

# Przedsiębiorczość i edukacja – podobieństwa i różnice przedsiębiorców, menedżerów i liderów

Agnieszka Postuła, Agnieszka Brzozowska

*Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski*

Rola uniwersytetów pod względem kształtowania przedsiębiorczej postawy i umiejętności jest nieoceniona. Dlatego ważne jest rozwinięcie efektywnych metod nauczania, które przez cały proces edukacji będą rozwijały te kompetencje. W artykule rozważono, w którym kierunku należy rozwijać program nauczania i jakie metody nauczania powinny zostać włączone. Przedstawiono w nim również, którym kompetencjom przedsiębiorczym trzeba poświęcić szczególną uwagę podczas treningu. W artykule oparto się na materiale badawczym zdobytym podczas wywiadów przeprowadzonych ze studentami różnych lat, absolwentami oraz menedżerami, podczas których zadawano im pytania dotyczące kompetencji potrzebnych menedżerom, liderom i przedsiębiorcom. Na końcu omówiono metody rozwijania owych kompetencji. Uczelnie powinny się koncentrować zwłaszcza na rozwijaniu wyobraźni, kreatywności, krytycznego myślenia i umiejętności analizy.

**Słowa kluczowe:** edukacja menedżerska, przedsiębiorca, menedżer, lider, sposoby kształcenia, kompetencje przedsiębiorcze

## Wprowadzenie

Kształtowanie postaw przedsiębiorczych powinno być ważnym elementem systemu edukacji. W przedsiębiorczości bowiem chodzi nie tylko i wyłącznie o prowadzenie firmy, tworzenie miejsc pracy, pobudzanie gospodarki, lecz również o korzystanie z szans na rynku, a nawet o samodzielne tworzenie szans czy też okazji na tworzenie nowych projektów biznesowych. J.A. Timmons definiuje pojęcie przedsiębiorczości jako „pogoń za okazjami bez uwzględnienia ograniczeń stwarzanych przez zasoby obecnie kontrolowane” (Timmons, 1999, s. 329). Jak można zauważyć, dużą rolę w przedsiębiorczości odgrywa kreatywność, polegająca

na tworzeniu czegoś nowego, innego od istniejących już rozwiązań oraz umiejętność wykorzystywania zauważonych okazji. Przedsiębiorczość odzwierciedla się także w działaniach angażujących pracowników większej organizacji, które przyczyniają się do lepszego funkcjonowania owej firmy, czy też na poziomie lokalnym, gdzie dzięki wysiłkom członków społeczności lokalnych zachodzi pozytywna zmiana lokalna (Glinka, Gudkova, 2011). W każdym z rodzajów przedsiębiorczości trochę inaczej jest nazywana osoba kierująca daną aktywnością. W przypadku społeczności lokalnych można mówić o liderze, w przypadku inicjatyw realizowanych wewnątrz organizacji natomiast o przedsiębiorczym menedżerze lub również liderze, zaś w przypadku prowadzenia działalności – o przedsiębiorcy. Niezależnie jednak od miejsca prowadzenia przedsiębiorczej aktywności czy od miana osoby inicjującej tę aktywność, we wszystkich typach działań chodzi o postawę i umiejętności przedsiębiorcze, które można trenować (Lichniak, 2009, s. 71). W artykule chcielibyśmy podjąć dyskusję dotyczącą rozważań nad kształceniem przedsiębiorców, liderów czy przedsiębiorczych menedżerów na uczelniach. Wiedząc, że edukacja może stymulować postawy przedsiębiorcze na każdym poziomie edukacji, aż do uniwersyteckiego (Brzozowska, Glinka, Postuła, 2014; Daszkiewicz, 2014; Płaziak, Rachwał, 2014; Wach, 2014), skupiliśmy się na właśnie na edukacji na poziomie uczelni.

Materiał został zaczerpnięty z trwających nadal badań etnograficznych. Podstawą badań były metody tradycyjnie jakościowe – wywiad antropologiczny (Kostera, 2003). Jest to podstawowe narzędzie badacza pomocne przy zbieraniu materiałów z terenu. Polega na rozmowie nieukierunkowanej (niestandardyzowanej i niestrukturalizowanej), mającej na celu otworzenie rozmówcy w takim stopniu, aby swobodnie opowiedział o rzeczywistości, która go otacza. Pożądanym stanem umysłu jest „antropologiczne nastawienie umysłu” badacza (Czarniawska-Joerges, 1992), które z jednej strony pomaga spojrzeć na zasłyszane historie jak na zupełnie nowe, interesujące zjawiska, z drugiej zaś pozwala na takie zadawanie pytań, które nic nie sugerują rozmówcy, tylko umożliwiają mu snucie swoich opowieści.

Wywiady były prowadzone ze studentami pierwszego i piątego roku szkół biznesowych, absolwentami tych szkół oraz menedżerami różnych szczebli. Ideą było skonfrontowanie podejścia ludzi młodszych, dopiero rozpoczynających swoją edukację na najwyższym poziomie z osobami, które już wiedzą, na czym ten proces polega. Łącznie analizie poddano 25 rozmów, z czego większość trwała od pół do półtorej godziny. Studenci byli również proszeni o stworzenie metafory dla przedsiębiorcy, co pozwoliło zrozumieć, w jaki sposób postrzegają osobę przedsiębiorcy.

## Kompetencje i edukacja

Pojęcie kompetencji zostało spopularyzowane przez R.E. Boyatzisa (1982), który przebadał ponad 2000 menedżerów. Na podstawie badania wyłonił 21 kompetencji skutecznego menedżera, definiując kompetencje jako zdolność jednostki prowadzącą do zachowań, które spełniają oczekiwania związane z daną pracą. S. Gudkova i B. Glinka (2011) przedstawiły połączenie obu modeli autorstwa R.E. Boyatzisa (1982) oraz B. Birda (1995) i zawarły najważniejsze kompetencje, które zamknęły się w pięciu elementach, jakimi są: cechy osobowe, mechanizmy, poczucie własnej skuteczności, motywacje i wiedza. Autorki zauważyły, że przedsiębiorcza osobowość jest najczęściej rozpatrywana w obszarze trzech cech: motywacji osiągnięć (McClelland, 1961; Atkinson, 1964), umiejscowienia poczucia kontroli (Ahmed, 1985; Rotter, 1966) i podejmowania ryzyka (McClelland, 1961). Przedsiębiorcy charakteryzują się wysoką motywacją osiągnięć, przejawiającą się w postaci wybierania ambitnych zadań, które są trudne, ale wykonalne, a ich celem jest doskonalenie siebie, swoich umiejętności (McClelland, 1961; Hall, Lindzey, 1988). Kolejną ważną cechą przedsiębiorców najczęściej pojawiającą się w badaniach jest wewnętrzne umiejscowienie poczucia kontroli, które polega na przyznawaniu sobie odpowiedzialności za ponoszone sukcesy i porażki. Zewnętrzne umiejscowienie poczucia kontroli polega natomiast na przypisywaniu zewnętrznym czynnikom powodów sukcesu i porażek (Rotter, 1966). Przedsiębiorcy podejmują również bardziej ryzykowne decyzje niż osoby nieprowadzące swojej firmy (Busenitz, Barney, 1997). Inną cechą charakterystyczną osobowości przedsiębiorczej jest poczucie własnej skuteczności (*self-efficacy*), które polega na zaufaniu do swoich możliwości i trafnej ocenie porażenia sobie z trudnościami (Bandura, 1997). Wysokie poczucie własnej skuteczności jest szczególnie przydatne w kryzysowych sytuacjach, gdyż pomaga lepiej sobie radzić z trudnościami (Benight, Cieslak, 2011). W ostatnich latach pojawił się również termin zwany przedsiębiorczym poczuciem własnej skuteczności (*entrepreneurial self-efficacy*) (Chen, Greene, Crick, 1998), odnoszące się do wiary we własne możliwości w związku z prowadzeniem własnej firmy.

Do założenia własnej firmy skłaniają przedsiębiorców motywacje, które są specyficzne przede wszystkim dla nich (Carter i in., 2003; Robichaud, McGraw, Roger, 2001).

Przedsiębiorcy charakteryzują się również specyficznymi mechanizmami poznawczymi (Baron, 1998; Busenitz, Barney, 1997), które sprawiają, że popełniają więcej lub mniej błędów poznawczych w związku z tzw. myśleniem na skróty. Również wiedza wyróżnia przedsiębiorców. Istnieje pięć zakresów wiedzy, które

powinny być rozwijane przez każdego przedsiębiorcę: 1) wiedza o sobie, 2) wiedza o biznesie, 3) wiedza o otoczeniu i sieciach powiązań, 4) wiedza o zarządzaniu małym przedsiębiorstwem oraz 5) wiedza o charakterze relacji oraz możliwości zarządzania nimi (Cope, 2005). Przedsiębiorcy są przede wszystkim skoncentrowani na poszukiwaniu informacji mogących pomóc im osiągnąć wyznaczone cele (Sexton i in., 1997) a także są wyjątkowo wrażliwi na pojawiające się szanse rynkowe (*alertness to information*) (Kirzner, 1973). Edukacja jest jednym z elementów pomagającym im w zdobywaniu potrzebnej wiedzy (Postigo, Iacobucci, Tamborini, 2003).

Ponadto okazuje się, że sukces przedsiębiorczy zależy nie tylko od umiejętności zarządzania, wiedzy dotyczącej biznesu oraz intelektu, lecz również od wiary w siebie, umiejętności radzenia sobie z trudnościami, emocjami, stresem, ryzykiem oraz działaniem w warunkach niepewności, a także od umiejętności komunikowania się (Goleman, Weisinger, 1998). Ważna jest również umiejętność współpracy z ludźmi oraz inspirowania i integrowania ludzi, bycie elastycznym i radzenie sobie z niepowodzeniami (Ben-Yoseph, Gundry, 1998).

Do przyczyn założenia własnej firmy z punktu widzenia pozytywnej teorii organizacji (*positive organizational scholarship*) zalicza się kapitał psychologiczny, motywację prospołeczną oraz twórczość. Rezultatem natomiast jest dobrostan psychiczny, satysfakcja i równowaga między życiem osobistym a pracą (Zbierowski, 2015). Istotne jest zwrócenie uwagi na podtrzymanie intencji przedsiębiorczej, która – jak wynika z badań – jest kształtowana pod wpływem pięciu czynników: 1) rozpoznawanie szans, 2) samoocena wiedzy i umiejętności, 3) dążenie do autonomii, 4) skłonność do podejmowania ryzyka oraz 5) umiejętności w zakresie planowania, przy czym ostatnie dwa czynniki mają wpływ słabszy, a ostatni czynnik ma wpływ negatywny (Zbierowski, 2014). Ważna z punktu widzenia przedsiębiorcy jest także tzw. wrażliwość przedsiębiorcza, polegająca na wrażliwości na informacje (*alertness to information*) (Kirzner, 2001/1973), która jest umiejętnością zauważania szans pojawiających się na rynku.

Współczesna edukacja menedżerska na poziomie akademickim musi się zmierzyć z wieloma wyzwaniami. Ze względu na objętość artykułu, ograniczymy się tylko do wymienienia, naszym zdaniem, najbardziej palących. Wśród problemów, na które należy współcześnie zwrócić uwagę, są: masowa edukacja, która obniża często jakość kształcenia, powszechne wprowadzenie ilościowych wyznaczników poziomu edukacji zarówno dla studentów, jak i dla kadry akademickiej, bezrefleksyjne stosowanie korporacyjnych rozwiązań na uczelniach, nastawienie szkół biznesowych na kształcenie biurokratów zamiast przedsiębiorczych menedżerów (Sułkowski, 2016; Kwiek, 2015; Banaszak, 2011).

## Menedżer, lider, przedsiębiorca

W celu ustalenia, kogo powinny kształcić szkoły biznesu, przyjrzałyśmy się sylwetce absolwenta. Z przeprowadzonych badań wynika, że menedżer jest postrzegany jako osoba, która kieruje pracą innych w celu efektywnego prowadzenia biznesu. Lider występuje już w nieco szerszych rolach: inspiruje ludzi w otoczeniu, może być wizjonerem i selekcjonerem, który przydziela role/funkcje innym. Przedsiębiorca zaś jest osobą, która dostrzega szanse, planuje i organizuje prowadzenie firmy.

Lider to osoba, która ma możliwość wpływać za pomocą zasobów psychologicznych i instytucjonalnych na działania pracowników (Burns, 1978). Liderzy to szczególnie aktorzy społeczni, tworzący globalną kulturę menedżerską (Hatch, Kostera, Koźmiński, 2010) i wzory zachowań oraz wyznaczający wartości, które mają ogromny wpływ na kierunki rozwoju organizacji. Liderzy biznesu odgrywają aktywną rolę w ekonomicznym rozwoju środowiska organizacji, będąc inspiracją dla innych. Posiadanie charyzmy często nadaje im szczególną rolę (Hatch, Kostera, Koźmiński, 2010). Jeden z badanych tak się wypowiedział na temat liderów: „Lider to jest osoba, której się słucha czy za którą się podąża bez tego jakby służbowego mianowania. [Liderzy], którzy nie są menedżerami, to są właśnie ci wszyscy wizjonerzy, innowatorzy, właśnie tacy eksperci. [PK]”.

Rola menedżerów wynika zaś z władzy formalnej (Mintzberg, 1975). Role są podzielone na trzy obszary: 1) interpersonalny, 2) informacyjny i 3) decyzyjny. Jedną z ról w obrębie kategorii międzyludzkiej jest bycie przywódcą. Jako liderzy, menedżerowie muszą wyznaczać cele, łączyć interesy organizacji z indywidualnymi potrzebami pracowników. Zadaniem menedżerów jest przygotowanie warunków organizacyjnych i materialnych, które wspierają działania pracowników, oraz motywowanie zespołu do uzyskania celów. Obecnie menedżerowie z konkretnymi kompetencjami skutecznie konkurują na rynku. Decydenci w organizacjach muszą zadbać o to, żeby wybór menedżerów uwzględniał ich kompetencje oraz pasował do profilu organizacji (Wu, Lee, 2007). Kompetencja w tym sensie oznacza posiadanie wiedzy oraz określonych umiejętności i postaw umożliwiających skutecznie działać w różnych sytuacjach i pracy (Filipowicz, 2004). Kompetencje są zestawem kategorii, które są związane, połączone i kształtowane na poszczególnych etapach kariery menedżera (Wu, Lee, 2007). Zdaniem jednego z badanych: „Menedżer to jest osoba, której dano władzę. [TN]”.

Przedsiębiorca jest najczęściej kojarzony przez studentów z kapitanem okrętu, który kieruje statek wraz z załogą na nieznaną wodę lub też jest porównywany do trenera, który prowadzi swoją drużynę do zwycięstwa. Jest więc to osoba, która

łączy poniekąd osobę lidera i menedżera, ale ma jeszcze to „coś”, tj. przedsiębiorczą ciekawość i chęć do eksplorowania nowych terenów.

## Kompetencje przedsiębiorcze – materiał z terenu

Każdy z analizowanych przez nas typów osób zarządzających występuje częściowo w roli decydenta i musi podejmować decyzje dla innych i za innych (wg jednego z badanych: „W każdej dobrej stajni są konie pociągowe i konie wyścigowe. [PP]”). Muszą również wpływać na zachowania podwładnych w ten sposób, aby realizowali oni cele organizacyjne. Aby menedżerowie, liderzy i przedsiębiorcy mogli skutecznie współpracować z innymi, powinni reprezentować pewne określone postawy, wynikające z posiadanych kompetencji. Z terenu płynnie kilka interesujących spostrzeżeń. Menedżerowie są profesjonalistami, którzy są odpowiedzialni za realizację codziennych zadań. Powinni być wzorem dla członków zespołu, z którym pracują. Powinni planować prace sobie oraz innym, przydzielać zadania, kontrolować podwładnych oraz realizację projektu, nad którym pracują. Są to podstawowe role menedżera (Mintzberg, 1975) bądź funkcje administracyjne (Fayol, 1947, za: Piotrowski, 2001). Jeden z badanych tak określił kompetencje menedżera: „Mi się wydaje, że takie socjalne kompetencje, takie międzyludzkie, żeby po prostu rozpoznać tego człowieka, żeby nie dać mu czegoś do zrobienia, z czym on sobie nie poradzi, z czym mu będzie zupełnie niewygodnie, w czym on się nie odnajdzie, nie zmusić go do robienia czegoś, co w ogóle nie jest jego, żeby jakoś tak umieć rozdzielić pracę i obowiązki, żeby ta osoba, która ma to robić, była jakoś też z tym pogodzona, żeby się nie czuła zmuszona. Wydaje mi się, że też trzeba umieć motywować ludzi do zrobienia czegoś, czego oni nie chcą zrobić: albo dłużej trzeba zostać, bo nie wiem, bo terminy gonia, bo coś się może gdzieś posypie. [...] Też mi się wydaje, że potrzebna jest umiejętność przekazywania trudnych informacji w bezbolesny sposób. [PC]”.

Oprócz tradycyjnych funkcji menedżerskich interlokutorzy zauważyli inne cechy, pomocne w kierowaniu ludzi, które często nazywali „psychologicznymi”. Oto, co jeden z badanych uważa o pracy z ludźmi: „Ważne jest współpracowanie z ludźmi i rozumienie, jak ta grupa, którą się zarządza, działa, i jak ich ustawić dobrze, żeby dobrze realizowali zadania. [DR]”.

Interlokutorzy oczekują od menedżerów uczciwości w działaniu oraz pewnej dozy stanowczości. Menedżerowie są postrzegani jako silne osobowości, które są w stanie wpływać na innych i organizować im pracę. To powoduje, że menedżerowie nie muszą używać siłowych taktyk, aby być efektywnymi, gdyż już same ich cechy (bycie silnym i uczciwym) powodują, że ludzie chcą ich słuchać i za nimi



podążać. Dobrzy menedżerowie budują swój autorytet, będąc konsekwentnymi. Jest to cecha charakteryzująca także liderów, a w opinii naszych rozmówców nawet bardziej dotyczy ona liderów niż menedżerów. Tylko najlepsi liderzy mogą się poszczycić nieposzlakowaną opinią i konsekwencją w działaniu, które w najbardziej pozytywny sposób wpływają na ich siłę. Tak to ujął jeden z badanych: „... generalnie chciałem powiedzieć *consistency/integrity*, bo wiadomo, że to nie jest tak, że ty budujesz w jakimś jednym momencie, tak, to jest cały proces i to budujesz przez całe życie, całą swoją karierę, [...] jak brakuje Ci właśnie tej spójności, to potem napotykasz w trakcie swojej kariery coraz więcej osób, które nie chcą z Tobą współpracować, bo ich wyrolowałeś, [...] i odwrotnie, jeśli postępowałeś *fair*, etycznie i byłeś w porządku [w stosunku] do osób, z którymi pracowałeś i zachowywałeś się profesjonalnie, na projektach czy przy okazji pracy w różnych firmach z osobami, które kompletnie Cię nie znały bezpośrednio, ale wiedzą, ale mówią: a ja słyszałem od Maćka, że tutaj będzie się nam dobrze pracować. [TN]”.

Oprócz konsekwencji, w opinii naszych rozmówców, liderzy powinni być także odpowiedzialni i wyznaczać rozwój zespołów lub innych grup ludzi, którymi zarządzają. Ich zadaniem powinno być budowanie przyszłości organizacji. Zdaniem interlokutorów, lider powinien pełnić trzy podstawowe role: 1) inspirować innych do działania, 2) selekcjonować ludzi do pracy oraz 3) być wizjonerem, który widzi i kreuje przyszłość organizacji. Przykładowo, jeden z respondentów – współwłaściciel pracowni architektonicznej – organizuje wyprawy dla swoich pracowników do Wenecji, zwłaszcza dla architektów, w celu odpoczynku i rekreacji w „firmowej rodzinie”, a także wzmocnienia więzi w zespole i zainspirowania ludzi interesującym otoczeniem.

Jak pokazano w cytatach, rola menedżerów w organizacji może być odgrywana na różne sposoby. W tabeli 1 przedstawiono podstawowe kompetencje menedżera wymienione przez badanych, dzieląc je za R.E. Boyatzisem (1982) na następujące grupy: wiedza analityczna, umiejętności oraz postawy menedżerów.

Oprócz menedżerów w klasycznym rozumieniu, w badaniach wyróżniłyśmy jeszcze kierowników projektu, którzy posiadają większość kompetencji menedżerskich, jednak przez naszych rozmówców byli często traktowani jako osobna grupa kierownicza. Głównymi zadaniami kierownika projektu jest motywować członków zespołu do pracy oraz bycie stanowczym, jeśli sytuacja tego wymaga. Powinien on wiedzieć wszystko o pracy zespołowej i sposobach budowania dobrego zespołu, rozumieć ludzi i efektywnie nimi zarządzać, rozwiązywać konflikty i wreszcie skutecznie kończyć podjęte projekty. Taki kierownik jako osoba z wyraźnie określonym celem swojej pracy musi jednocześnie mieć miłą osobowość, być zorientowany na relacje, ale wciąż pamiętać cel swoich działań, budować zaufanie i dobrą atmosferę w swoim zespole, także z klientami (zdaniem jednego

z badanych: „... takim elementem z gatunku porażek to jest to, kiedy klient jak gdyby traci zaufanie do architekta i nie kontynuuje z nim współpracy na jakimś tam etapie.[PP]”).

**Tabela 1. Kompetencje menedżerów wymienione przez badanych**

Wiedza analityczna	Umiejętności	Postawy
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pogodzenie ambicji różnych ludzi</li> <li>• Rozwiązywanie sytuacji problemowych</li> <li>• Wiedza analityczna i doświadczenie w reprezentowanym obszarze</li> <li>• Wykształcenie kierunkowe</li> <li>• Certyfikaty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cierpliwość</li> <li>• Słuchanie</li> <li>• Komunikacja</li> <li>• Samodzielność</li> <li>• Umiejętność podejmowania decyzji</li> <li>• Formułowanie myśli</li> <li>• Szybkie uczenie się</li> <li>• Utrzymywanie dobrych relacji z otoczeniem</li> <li>• Motywowanie ludzi</li> <li>• Zdolność do radzenia sobie w sytuacjach stresowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaangażowanie/<i>drive</i> (lubić i chcieć to robić)/ludzie, którzy się nie nudzą/wychodzenie z inicjatywą</li> <li>• Otwartość na zmiany</li> <li>• Otwarty umysł</li> <li>• Entuzjazm</li> <li>• Świeżość, młodość, otwartość – pożądane cechy kandydatów</li> <li>• Odwaga i asertywność</li> <li>• Dystans do tego, co się robi</li> <li>• Spontaniczność</li> <li>• Odpowiedzialność za innych i za wyniki pracy</li> <li>• Elastyczność</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Jakie cechy odróżniają menedżerów od liderów? Jak już wspomniano, obie role dzieli bardzo cienka linia. Wypowiedzi naszych rozmówców zebrałyśmy w podobne zestawienie, jak w przypadku menedżerów: wiedzę analityczną, umiejętności społeczne i techniczne oraz postawy (tabela 2). Dzięki umiejętnościom, takim jak planowanie strategiczne i taktyczne, liderzy wykazują zdolność do syntezy wiedzy i trendów rynkowych, polityki, analizy informacji lub zastosowania danych i różnych innych obszarów działania organizacji. Prezentują otoczeniu swoje wartości, przekonują ludzi do podążania za ich wizją, nakłaniają do realizacji wyznaczonych celów, prognozują trendy i wyniki działań.

Dobrzy liderzy mają szczególne umiejętności społeczne i zdolność do współpracy, m.in. zdolność rozumienia i słuchania ludzi, do nadzorowania pracy, do uczenia się i szybkiego zdobywania wiedzy oraz umiejętności negocjacyjne i determinację w działaniu. Aby osiągnąć cele i zrealizować wszystkie zadania, powinni mieć również umiejętności nawiązywania i utrzymywania relacji. Jednak spotkałyśmy kilku liderów z wysokimi umiejętnościami technicznymi i wiedzą analityczną, którzy przyznali, że deficyt pewnych umiejętności społecznych jest dla nich przeszkodą. Wśród umiejętności technicznych liderów wyróżniłyśmy



zdolności zarządzania i wyznaczania właściwych kierunków rozwoju biznesu, zarządzania finansami, restrukturyzacji zatrudnienia lub prowadzenia konkretnej firmy produkcyjnej. Rozmówcy wymienili także umiejętności przedsiębiorcze, określające możliwości i wykorzystanie potencjału firmy. Wypowiedzi rozmówców w obszarze kompetencji liderów są zestawione w tabeli 2.

**Tabela 2. Kompetencje liderów wymienione przez badanych**

Wiedza analityczna	Umiejętności	Postawy
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Połączenie umiejętności technicznych i interpersonalnych (menedżerskich)</li> <li>• Identyfikowanie problemów w otoczeniu i skuteczne poszukiwanie rozwiązań</li> <li>• Interdyscyplinarność</li> <li>• Myślenie koncepcyjne, pozwalające na strukturyzowanie kierunków rozwoju firmy</li> <li>• Planowanie strategiczne i taktyczne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elastyczność</li> <li>• Umiejętność syntezy informacji z różnych obszarów</li> <li>• Wyrażanie własnych wartości</li> <li>• Umiejętność współpracy z otoczeniem; nawiązywanie relacji z ludźmi</li> <li>• Słuchanie ludzi</li> <li>• Nadzorowanie pracy</li> <li>• Umiejętności negocjacyjne</li> <li>• Kompetencje przedsiębiorcze – identyfikowanie i wykorzystywanie szans dla firmy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szacunek</li> <li>• Wrażliwość (inżynier-artysta)</li> <li>• Szerokie poglądy, kontakty z innymi, inny punkt widzenia</li> <li>• <i>Consistency, integrity (fair, etyczny)</i></li> <li>• Zdolność do szybkiego reagowania i uczenia się</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Rozmówcy, pytani o kompetencje liderów, wymieniali cechy, które wcześniej zostały przypisane menedżerom. Jednak było kilka bardzo istotnych szczegółów, które odróżniają te dwie role. Respondenci przyznali, że przywódcom, bardziej niż menedżerom, niezbędny jest szacunek ludzi. Ich zdaniem, jest to konieczny warunek dla realizacji celów organizacyjnych oraz rozwoju firmy ze strategicznego punktu widzenia. Ponadto, jest to droga do budowania władzy w swoim bliższym i dalszym otoczeniu. Wskaźnikiem budującym i wzmacniającym autorytet lidera jest jego zachowanie, zdecydowanie bardziej niż sama wiedza. Lider musi być wzorem do naśladowania dla swoich podwładnych i szerszego otoczenia biznesowego, wpływa to bowiem na jego pozycję i skuteczność. Cały proces bardzo dobrze ilustruje następujący cytat: „... w pewnym momencie zbudujesz coś takiego, jak autorytet czy generalnie jakiś taki posłuch w otoczeniu, w którym się poruszasz, czyli już to nie jest tak, że musisz pokazać na przykład swoje cv i co tam zrobiłeś albo przekonać kogoś do czegoś, tylko każdy sobie już kojarzy [Kowalski] ach, to

on dobry jest w tym [...] Więc w ogóle w karierze menedżera coś takiego, jak budowanie autorytetu, to jest w ogóle nieodzowny element robienia w ogóle jakichś postępów w karierze. [TN]”.

Pytając respondentów o menedżerów i liderów, usłyszałyśmy także historie o przedsiębiorcach. Wielu z naszych menedżerów okazuje się mieć cechy przedsiębiorcze i kilku z nich jest jednocześnie właścicielami firm. Z obrazu przedsiębiorcy przedstawionego przez naszych rozmówców widać, że są oni profesją pomiędzy menedżerami a liderami. W zależności od branży biznesowej, w której działają, wykorzystują nie tylko podstawowe umiejętności menedżerskie, lecz także czasami muszą być wizjonerami. Wówczas wszystkie przedstawione wyżej kompetencje sprowadzają się do jednej wspólnej kategorii i tworzą złożoną, zróżnicowaną profesję kierowniczą.

## Podsumowanie

Celem artykułu było pokazanie różnic i cech wspólnych trzech najważniejszych typów członków organizacji, jakich kreują szkoły biznesu. Omówiłyśmy różnice teoretyczne oraz te płynące z terenu badawczego. Z naszych badań wynika, że przedsiębiorca jest najczęściej postrzegany jako innowator – generuje nowe pomysły i procesy biznesowe. Jego najważniejsze kompetencje menedżerskie i zdolności do budowania zespołów świadczą o umiejętnościach przywódczych i przedsiębiorczych. Przedsiębiorca nie utożsamia cech, które przynależą do konkretnej profesji/zawodu. Przeciwnie, przedsiębiorcy to wyjątkowe osobowości, które nie wpisują się w znane stereotypy i tym samym nie poddają się akademickiemu teoretyzowaniu. Najlepsi przedsiębiorcy mają coś więcej niż zestaw kompetencji – są obdarzeni wyobraźnią przedsiębiorczą. Powstaje ona w drodze wyjątku od innych zdarzeń, wymyka się generalizowaniu. Przedsiębiorca inspiruje innych do działania, podobnie jak lider. Liderów z kolei wyróżnia od przedsiębiorców i menedżerów długa praktyka i tym samym doświadczenie w zawodzie. Liderzy z założenia cieszą się też większym respektem w otoczeniu. Jak wynika z podanych przykładów, liderzy czasem są artystami, ale zawsze bardziej niż przeciętnymi pracownikami. Liderzy częściej mają do czynienia z kwestiami strategicznymi organizacji, koncentrują się na celach długofalowych, tworzą i podtrzymują wartości organizacyjne.

Zestawiając odmienne perspektywy, można powiedzieć, że w różnym stopniu liderzy, przedsiębiorcy i menedżerowie mają potrzebę widzenia zjawisk w szerokim kontekście i przewidywania kilku kroków w przód. Jak twierdzi B. Czarniawska (2010), specyficzne czasy wymagają innego rodzaju osób zarządzających. Zazwyczaj ciężkie czasy generują potrzebę menedżerów, którzy uczą, jak istnieć w czasach kryzysu. Liderzy z kolei pokazują ścieżkę do lepszego życia.

Przedsiębiorcy natomiast tworzą popyt, są silni i mogą działać szybko. Czy w tej chwili potrzebujemy menedżerów, czy liderów, czy przedsiębiorców, czas pokaże.

Znalazłyśmy zatem cechy różne i wspólne dla trzech ról/profesji. Dla edukacji menedżerskiej oznacza to, że możliwe jest kształcenie tych elit jednocześnie. Nadal jednak przygotowanie mądrych ludzi do zasiadania w gremiach zarządzających jest wyzwaniem dla uczelni. Jednym z problemów jest fakt, że ludzie, którzy mają wyobraźnię, zwykle mają słabe doświadczenie i odwrotnie, tym z bogatym doświadczeniem brakuje wyobraźni (Chia, 1995). Rolą uniwersytetu jest zatem połączenie wyobraźni i doświadczenia. Powinna to być nadrzędna rola edukacji przedsiębiorczej i menedżerskiej. Pielęgnowanie wyobraźni (*imagination*) i pomysłowości (*resourcefulness*) rozwija ducha przedsiębiorczości. Uczelnie, a zwłaszcza szkoły biznesu, powinny skierować wysiłki na pobudzanie wyobraźni i pomysłowości wśród studentów. Dużą rolę w kształtowaniu mądrych studentów ma nauczyciel. Obecna sytuacja w obszarze edukacji menedżerskiej utrudnia nauczycielom akademickim tworzenie wartościowych naukowych więzi ze studentami. Rozważne i świadome eksplorowanie świata idei bez narzucania ograniczeń, pobudzanie wrażliwości oraz kreowanie otwartego stylu myślenia to wyznaczniki przedsiębiorczości intelektualnej (Kwiatkowski, 2000). W tym podejściu można wykorzystać proces przesuwania paradygmatów (*paradigm shifting*), polegający na włączeniu do programów nauczania szkół biznesowych literatury i sztuki, które rozwijają „siłę skojarzeń”.

Według R. Chia „Świadomość estetyczna jest nieodzowna dla rozkwitu wyobraźni przedsiębiorczej” (1996, s. 411). Aby rozwinąć wyobraźnię studentów, należy zmienić obecne tendencje do upraszczania (*simplification*) rzeczywistości na jej komplikowanie (*complexifying*) w celu lepszego zrozumienia i rozwijania kreatywnego myślenia. Rozwijanie wyobraźni nie jest niczym skomplikowanym. Polega na kultywowaniu zajęć, które od zawsze zajmowały ludzi: marzenie, poznanie, zgadywanie, przypuszczanie, komunikowanie. Pobudzanie wyobraźni przedsiębiorczej jest dość łatwe, ale czasochłonne, co współcześnie jest największym ograniczeniem na uczelniach.

Przedsiębiorczość można scharakteryzować jako naruszenie podstawowych i dobrze znanych zasad, często jako wynik naiwności (Drucker, 1985). W tym znaczeniu przedsiębiorczość jest „ryzykowna” dla tych, którzy obserwują zachowania przedsiębiorcze, ale nie dla przedsiębiorców, których styl myślenia znacznie odbiega od sposobu myślenia przeciętnych ludzi. Myślenie przedsiębiorcze narusza dominujący paradygmat „zbiorowego myślenia” (Fleck, 1979). Karze wnikać głębiej niż standardowe myślenie.

Etymologia słowa przedsiębiorca (*entrepreneur*) wynika z połączenia dwóch znaczeń: *entre* – wchodzić, wnikać pomiędzy oraz *prendre* lub *prehendere* – chwycić, łapać. Przedsiębiorca zatem jest osobą, która wnika pomiędzy przyjęte/

ustalone granice i chwytta możliwości przeoczone przez innych. Do tego niezbędne są naiwność, ciekawość świata, brak szabloności w myśleniu, stawianie siebie w niekomfortowych sytuacjach. Aby realizować cele pedagogiczne, często jest bagatelizowane złożone zjawisko efektywnych menedżerów i przedsiębiorców, naruszając tym samym istotę myślenia przedsiębiorczego. Owo myślenie opiera się na wyrwaniu z obowiązujących ram i konwencji, co jest cechą wyróżniającą przedsiębiorców. Edukacja przedsiębiorcza, niezbędna zarówno liderom, jak i menedżerom, powinna polegać na otwieraniu umysłów i wolności myślenia, odkrywaniu znaczeń, tłumaczeniu/rozumieniu określonych zdarzeń/przypadków. Realizacja tego celu wymaga pewnej elastyczności w prowadzeniu zajęć. Jednym ze sposobów jest prowadzenie zajęć w sposób kompleksowy: nie wg przedmiotów, ale wg tematów, po to, aby przyzwyczajać studentów do myślenia kompleksowego. Niezbędny jest powrót do sokratejskiego stylu nauczania, opierającego się na zadawaniu pytań i poszukiwaniu trwałych wartości (Bloom, 1987). Należy również zwrócić uwagę na kształtowanie intencji przedsiębiorczej i podkreślanie, że studenci uczą się dla siebie, aby później móc realizować swoje projekty m.in. we własnej firmie, a nie po to, żeby znaleźć pracę (Kilar, Rachwał, 2014). Powinna to być umiejętność życiowa, które pozwala na samorealizację (Sladek, 2014). Uniwersytet powinien bowiem dostarczać doświadczeń, które nie są możliwe do zdobycia w praktyce (Siuta-Tokarska, 2013). W teorii, współczesne uczelnie mają wszystkie zasoby, aby uczyć studentów krytycznego spojrzenia na świat: dobrych wykładowców, sprzęty, sale wykładowe, dostęp do ćwiczeń interaktywnych, kontakty z uczelniami zagranicznymi. Jednak liczba studiujących w szkołach biznesu młodych ludzi powoduje, że realizacja tych celów jest bardzo utrudniona. Należy jednak pamiętać, że dobry przedsiębiorca czy menedżer musi kształcić umiejętności do bycia efektywnym oraz odnoszenia sukcesów, co jest możliwe do realizacji przez cały czas pobierania edukacji (Drucker, 1985). Ważne, aby materiał edukacyjny w szkołach biznesu zawierał elementy nie tylko ekonomii, finansów, prawa, lecz także psychologii oraz rozwijał za pomocą warsztatów cechy przedsiębiorcze studentów. Skoro sukces zależy nie od intelektu, ale od umiejętności radzenia sobie z napotkanymi trudnościami (Goleman, Weisinger, 1998) oraz korzystania z pojawiających się szans rynkowych, to uczelnie powinny kłaść nacisk na rozwijanie takich umiejętności, jak wyobraźnia, radzenie sobie z emocjami, trafne diagnozowanie swoich mocnych i słabych stron, krytyczne podejście do rozpatrywanych problemów, nawiązywanie i utrzymywanie relacji. Oprócz edukacji niezbędne jest zapewnienie studentom możliwości obserwowania dobrych praktyk przedsiębiorczych, które mogą ich inspirować i zachęcać do przedsiębiorczej aktywności. W tym celu warto, aby uczelnie podejmowały współpracę z firmami czy instytucjami zaangażowanymi w biznes i mogącymi być przykładem dla młodych adeptów sztuki (Kaczmarska-Krawczyk, 2014; Marques,

Moreira, Ramos, 2015). Studia są bardzo ważnym etapem w życiu młodych ludzi, gdyż jest to czas eksperymentowania z różnymi rolami i aktywnościami, sprawdzania siebie i poszukiwania swojej ścieżki życiowej (Sladek, 2009).

## Bibliografia

- Ahmed, S. (1985). nAch, Risk-Taking Propensity, Locus of Control and Entrepreneurship. *Personality and Individual Differences*, 6, 781–781.
- Alvesson, M. (2013). *The Triumph of Emptiness. Consumption, Higher Education & Work Organization*. Oxford: Oxford University Press.
- Atkinson, J.W. (1964). *An Introduction to Motivation*. Princeton: Van Nostrand.
- Banaszak, S. (2011). *Edukacja menedżerska w społeczeństwie współczesnym. Studium teoretyczno-empiryczne*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Bandura, A. (1997). Self-Efficacy. *Harvard Mental Health Letter*, 13(9), 4–6.
- Baron, R. (1998). Cognitive Mechanisms in Entrepreneurship: Why and When Entrepreneurs Think Differently Than Other People. *Journal of Business Venturing*, 13, 275–294.
- Ben-Yoseph, M., Gundry, L. (1998). The Future of Work. *Women & Business*, 3–4.
- Benight, Ch.C., Cieslak, R. (2011). Cognitive Factors and Resilience: How Self-Efficacy Contributes to Coping with Adversities. W: S.M. Southwick, B.T. Litz, D. Charney, M.J. Friedman (red.), *Resilience and Mental Health: Challenges across the Lifespan*. Cambridge: Cambridge University Press, 45–55.
- Bird, B. (1995). Toward a Theory of Entrepreneurial Competency. W: J.A. Katz, R.H. Brockhaus (red.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*. Greenwich: JAI Press, t. 2, 51–72.
- Bloom, A. (1987). *The Closing of the American Mind: How Higher Education Has Failed Democracy and Impoverished the Souls of Today's Students*. London: Penguin.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The Component Manager. A Model for Effective Performance*. London: John Wiley.
- Brzowska, A., Glinka, B., Postuła, A. (2014). Role of University of Creating Entrepreneurial Attitudes. *Horyzonty Wychowania*, 13(26), 91–104.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Busenitz, L., Barney, J.B. (1997). Differences between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision-Making. *Journal of Business Venturing*, 12(1), 9–30.
- Carter, N.M., Gartner, W.B., Shaver, K.G., Gatewood, E.J. (2003). The Career Reasons of Nascent Entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 13–39.
- Chen, C.C., Greene, P.G., Crick, A. (1998). Does Entrepreneurial Self-Efficacy Distinguish Entrepreneurs from Managers? *Journal of Business Venturing*, 13, 295–316.



- Chia, R. (1996). Teaching Paradigm Shifting in Management Education: University Business Schools and the Entrepreneurial Imagination. *Journal of Management Studies*, 33(4), 409–428.
- Cope, J. (2005). Toward a Dynamic Learning Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 373–397.
- Czarniawska, B. (2010). *Trochę inna teoria organizacji*. Warszawa: Poltext.
- Czarniawska-Joerges, B. (1992). *Exploring Complex Organizations. A Cultural Perspective*. Newbury Park, London, New Delhi: SAGE Publications.
- Daszkiewicz, N. (2014). Education as a Stimulating Factor for Entrepreneurship Development. *Horyzonty Wychowania*, 13(26), 165–178.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. London: Pan.
- Filipowicz, G. (2004). *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Fleck, L. (1979). *Genesis and Development of a Scientific Fact*. Chicago: University of Chicago Press.
- Glinka, B., Gudkova, S. (2011). *Przedsiębiorczość*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Goleman, D., Weisinger, H. (1998). *Inteligencja emocjonalna w biznesie, czyli jak zwiększyć własne szanse na sukces*. Warszawa: Business Press.
- Hall, C.S., Lindzey, G. (1998). *Teorie osobowości*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hatch, M.J., Kostera, M., Koźmiński, A.K. (2005/2010). *Trzy oblicza przywództwa. Menedżer, artysta, kapłan*. Warszawa: WAI P.
- Kaczmarek-Krawczyk, J. (2014). Współpraca nauki i biznesu w Polsce na przykładzie regionu łódzkiego. *Horyzonty Wychowania*, 13(28), 237–248.
- Kilar, W., Rachwał, T. (2014). Postrzeganie zakładania własnej działalności gospodarczej jako przejaw postawy przedsiębiorczej studentów kierunków nieekonomicznych. *Horyzonty Wychowania*, 13(28), 111–130.
- Kirzner, I.M. (2001/1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago, London: The University of Chicago Press.
- Kostera, M. (2003). *Antropologia organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kwiatkowski, S. (2000). *Przedsiębiorczość intelektualna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kwiek, M. (2015). *Uniwersytet w dobie przemian. Instytucje i kadra akademicka w warunkach rosnącej konkurencji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Latour, B. (1987). *Science in Action*. Milton Keynes: Open University Press.
- Lichniak, I. (red.) (2009). *Nauka o przedsiębiorstwie. Wybrane zagadnienia*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.
- McClelland, D.C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Marques, A.P., Moreira, R., Ramos, S. (2015). Stakeholders and Cooperation in Higher Education Institutions. *Problemy Zarządzania*, 13(4), 56–69.
- Mintzberg, H. (1975). The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*, July–August, 49–61.



- Piotrowski, W. (2001). Organizacje i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia. W: A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.) *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 615–765.
- Plaziak, M., Rachwał, T. (2014). Entrepreneurship Course in Spatial Management Studies in Polish Universities. *Human Relations*, 110, 710–718.
- Postigo, S., Iacobucci D., Tamborini, M.F. (2003). *Undergraduate Students as a Source of Potential Entrepreneurs: A Comparative Study between Italy and Argentina*. Paper Presented at the 2003 IntEnt Conference, Grenoble.
- Robichaud, Y., McGraw, E., Roger, A. (2001). Toward the Development of a Measuring Instrument for Entrepreneurial Motivation. *Journal of Development Entrepreneurship*, 6(1), 189–202.
- Rotter, J.B. (1966). Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement. *Psychological Monographs*, 80(609).
- Serres, M. (1982). *Hermes: Literature, Science, Philosophy*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Sexton, D.L., Upton, N.B., Wacholtz, L.E., McDougall, P.P. (1997). Learning Needs of Growth Oriented Entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 12(1), 1–8.
- Siuta-Tokarska, B. (2013). Zasadnicze aspekty pomiaru przedsiębiorczości. *Organizacja i Kierowanie*, 3(156), 91–106.
- Sladek, A. (2014). Przedsiębiorczość jako umiejętność życiowa istotna w planowaniu własnej przyszłości przez studentów. *Horyzonty Wychowania*, 13(28), 131–155.
- Sladek, A. (2009). Znaczenie kompetencji autokreacyjnych w procesie kształcenia akademickiego. W: A. Szerląg (red.), *Kompetencje absolwentów szkół wyższych na miarę czasów. Wybrane ujęcia*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza Atut.
- Sułkowski, Ł. (2016). *Kultura akademicka. Koniec utopii?* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Timmons, A.J. (1999). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Vargish, T. (1991). The Value of Humanities in Executive Development. *Sloan Management Review*, 32(3), Spring, 83–91.
- Wach, K. (2014). Europeanisation of Entrepreneurship Education in Europe – Looking Back and Looking Forward. *Horyzonty Wychowania*, 13(26), 11–32.
- Whitehead, A.N. (1932). *The Aims of Education*. London: Williams & Norgate.
- Willis, P. (2005). *Wyobraźnia etnograficzna*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Wu, W.W., Lee, Y.T. (2007). Developing Global Managers' Competencies Using the Fuzzy DEMATEL Method. *Expert Systems with Applications*, 32(2), 499–507.
- Zbierowski, P. (2014). Determinanty intencji przedsiębiorczej studentów – wyniki badań. *Horyzonty Wychowania*, 13(28), 51–63.
- Zbierowski, P. (2015). Przedsiębiorczość pozytywna – przyczyny i rezultaty przedsiębiorczości z zakresu pozytywnej teorii organizacji. *Problemy Zarządzania*, 13(4), 38–54.

## Summary

### Entrepreneurship and Education – Similarities and Differences between Entrepreneurs, Managers and Leaders

The role of universities in shaping entrepreneurial attitude and skills is very important. So it is crucial for higher education to develop teaching methods, which will be helpful in this whole process and will allow to train the most valid competences. The following article is a discussion in which direction development of such a program of teaching could go and which elements of learning process are crucial for management education. In this study we based on interviews conducted with students from different years of studies, managers and alumni. We distinguished which competences are the most useful among managers, leaders and entrepreneurs and discussed methods of teaching.

**Keywords:** management education, entrepreneur, manager, leader, learning methods, entrepreneurial competences

#### Dr Agnieszka Postuła

Adiunkt w Katedrze Systemów Zarządzania na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Zajmuje się antropologią organizacji, prowadzi badania terenowe dotyczące komunikacji, ról społeczno-zawodowych, a obecnie edukacji menedżerskiej. Jej zainteresowania obejmują szkolenia z zakresu budowania zespołu, komunikacji interpersonalnej, a zwłaszcza negocjacji, co wykorzystuje w swojej pracy trenerskiej. Od kilku lat jest kierownikiem merytorycznym studiów podyplomowych z zakresu Zarządzania Projektem na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

#### Dr Agnieszka Brzowska

Adiunkt w Zakładzie Innowacji Organizacyjnych i Przedsiębiorczości na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Z wykształcenia psycholog. Prowadzi zajęcia z zakresu przedsiębiorczości i budowania pozycji małej firmy. Zajmuje się przedsiębiorczością imigrantów, kompetencjami przedsiębiorczymi oraz kulturowymi uwarunkowaniami przedsiębiorczości. Członek Redakcji pisma naukowego „Studia i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego”. Współpracownik Centrum Przedsiębiorczości Wydziału Zarządzania UW.