazwana przez E. Benedict społecznością o wysokiej synergii społecznej. Społeczność taka kieruje się przekonaniem, że jedną z najważniejszych wartości jest współdziałanie w myśl zasad, które prowadzą do zaspokojenia potrzeb, zarówno jednostki jak i grupy. Warto przy tym pamiętać, że jedną z ważniejszych potrzeb indywidualnych przedsiębiorcy jest urzeczywistnianie pasji, otwartość na nowe doświadczenia, bardzo roz-

budzona potrzeba intelektualna (por. także: Ahmed, Nawaz 2010; Jain, Maltarich 2009; Stuart, Ding 2006). Motywatorami są nie tyle potrzeby braku (ang. D-needs), jak określa je D. McGregor (McGregor 1960) (np. brak pieniędzy, brak możliwości zaciągnięcia kredytu, brak lokalu itd.), co raczej tzw. meta potrzeby (ang. B-needs), związane z samorealizacją i rozwojem. Cecha ta stanowi o sile i determinacji przedsiębiorców, którzy podejmując się prowadzenia działalności w sferze komercjalizacji wiedzy, widzą w tych działaniach nie tylko biznes, ale realizację własnych marzeń i urealnianie pomysłów, które zrodziły się najpierw w ich wyobraźni, a potem przybrały realny kształt działań biznesowych. Być może właśnie ten motyw tłumaczy zjawisko podejmowania tego typu działalności także przez osoby, które nie mają doświadczenia biznesowego, a niekiedy nie mają nawet niezbędnej podstawowej wiedzy biznesowej.

Zapotrzebowanie na ryzyko

Zapotrzebowanie na ryzyko jest potrzebą psychiczną, która powiązana jest z odwagą, niekiedy nawet brawurą. Umożliwia jednak szybkie podejmowanie decyzji w warunkach nieoznaczoności sytuacji i przy takich jej parametrach, które nie pozwalają na długotrwałe analizowanie wszystkich wariantów decyzyjnych. W sytuacji, kiedy zmiany w otoczeniu biznesowym następują gwałtownie i skokowo, zdolność do działań ryzykownych jest preferowana, nie powinna ona jednak przekroczyć bezpiecznej granicy racjonalnego szacowania prawdopodobieństwa osiągnięcia celu i jego użyteczności. Podejmowanie ryzyka jest immanentnie związane z przedsiębiorczością, gdzie presja czasu, kaskadowe zmiany i natłok informacji wymagają natychmiastowych reakcji i trafnych, ale szybkich

5 Termin ten został wprowadzony przez R. Benedict w latach trzydziestych XX wieku do opisu zjawiska współdziałania wśród członków plemion indiańskich. Założenia opracowanej przez uczoną koncepcji stały się podstawą do powszechnie znanej koncepcji motywacji A. Maslowa, który był studentem Benedict i kontynuatorem prowadzonych przez nią badań. Patrz np.: Benedict, 1970.

decyzji podejmowanych przez właścicieli i menedżerów przedsiębiorstw.

Motyw finansowy

Oczywistym jest, że każdy z przedsiębiorców w wyborze celu i strategii działania kieruje się nie tylko pasją i chęcią rozwoju, ale osadza swój biznes z myślą o rozwoju finansowym. Działalność związana z komercyjnym „użycaniem” wiedzy stwarza szansę na redukcję wybranych kosztów stałych (np. redukcję kosztów związanych z zakupem nowoczesnego sprzętu laboratoryjnego dzięki wydzierżawianiu tego sprzętu od uniwersytetu). Stwarza także możliwość – w większym stopniu niż w innego typu przedsiębiorstwach – elastycznego zarządzania kapitałem ludzkim lub procesami (np. poprzez preferowanie elastycznych form zatrudniania pracowników, takich jak choćby umowa o dzieło lub samozatrudnienie zamiast o wiele bardziej kosztownego zatrudnienia w oparciu o umowę o pracę, jakie jest typowe dla tradycyjnych struktur akademickich).

Motyw wolności, swobody wyboru i elastycznego podejścia do biznesu

Profesjonalne, biznesowe ukierunkowanie na komercjalizację wiedzy stwarza przedsiębiorcy wywodzącemu się z naukowego świata akademickiego subiektywne poczucie nieograniczoności, wolności i bezkresu możliwości. Produkt, jaki oferuje na rynku łączy bowiem w sobie atrybuty mierzalnych parametrów (np. opisywane przez wskaźniki pomiaru wytrzymałości użytego materiału, składu chemicznego zastosowanego stopu, parametrów technicznych opracowanego narzędzia diagnostycznego) z nieograniczonym żąd-

nymi wymiarami światem kreacji, innowacji i talentu badacza. Ważne staje się poczucie wolności, powiązane ze zwiększeniem elastyczności pracy oraz zwiększeniem mobilności przedsiębiorców, którzy sami nakreślają rozmiar przestrzeni, w jakiej chcą się poruszać i współpracować z partnerami biznesowymi. Często jest to nieograniczona przestrzeń Internetu i innych narzędzi multimedialnych, pozwalających szybciej, dokładniej i taniej realizować zadania, ukierunkowane na realizację celu poznawczego i biznesowego.

Literatura:

- Ahmed I., Nawaz M.M., Ahmad Z., Shaukat M.Z., Usman A., Wasim-ul-Rehman A.N., *Determinants of Students' Entrepreneurial Career Intentions: Evidence from Business Graduates*, „European Journal of Social Science”, August 2010, Vol. 15 Issue 2, p. 14-22.
- Azoulay P., Liu C. C., Stuart T. E., *Social Influence Given (Partially) Deliberate Matching: Career Imprints in the Creation of Academic Entrepreneurs*, „Working Papers -- Harvard Business School Division of Research”, 2009, p. 1-46.
- Benedict R., *Synergy: Patterns of good culture*, „American Anthropologist”, 1970, 72, p. 320-333.
- Franken R.E., *Psychologia motywacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, 2006.
- Ho M.W.Y., Wilson M.G., *Knowledge resources for university for spinoffs: the role of the academic entrepreneur*, „Academy of Management Proceedings”, 2007, p. 1-6.
- Imai M., *KAIZEN – klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*, MT Biznes, Warszawa 2007.
- Jain S., Maltarich M., *Academics or entrepreneurs? Investigating role identity modification of uni-*

- versity scientists involved in commercialization activity*, „Research Policy”, July 2009, Vol. 38 Issue 6, p. 922-935.
- Kirk J., Belovics R., *Counseling would-be entrepreneur*, „Journal of Employment Counseling”, June 2006, Vol. 43 Issue 2, p. 50-61.
- Łaguna M., *Od czego zależy sukces w prowadzeniu działalności gospodarczej? Przegląd propozycji teoretycznych*, „Czasopismo Psychologiczne”, 2005, Tom 11, Nr 2, s. 142-155.
- Łukaszewski W., Doliński D., *Mechanizmy leżące u podstaw motywacji*, w: J. Strelau (red.), „Psychologia. Podręcznik akademicki”, t. II, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, 2001, s. 441-468.
- Mazurek-Kucharska B., *Motywy rozpoczęcia działalności w sferze e-usług – badania jakościowe*, w: Mazurek-Kucharska B., Kuciński J., Flis R., *Motywy rozpoczęcia działalności w sferze e-usług. Badanie zapotrzebowania na działania wspierające rozwój usług świadczonych elektronicznie (e-usług) przez przedsiębiorstwa mikro i małe*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009, s. 5-17.
- McClelland D., *Human motivation*, Scott, Foresman, Glanview, 1985.
- McGregor D., *The human side of enterprise*, McGraw Hill, New York, 1960.
- Mosey S., Wright M., *From Human Capital to Social Capital: A Longitudinal Study of Technology-Based Academic Entrepreneurs*, „Entrepreneurship: Theory & Practice”, November 2007, Vol. 31 Issue 6, p. 909-935.
- Patzelt H., Shepherd D.A., *Strategic Entrepreneurship at Universities: Academic Entrepreneurs' Assessment of Policy Programs*, „Entrepreneurship: Theory & Practice”, January 2009, Vol. 33 Issue 1, p. 319-340.
- Stuart T.E.; Ding W.W., *When do scientists become entrepreneurs? The social structural antecedents of commercial activity in the academic life sciences*, „American Journal of Sociology”, July 2006, Vol. 112 Issue 1, p. 97-144.