

Piotr Wachowiak

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Kształtowanie umiejętności przedsiębiorczych

We współczesnym świecie, zdominowanym przez burzliwe, trudne do przewidzenia zmiany, każdy człowiek chcąc realizować swoje cele powinien posiadać umiejętności przedsiębiorcze, które pozwalają na zaspokajanie jego własnych potrzeb w każdych warunkach, jakie stwarza otoczenie. Dzięki umiejętnościom przedsiębiorczym można także łatwiej zauważać i zaspokajać potrzeby innych ludzi, ponieważ osoba przedsiębiorcza nie jest skoncentrowana tylko na sobie. Przedsiębiorczość nie jest tylko nauką. Jest w dużej mierze praktyką, która ma oczywiście podstawy teoretyczne. Nie może być jednak kojarzona tylko i wyłącznie z ekonomią. Chcąc być przedsiębiorczym, należy posiadać wiedzę z różnych dziedzin, takich jak: psychologia, socjologia, prawo, zarządzanie. Nauka przedsiębiorczości polega przede wszystkim na kształtowaniu pewnych zachowań i umiejętności, które pozwalają człowiekowi odnosić sukcesy w otoczeniu, w którym funkcjonuje. Należy wyraźnie podkreślić, że zachowania przedsiębiorcze muszą być zgodne z obowiązującymi przepisami prawnymi oraz normami etycznymi. Dlatego tak istotne jest ich kształtowanie u młodzieży już od szkoły podstawowej. Należy tak opracować programy nauczania, żeby na lekcjach ze wszystkich przedmiotów rozbudzano ducha przedsiębiorczości. Nie wystarczy o przedsiębiorczości mówić tylko na lekcjach z podstaw przedsiębiorczości w szkole ponadgimnazjalnej. Jest to stanowczo za późno.

Nabywanie przez człowieka umiejętności przedsiębiorczych daje mu możliwość aktywnego uczestnictwa w otoczeniu, w którym się znajduje. Pozwala na doskonalsze zrozumienie mechanizmów działających w nim, co stwarza możliwość lepszego przystosowania się oraz oddziaływania na nie. Zmiany, które zachodzą w otoczeniu, należy wykorzystać jako szanse dla realizacji własnych celów.

Podstawą w kształtowaniu umiejętności przedsiębiorczych jest akceptacja własnej osoby. Człowiek musi przywiązywać dużą wagę do swoich mocnych stron, będących jego atutem. Koncentracja na nich daje poczucie siły i motywację do dalszego działania. Każda osoba ma mocne strony, tylko nie wszyscy je sobie uświadamiają. Niektórym trzeba pomóc w ich odkryciu. Inni tylko koncentrują się na przewyciężaniu swoich słabych stron, co

srowadza się do walki z samym sobą. Z tych też względów w procesie nauczania duży nacisk powinien być położony na diagnozowanie mocnych stron danej osoby i wykorzystywanie ich w działaniu. Oczywiście nie można zapominać o słabych stronach, które należy także eliminować poprzez odpowiednie zachowanie. Co pewien czas powinna być przeprowadzona analiza mocnych i słabych stron każdego z uczniów. Przed dokonaniem wspólnej analizy ważne jest, aby każdy dokonał samooceny. Uświadomienie sobie samemu swojego potencjału jest bardzo ważne. Na podstawie dokonanej analizy powinny być formułowane wnioski na przyszłość dotyczące możliwości rozwojowych danej osoby. Istotne jest to, aby młodego człowieka nauczyć wyznaczać cele, jakie ma osiągnąć w najbliższej przyszłości. Należy zwrócić uwagę, żeby były możliwe do osiągnięcia, czyli realne, jasno sprecyzowane (konkretne) oraz pokrywały się z jego aspiracjami. Osoba, która chce być uznana za przedsiębiorczą, musi mieć wizję działania. Jednak sama wizja nie wystarczy, oprócz niej konieczna jest chęć do działania, odpowiedni zapał. Gdy cele wyznaczone sobie przez daną osobę pokrywają się z aspiracjami, wówczas zaangażuje się ona w ich realizację i będzie postępowała w sposób konsekwentny. Istotne jest to, żeby zaciekać młodych ludzi problematyką związaną z przedsiębiorczością. Powinna to być edukacja poprzez praktykę. Nauczanie przedsiębiorczości powinno polegać na rozwiązywaniu konkretnych przykładów z praktyki.

Człowiek chcąc być osobą przedsiębiorczą powinien umieć wykazywać się sukcesami, ponieważ mobilizują one do dalszego działania. Niektóre osoby twierdzą, że w życiu nie odniosły żadnych sukcesów. Jest to oczywiście nieprawda z uwagi na to, że każdy człowiek odnosi pewne sukcesy, tylko nie uświadamia sobie ich znaczenia. Sukcesem może być niewielkie osiągnięcie. Na przykład uczeń dostał z odpowiedzi lepszą ocenę niż zwykle. Jest to dla niego sukces. Osoby, które mają trudności z wykazywaniem się sukcesami powinny założyć dziennik sukcesów i codziennie wieczorem wpisywać, jakie sukcesy odniosły w danym dniu. Pomoże to im w docenieniu własnej osoby. Powinno zachęcać się młodych ludzi do zakładania i prowadzenia dziennika sukcesu. Każdy sukces powinien być przez nich analizowany i powinny być wyciągnięte pewne wnioski. Analizowanie sukcesów zwiększy prawdopodobieństwo ich powtórzenia w przyszłości.

Bardzo istotną kwestią z punktu widzenia umiejętności przedsiębiorczych jest pozytywne myślenie, które daje większe możliwości realizacji założonych celów. Jest ono bardziej jasne, zrozumiałe i motywujące do działania. Gdy szklanka jest zapełniona do połowy wodą, można stwierdzić, że jest ona do połowy pełna lub do połowy pusta. Osoba, która myśli pozytywnie powie, że szklanka jest do połowy pełna. Należy kształtować

umiejętność pozytywnego postrzegania rzeczywistości. Analiza otoczenia polega na analizie szans i zagrożeń w nim występujących oraz mocnych i słabych stron danej osoby z punktu widzenia tych szans i zagrożeń. Analizując zmiany zachodzące w otoczeniu, należy traktować je jako szanse, a nie zagrożenie. W procesie nauczania trzeba większą wagę przywiązywać do umiejętności pozytywnego analizowania sytuacji, w której znajduje się człowiek. Młodzi ludzie powinni, co pewien czas dokonywać takiej analizy, aby mogli świadomie podejmować decyzję co do swojej przyszłości. Ważne jest analizowanie tego, co się w danej sytuacji dzieje we mnie, co się dzieje w innych ludziach oraz jakie relacje zachodzą między mną a innymi osobami.

Barierą w kształtowaniu umiejętności przedsiębiorczych może być niechęć do myślenia innowacyjnego. Kluczowym czynnikiem sukcesu jest zmiana sposobu myślenia, polegająca na tym, że dana osoba zaczyna myśleć inaczej. Często człowiek rozważając możliwość podjęcia jakiegoś działania, twierdzi, że jest ono niemożliwe do realizacji. Taki sposób postępowania jest najłatwiejszy z uwagi na to, że wystarczy powiedzieć, że tego się nie da zrobić. Ten sposób rozumowania jest niepoprawny. Należy zawsze zastanowić się nad tym, co należy zrobić, aby zadanie było wykonalne. Przed młodzieżą należy stawiać trudne zadania do realizacji. Istotne jest to, żeby zastanawiali się nad tym, jak zrealizować dane zadanie, a nie poszukiwali wytłumaczenia, dlaczego jest niemożliwe do wykonania. Człowiek chcąc być osobą przedsiębiorczą powinien cały czas eksperymentować. Niedopuszczalne jest zachowanie w sposób automatyczny. Rutyna zabija przedsiębiorczość. Przed przystąpieniem do realizacji zadania należy przemyśleć, czy nie ma innego, lepszego sposobu jego wykonania. Nie powinno zrażać się porażkami. Gdy człowiek boi się popełnić błąd, to nie będzie przedsiębiorczy, ponieważ będzie postępował w sposób zachowawczy. Ważne jest natomiast, żeby każdy popełniony błąd poddawać analizie. Postępowanie w ten sposób zagwarantuje, że błędy zostaną przekształcone w sukces. Należy przełamywać bariery związane ze strachem przed popełnieniem błędów. Dobrze jest, co pewien czas stwarzać sytuacje, które spowodują, że zostaną popełnione błędy. Z możliwością popełniania błędów i ponoszenia porażek po prostu trzeba się oswoić. Oczywiście za błędy, które są popełniane celowo należy karać.

Z przedsiębiorczością nierozzerwalnie związana jest kreatywność, która charakteryzuje się twórczym nastawieniem do rozwiązywania problemów. Nie wolno przedwcześnie przesądzać problemu, zajmować z góry upatrzonych pozycji. Kreatywność polega na umiejętności wykorzystywania informacji pochodzących z różnych dziedzin oraz na wykorzystywaniu wyobraźni. Dlatego też istotne jest, żeby młodych ludzi wyposażyć

w odpowiednią wiedzę, ale również nauczyć ich poszukiwania informacji. System nauczania powinien być bardziej zintegrowany, żeby młodzież nie miała wiedzy „poszufladkowej” i umiała z niej korzystać. Człowiek przedsiębiorczy powinien cały czas się uczyć. Osoby uczące się są bardziej optymistycznie nastawione do życia i z większym zapałem realizują swoje zamierzenia. Dzięki zachowaniom kreatywnym łatwiej jest poszukiwać najlepszego rozwiązania danego problemu uwzględniając uwarunkowania, w jakich on powstał. Kreatywność sprzyja otwartemu poszukiwaniu nowych możliwości oraz pozwala utrzymać właściwy stosunek do siebie i do innych osób. Osoby kreatywne najczęściej posiadają zainteresowania. Dzięki nim są bardziej dynamiczne. Dlatego też u młodych ludzi należy rozwijać i pielęgnować zainteresowania. Przy poszukiwaniu rozwiązań problemów należy zwracać szczególną uwagę na twórcze nastawienie do nich. Należy wykorzystywać heurystyczne techniki poszukiwania rozwiązań, takie jak burza mózgów czy jej odmiany – dyskusja 66, technika 635. Burza mózgów polega na poszukiwaniu pomysłów przez zespół dyskutantów, który powinien składać się z kilkunastu osób (do 15 osób), w skład zespołu powinni wchodzić specjaliści z danej dziedziny (40–70% składu zespołu), specjaliści z dziedzin pokrewnych (20–50% składu zespołu) oraz członkowie charakteryzujący się szeroką wiedzą ogólną z wielu dziedzin, nie związaną z danym problemem (10–30% składu zespołu). Członkowie zespołu powinni być równi sobie rangą, co ułatwia wytworzenie wśród członków zespołu atmosfery swobody i nieskrępowania. Ze składu zespołu wybiera się przewodniczącego, który przygotowuje spotkanie grupy, przedstawia problem do rozwiązania oraz kieruje pracami zespołu, przestrzegając zasad burzy mózgów, oraz sekretarza, który rejestruje zgłaszane pomysły w sposób widoczny dla członków zespołu oraz ewidencjonuje zgłaszane pomysły. Na pierwszej sesji zespół wytwarza pomysły rozwiązań problemów. Podczas tej sesji należy zgłaszać wszystkie pomysły, które się nasuwają, nie należy oceniać zgłaszanych pomysłów. Czas trwania sesji uzależniony jest przede wszystkim od charakteru rozwiązywanego problemu. Zwykle wynosi on od kilku minut do godziny, średnio pół godziny. Druga sesja polega na ocenie pomysłów. Organizuje się ją po upływie pewnego czasu od sesji pierwszej, co najmniej po 48 godzinach, aby każdy z uczestników mógł jeszcze raz przeanalizować problem. Czas ten przeznaczony jest również na zgłaszanie uzupełniających pomysłów. Oceny pomysłów dokonuje zespół specjalistów w danej dziedzinie. W razie potrzeby udzielane mogą być dodatkowe wyjaśnienia przez uczestników sesji. Oceny dokonuje się na podstawie wcześniej ustalonych kryteriów, które mogą być zmodyfikowane po zakończeniu pierwszej sesji. W wyniku dokonanej oceny sporządza się zazwyczaj trzy listy pomysłów, zawierające:

- pomysły nadające się do natychmiastowego zastosowania, bez istotnych nakładów;
- pomysły nadające się do zastosowania po pewnym czasie, wymagające nakładów;
- pomysły niemożliwe do wykorzystania w danej chwili.

O wyborze pomysłu do realizacji decyduje najczęściej zleceniodawca burzy mózgów. Istotą burzy mózgów jest oddzielenie od siebie w czasie czynności generowania pomysłów i ich oceny. Pozwala to na uniknięcie schematyzmu w myśleniu oraz zabezpiecza przed pochopnym odrzuceniem pomysłu oryginalnego, który by przy sposobie oceny na pierwszej sesji mógłby zostać odrzucony jako nierealny lub zbyt uduchowiony.

Odmianą burzy mózgów jest dyskusja 66, która polega na tym, że nie tworzy się jednego zespołu, mającego na celu generowanie pomysłów, tylko tworzy się kilka zespołów sześciuosobowych. Przez utworzenie kilku zespołów uzyskuje się pewne zalety tej odmiany w porównaniu z typową burzą mózgów, a mianowicie:

- każdy zespół może mieć trochę inny punkt widzenia na dany problem, przez co można uzyskać szerszy wachlarz rozwiązań;
- w grę wchodzi pewien element konkurencyjności między poszczególnymi zespołami, każdy zespół chce być lepszy od pozostałych i wygenerować większą liczbę pomysłów.

Następną odmianą burzy mózgów jest technika 635. Zespół poszukujący pomysłów rozwiązań składa się z sześciu osób, każdy uczestnik zapisuje na arkuszu papieru trzy pomysły rozwiązań w ciągu pięciu minut. Następnie arkusz przekazuje sąsiadowi, siedzącemu po prawej stronie. Na otrzymanym arkuszu każdy uczestnik zapisuje nowe trzy pomysły. Nie mogą to być te same pomysły, które już zostały zapisane, natomiast może być ich modyfikacja. Czynność ta powtarzana jest pięciokrotnie, aż do pełnego obiegu wszystkich arkuszy. Technika ta w porównaniu z typową burzą mózgów charakteryzuje się dużą efektywnością, albowiem w krótkim czasie można uzyskać dużą liczbę pomysłów rozwiązań. Nie zawiera ona również negatywnych skutków bezpośredniego oddziaływania na uczestników oraz jest bardziej dla nich motywująca.

Jedną z podstawowych umiejętności przedsiębiorczych jest umiejętność podejmowania decyzji. Osoba przedsiębiorcza musi chcieć, umieć i nie bać się samodzielnie podejmować decyzji, które często są obarczone ryzykiem. Należy ukształtować u młodych ludzi umiejętność dokonywania analizy problemu decyzyjnego, projektowania rozwiązań, ustalania kryteriów oceny rozwiązań, a także dokonywania ocen wariantów rozwiązań oraz wyboru rozwiązania najlepszego. Przy diagnozie problemu decyzyjnego istotną rolę odgrywa

posiadanie informacji. Informacje powinny być aktualne, wiarygodne i dostępne. Należy zdawać sobie sprawę z tego, jakie są źródła informacji i które z nich są wiarygodne. Do poszukiwania wariantów rozwiązania danego problemu trzeba mieć podejście twórcze. Warianty muszą być rozpoznane, to znaczy trzeba przewidzieć skutki realizacji każdego z nich oraz określić prawdopodobieństwo ich zaistnienia, a także przewidzieć stopień pożądania tych skutków. Dostępność wariantów oznacza, że rozpatrywane mogą być tylko te warianty, które są dostępne w danej sytuacji. Ostateczne podjęcie decyzji powinno spoczywać na jednej osobie, która ponosi pełną odpowiedzialność za nią. Przed ostatecznym podjęciem decyzji należy zweryfikować poprawność procesu jej podejmowania i zaakceptować ten wybór. Oczywiście w poszczególnych etapach procesu decyzyjnego może uczestniczyć więcej niż jedna osoba. Warto zaznaczyć, że decyzje racjonalne to takie decyzje, które podejmowane są w dobrej wierze, w oparciu o posiadane informacje i doprowadzające w konsekwencji do osiągnięcia założonego celu. Na konkretnych przykładach dotyczących problemów decyzyjnych należy ćwiczyć poprawny sposób podejmowania decyzji. Z obserwacji autora opracowania wynika, że wiele osób nie umie podejmować decyzji i odkłada podjęcie decyzji na później. Takie postępowanie jest niepoprawne. Decyzje powinny być podejmowane bez zbędnej zwłoki. Podejmując decyzję należy odpowiedzieć na następujące pytania:

Faza rozpoznania problemu

1. Jakie są przyczyny opisanej sytuacji decyzyjnej?
2. Gdzie powstał problem decyzyjny i kto ponosi za to odpowiedzialność?
3. Jakie skutki (np. dla organizacji) może mieć opisana sytuacja, jeżeli zostawi się sprawę własnemu biegowi?
4. Jakie przewidujesz ograniczenia w rozwiązaniu tego problemu?

Faza projektowania

1. Jakie są kryteria, według których należy ocenić i porównać ze sobą warianty rozwiązania problemu decyzyjnego i jakie są ich wagi? Jakie mogą być rozwiązania problemu decyzyjnego?
2. W jakim stopniu każde z rozwiązań spełnia poszczególne kryteria wyboru? Faza wyboru

Faza wyboru

1. Który wariant jest najlepszy z punktu widzenia przyjętych kryteriów?
2. Jakie mogą nastąpić negatywne skutki decyzji i trudności w ich realizacji?

3. Jakie należy podjąć działania, aby pokonać trudności, które mogą wystąpić w fazie realizacji decyzji oraz złagodzić negatywne skutki decyzji?

Osoba przedsiębiorcza musi umieć nawiązywać i podtrzymywać kontakt z innymi ludźmi. Dzięki innym osobom może realizować swoje cele i zaspakajać swoje potrzeby.

Umiejętności komunikacyjne polegają na:

- zwracaniu uwagi na rozmówcę;
- aktywnym jego słuchaniu i analizowaniu informacji, które przekazuje;
- zadawaniu pytań w celu uzyskania dodatkowych informacji lub sprawdzeniu, czy dobrze zrozumiało się rozmówcę;
- udzielaniu informacji zwrotnych rozmówcy.

Przygotowując się do rozmowy należy zastanowić się nad argumentami, które przekonają rozmówcę do naszych racji. Każde prezentowane stanowisko musi posiadać uzasadnienie, dzięki niemu wypowiedź jest odbierana przez drugą stronę jako bardziej wiarygodna. Podczas rozmowy bardzo ważną sprawą jest zapewnienie odpowiedniego klimatu nastawionego na współpracę. Korzystny klimat sprawia, że rozmowa jest bardziej konstruktywna, ponieważ rozmówcy są bardziej skoncentrowani na temacie rozmowy. Trzeba stworzyć możliwości brania udziału w dyskusjach oraz wypowiedzianiu się przez młodych ludzi. Należy zwracać uwagę na asertywność w komunikacji, przejawiającą się przede wszystkim w jasnym i precyzyjnym budowaniu zdań i argumentacji. Żeby przekonać ludzi do swoich racji należy wszystko robić z pasją. Ludzie bardziej wierzą osobom, które są pełne entuzjazmu. Źródłem pasji jest połączenie wiary, entuzjazmu i emocji. Do tego, co się robi należy mieć głębokie wewnętrzne przekonanie.

Chcąc mieć wpływ na inne osoby, trzeba być postrzeganym jako osoba wiarygodna, której można zaufać. Dlatego istotna jest umiejętność prezentacji własnej osoby. Podczas prezentacji bardzo ważna jest postawa. Należy mieć motywację do mówienia. Istotne jest pozytywne nastawienie do słuchaczy, które przejawia się w otwartości do osób, do których się mówi. Należy być pewnym siebie, pałać wręcz entuzjazmem. Wygląd powinien wzbudzać sympatię oraz zwiększać zaufanie rozmówcy do osoby, która się prezentuje. Należy wywołać u słuchaczy pozytywny efekt pierwszego wrażenia. Trzeba przy tym pamiętać, że opinię o drugiej osobie rozmówca wyrabia sobie w ciągu pierwszych minut wystąpienia na podstawie:

- tego co mówi druga osoba – w 7%,
- brzmienia głosu – w 38%,

- mimiki i gestów – w 55%.

Dlatego też ważna jest życzliwy wyraz twarzy (uśmiech, oczy naturalnie otwarte, niezaciskanie ust), gestykulacja na umiarkowanym poziomie, utrzymywana przede wszystkim w środkowej części ciała oraz wyprostowana postawa. Podczas wystąpienia ważne jest utrzymywanie kontaktu wzrokowego ze słuchaczami. Należy starać się utrzymywać kontakt wzrokowy z różnymi osobami. Nie należy koncentrować się tylko na jednej osobie i do niej mówić, ponieważ pozostałe osoby będą czuć się lekceważone. W czasie wypowiedzi trzeba zwracać się w sposób bezpośredni do odbiorców, na przykład poprzez mówienie do nich po imieniu lub „Proszę Państwa”.

Podczas prezentacji należy również zwrócić uwagę na brzmienie głosu. Przede wszystkim bardzo istotna jest wyraźna wymowa. Należy w odpowiedni sposób intonować wypowiedź, aby nie była ona monotonna. Tempo mówienia nie może być zbyt wolne ani zbyt szybkie. Należy pamiętać, że podczas wypowiedzi trzeba przestrzegać także znaków interpunkcyjnych. Chcąc podkreślić istotne kwestie lub skłonić odbiorców do refleksji nad wypowiedzią powinno stosować się kilkusekundowe pauzy w wypowiedzi. Pauzy można stosować również wtedy, gdy oczekuje się pewnej reakcji ze strony słuchaczy. W czasie wypowiedzi można powtarzać pewne informacje, na które chcemy, żeby słuchacze zwrócili uwagę. Wypowiedź powinna być stanowcza, ponieważ wtedy jest przekonująca. Dlatego powinno się używać takich zwrotów, jak: jestem przekonany, jestem pewien. W trakcie realizacji procesu nauczania uczniowie powinni mieć możliwość dokonywania prezentacji swojej osoby. Zalecane jest nagrywanie prezentacji, a następnie jej odtwarzanie i analizowanie.

Kształtowanie umiejętności przedsiębiorczych nie jest łatwym zadaniem. Wymaga bardzo dużego zaangażowania, doświadczenia i wiedzy. Nie można tych umiejętności kształtować tylko w sposób teoretyczny. Należy stworzyć odpowiednie możliwości praktyczne. Kluczem do zachowań przedsiębiorczych jest posiadanie wizji, wiedzy oraz chęci do działania. Jest to bardzo ciężka praca, przynosząca bardzo dobre rezultaty.

Bibliografia

S. Gregorczyk, M. Romanowska, A. Sopińska, P. Wachowiak, *Przedsiębiorczość bez tajemnic*, WSiP, Warszawa 2007.

K.W. Mortensen, *Sztuka wywierania wpływu na ludzi. Dwanaście uniwersalnych praw skutecznej perswazji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.

P. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.

P. Wachowiak, *Profesjonalny menedżer. Umiejętność pełnienia ról kierowniczych*, Difin, Warszawa 2001.

Abstract

In the contemporary world which is dominated by turbulent, unpredictable changes, each person who wants to realize their aims should possess entrepreneurial abilities which give them opportunity to satisfy their needs in every circumstances. With entrepreneurial abilities, it is easier to recognize and meet other people's needs, because entrepreneurs are not focused only on themselves. Entrepreneurship is not only science. It is to a high degree practice with a theoretical base. It shouldn't be associated only with economy. If you want to be entrepreneurial, you should have knowledge on psychology, sociology, law and management. Entrepreneurship education is mostly shaping some behaviours and abilities which make it possible to achieve success in a particular environment.

Nota o Autorze

Autor jest adiunktem w Katedrze Zarządzania w Gospodarce SGH. Jego zainteresowania naukowe to przede wszystkim zarządzanie ludźmi w organizacji. Jest autorem książki *Profesjonalny menedżer. Umiejętność pełnienia ról kierowniczych* oraz redaktorem publikacji *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*. Kierownik tematu badawczego dotyczącego pomiaru kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie, który był realizowany w ramach badań statutowych SGH