

# Od czego zależy sukces w podejmowaniu działalności gospodarczej? Przegląd propozycji teoretycznych<sup>1</sup>

Mariola Łaguna\*

Instytut Psychologii, Katolicki Uniwersytet Lubelski, Lublin

WHAT DETERMINES SUCCESS IN NEW VENTURE CREATION?  
REVIEW OF THEORETICAL CONCEPTIONS

**Questions what factors lead some individuals, but not others to start new ventures and what determines the success in new venture creation are key questions in entrepreneurship research. This study presents four theoretical conceptions which address these questions. All of them focus mainly on the characteristics of the entrepreneur. The final part of this study presents similarities, advantages and limitations of these conceptions.**

Badania nad przedsiębiorczością stanowią stosunkowo młodą dziedzinę zainteresowań akademickich. Większość kluczowych dla niej czasopism, jak również znaczących artykułów zaczęła się ukazywać po 1975 roku, a przeglądy publikacji i cytowań obejmują okres od r. 1981 (por. Ratnatunga, Romano, 1997). Niektórzy traktują przedsiębiorczość jako odrębną dziedzinę, a nie tylko specyficzny temat badawczy, zwracając uwagę na jej zakorzenienie w dwóch dyscyplinach: psychologii i ekonomii (Vecchio, 2003). Inni wskazują raczej na związki z różnymi dziedzinami badań, konieczność przekraczania barier, a nie ich ustanawianie poprzez ścisłe rozgraniczanie obszarów badawczych (Baron, 2003).

Jednocześnie badania nad przedsiębiorczością stanowiły przez wiele lat raczej marginalny temat w psychologii. Wiele prac dotyczyło sytuacji pracowników, kadry kierowniczej różnych szczebli, w o wiele mniejszym stopniu psychologowie zajmowali się osobami zakładającymi i prowadzącymi własne firmy. Dopiero większe zainteresowanie różnicami indywidualnymi przeniosło się także na ten obszar badawczy (Brandstaetter, 1997). Inny

powód to fakt, że wiele firm rozrasta się i przestaje być prowadzona przez swoich właścicieli czy założycieli. Rozwijają się w związku z tym badania nad przywództwem, które skupiają się raczej na kadrze kierowniczej niż przedsiębiorcach (Ensley, Pearson, Pearce, 2003). Jeszcze inna przyczyna to fakt, że publikacje dotyczące przedsiębiorczości ukazują się w czasopismach, do których rzadko zaglądają psychologowie, np. *Journal of Business Venturing*, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *Small Business Economics* (por. Fried, 2003). W ostatnich latach sytuacja ta trochę się zmienia, ponieważ ważne artykuły z tej dziedziny można znaleźć także w *Journal of Economic Psychology*, a także innych liczących się czasopismach z zakresu psychologii osobowości czy różnic indywidualnych.

Działalność małych i średnich firm stanowi istotny sektor gospodarki, który ma duży wpływ na jej rozwój. Pytania, od czego to zależy, że jedni ludzie decydują się założyć własną firmę, podczas gdy inni wolą pracować u kogoś, a także, co wpływa na sukces w tej dziedzinie są kluczowymi pytaniami stawianymi obecnie w badaniach nad przedsiębiorczością. Jednocześnie osoba podejmująca działal-

\* Korespondencję dotyczącą artykułu można kierować na adres: Mariola Łaguna, Instytut Psychologii KUL, Al. Racławickie 14, 20-950 Lublin. laguna@kul.lublin.pl

<sup>1</sup> Praca naukowa finansowana ze środków budżetowych na naukę w latach 2005-2007 jako projekt badawczy nr 1 H01F 035 28.

ność gospodarczą dopiero od niedawna doczekała się większego zainteresowania badaczy (Shook, Priem, McGee, 2003; Hansemark, 2003; Markman, Balkin, Baron, 2002; Honig, 1998). Ciągłe trwają także poszukiwania dobrej teorii przedsiębiorczości (por. Phan, 2004). W tym kontekście wydaje się więc interesujące zapoznanie się z najnowszymi propozycjami teoretycznymi, jakie zostały sformułowane w tym obszarze badań.

W artykule zostaną zaprezentowane cztery ujęcia analizujące uwarunkowania procesu zakładania firmy, skoncentrowane przede wszystkim na osobie przedsiębiorcy. Zostały wybrane, ponieważ odnoszą się bezpośrednio do procesu przedsiębiorczego, a nie są jedynie próbą zaadaptowania ogólniejszych teorii psychologicznych do tego specyficznego obszaru (np. Sternberg, 2004; Brockner, Higgins, Low, 2003; Ensley, Pearson, Pearce, 2003). Wszystkie one zostały opublikowane w roku 2003 i wychodzą naprzeciw zgłaszanemu od pewnego czasu zapotrzebowaniu na wypracowanie spójnego podejścia teoretycznego, które pozwalałoby na rozwój tej dziedziny (por. Ratnatunga, Romano, 1997). Opierają się na analizie wyników dotychczasowych badań nad przedsiębiorczością i do nich nawiązują. Ponieważ omówienie tych szczegółowych badań wykracza poza ramy artykułu, zostaną one jedynie zasygnalizowane w tekście.

### **PROPOZYCJA MARKMANA I BARONA – PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ JAKO SPECYFICZNE DOPASOWANIE OSOBY I ORGANIZACJI**

Gideon D. Markman i Robert A. Baron (2003) proponują model teoretyczny odwołujący się do podejścia opartego na wzajemnym dopasowaniu osoby i organizacji (*person-organization fit*). Model ten zbudowany jest na założeniu, że ludzie są zadowoleni z pracy i wykonują ją dobrze, gdy warunki tej pracy są spójne z ich potrzebami i wartościami. Inaczej mówiąc – osoba wybiera daną pracę w wyniku oddziaływania różnych czynników: wyznawanych wartości, celów, postaw i osobistych preferencji oraz czynników związanych z wymaganiami danej pracy i struktury organizacyjnej firmy. Model ten stosowany był przede wszystkim w dziedzinie selekcji pracowników, planowania kariery, a przytoczone przez autorów wyniki badań prowadzonych z jego wykorzystaniem przyniosły potwierdzenie wielu jego twierdzeń. Odnosząc go do sytuacji zakładania własnej firmy – im mniejsza jest odległość między właściwościami osoby przedsiębiorcy i wymaganiami stawianymi przez fakt podejmowa-

nia działalności jako przedsiębiorca, tym większa szansa na sukces. Przez sukces jest tu rozumiane wprowadzenie nowej firmy na rynek.

Jako główne zadania, które muszą podejmować w swojej pracy przedsiębiorcy tworzący nową firmę (a zwłaszcza firmę opartą na innowacjach technologicznych, bo takie właśnie są zasadniczym przedmiotem zainteresowania Markmana i Barona) autorzy wymieniają m.in. tworzenie nowych produktów lub usług, intensywną pracę w celu wypracowania dochodu mimo niepewności i ograniczonych kapitałów, obronę przed działaniami konkurencji. Twierdzą także, że nowopowstające firmy różnią się od już istniejących, ponieważ są zwykle mniejsze, posiadają mniej zasobów, ograniczone linie produkcyjne, nieznaną markę. Oprócz wprowadzenia na rynek nowego produktu muszą one równolegle budować swoją strukturę wewnętrzną. Są także bardziej zmienne wewnętrznie i mniej stabilne.

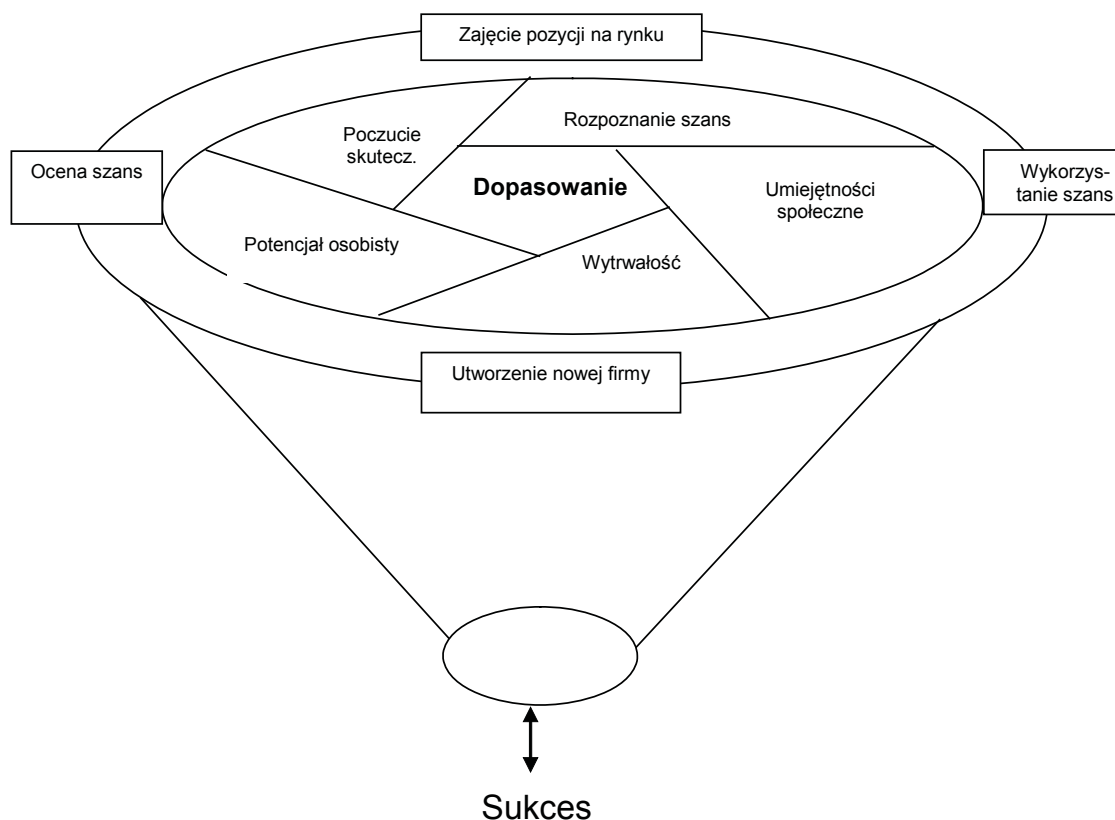
Na podstawie przeglądu dotychczasowych badań i niektórych teorii dotyczących czynników, które mają wpływ na decyzję o założeniu nowej firmy i jej sukces na rynku, wskazują na kilka zmiennych, które mogą przyczyniać się do tego sukcesu (Ryc. 1). Za najważniejsze, które umieścili w swoim modelu, uważają:

- przekonanie o własnej skuteczności – definiowane za Albertem Bandurą (1986) jako spostrzegana przez osobę zdolność radzenia sobie w określonych sytuacjach, która przyczynia się do preferowania trudniejszych zadań i większej wytrwałości w ich realizacji;

- umiejętność rozpoznawania szans (*opportunity recognition*) – zdolność rozpoznawania szans o wysokim i niskim potencjale, zdolności do zdobywania, rozpoznawania i wykorzystywania abstrakcyjnych, dających się wywnioskować i zmieniających się informacji;

- wytrwałość – zdolność radzenia sobie z licznymi i powtarzającymi się przeszkodami, trudnościami finansowymi, społecznymi i osobistymi, które związane są z zakładaniem nowej firmy;

- potencjał osobisty i społeczny oraz umiejętność społeczne – w tej grupie zmiennych mieszczą się wg autorów: 1) potencjał osobisty (*human capitals*) – możliwości zależne w dużym stopniu od czynników genetycznych (np. inteligencja, zdrowie, atrakcyjność) i nabyte umiejętności (wykształcenie, szkolenia zawodowe, doświadczenie w pracy, staż pracy, relacje interpersonalne); 2) potencjał społeczny (*social capitals*) – możliwości dostępne dzięki pozycji w organizacji, przynależności do grup elitarnych, kontaktom społecznym, relacjom



Ryc. 1. Model dopasowania osoby i firmy oraz sukcesu przedsiębiorczego

Źródło: Markman G.D., Baron R.A. (2003). Person-entrepreneurship fit: why some people are more successful as entrepreneurs than others. *Human Resource Management Review*, 13, 281–301, s. 294. Copyright © 2003 by Elsevier Science Inc. Przedruk za zgodą Elsevier Science Inc.

z innymi; oraz 3) umiejętności społeczne – kompetencje, które pozwalają wchodzić w efektywne interakcje z ludźmi.

Choć uważają, że inne czynniki, takie jak np. cechy osobowości opisane w osobowościowym modelu Wielkiej Piątki, mogą być także istotne, to ich wpływ nie został jeszcze dostatecznie zbadany, nie włączyli ich więc do modelu. Zastanawiające jest jednak, że choć omawiając wyniki dotychczasowych badań przykładają dużą wagę do specyfiki procesów poznawczych i decyzyjnych u osób zakładających i prowadzących własne firmy, to jednak włączyli je do swojego modelu tylko jako jedną z wielu zmiennych (umiejętność rozpoznawania możliwości), nie do końca precyzyjnie zdefiniowaną.

Autorzy twierdzą, że założenie firmy stawia człowieka w sytuacji, gdzie pewne zmienne wynikające z różnic indywidualnych mogą przyczynić

się do jego sukcesu. Sugerują także, że model ten zawiera w sobie możliwość nieliniowego wzajemnego oddziaływania pomiędzy wymienionymi zmiennymi oraz wzajemnego determinowania: np. nie tylko przekonanie o własnej skuteczności przyczynia się do sukcesu, ale także osiągnięty sukces może zwrótnie umacniać to przekonanie. Jest to interesujący punkt tego ujęcia, często nieobecny w innych propozycjach teoretycznych. Nie zawsze także wszystkie zawarte w modelu zmienne muszą dynamicznie współdziałać, aby doprowadzić do wysokiego poziomu dopasowania osoby i sytuacji zakładania firmy, a co za tym idzie, do sukcesu w tej dziedzinie. Czasem mogą wystarczyć tylko niektóre z nich, aby osiągnąć sukces.

Analizując ten model można zauważyć, że niektóre zmienne zostały dość jednoznacznie i precyzyjnie opisane (również w literaturze psychologicznej),

jak np. przekonanie o własnej skuteczności, inne natomiast stanowią raczej zbiór wielu elementów: umiejętności, cech itp., nie są dokładnie zdefiniowane, ani też wyraźnie rozłączne. Tak np. czwartą z omawianych zmiennych „potencjał osobisty i społeczny oraz umiejętności społeczne” już w samej nazwie zawiera wiele składowych, które nie zostały – z psychologicznego punktu widzenia – precyzyjnie wyodrębnione i zdefiniowane. Model ten kładzie wyraźny akcent na zmienne wynikające z różnic indywidualnych, w mniejszym stopniu zajmując się otoczeniem, w którym osoba działa, choć autorzy mówią o wzajemnym dopasowaniu tych dwu elementów i twierdzą, że nie lekceważą zmiennych ekonomicznych. Przyjmuje raczej, że spośród dwu osób działających w takich samych warunkach ta z nich ma większe szanse na sukces, która w większym stopniu posiada wymienione właściwości. Warto także zauważyć, że większość z tych właściwości może być modyfikowana, poddaje się wpływom zewnętrznym np. w postaci treningu.

#### **MODEL MOTYWACJI KIERUJĄCEJ PRZEDSIĘBIORCĄ – PROPOZYCJA SHANE’A, LOCKE’A I COLLINSA**

Scott Shane, Edwin A. Locke i Christopher J. Collins (2003) proponują model analizujący motywację osób podejmujących decyzję o założeniu własnej firmy. Punktem wyjścia jest tu stwierdzenie, że decyzja ta zależy od osoby, a różnice indywidualne w zakresie motywacji mają wpływ na to, kto odkryje możliwości podjęcia nowej działalności, kto zgromadzi potrzebne zasoby oraz w jaki sposób będzie angażował się w ten proces. Zdaniem autorów, gdy czynniki zewnętrzne utrzymane byłyby na stałym poziomie, motywacja będzie odgrywała zasadniczą rolę w działaniach przedsiębiorczych.

Mówiąc o przedsiębiorczości autorzy przyjmują tu definicję zaproponowaną przez Shane’a i Venkataramana gdzie jest ona rozumiana jako proces (*entrepreneurial process*), poprzez który możliwości produkowania przyszłych dóbr i usług zostają odkryte, ocenione i wykorzystane (Shane, Venkataraman, 2000, s. 218). Definicja ta nie ogranicza pojęcia przedsiębiorczości do zakładania nowej firmy. W innym jednak miejscu (Shane, Locke, Collins, 2003, s. 259) podkreślają, że przedsiębiorczość polegająca na założeniu nowej firmy jest ważnym specjalnym przypadkiem aktywności przedsiębiorczej, który wymaga dalszych badań.

Używając wyników dotychczasowych badań bardziej jako ilustracji niż ostatecznych rozstrzygnięć

(zarówno z przyczyn różnic w sposobie definiowania przedsiębiorczości, jak i metodologicznych), autorzy wskazują na sposoby oddziaływania motywacji na różne etapy procesu przedsiębiorczego. Rozpoczyna się on rozpoznaniem szans i oceną możliwości ich wykorzystania, po czym następuje rozwój produktu czy usługi oraz dostarczenie go klientom, co wymaga zgromadzenia odpowiednich zasobów, stworzenia organizacji, zdobycia klientów i dalszego rozwoju produktu (Rycina 2).

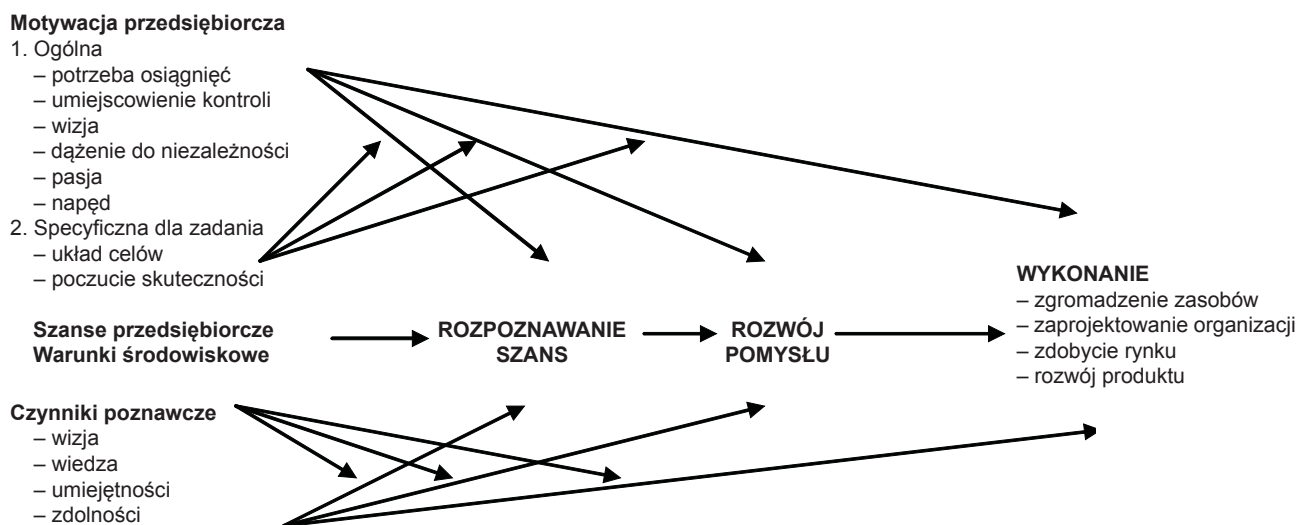
Autorzy proponują, aby nie patrzeć na przedsiębiorcę jako na swego rodzaju zawód, który wybierają specyficzni ludzie, ale właśnie jako na osobę inicjującą pewien proces, który rozwija się w czasie. Można wtedy rozważać efekty wpływu motywacji na poszczególne kroki w tym procesie, przyjmując, że różne motywacje mogą oddziaływać niejednakowo na różnych etapach. Specyficzna motywacja może różnić ludzi, którzy dostrzegają pozytywne okazje, szanse, od tych, którzy ich nie widzą, tych którzy zdobędą finanse z zewnątrz od tych, którym się to nie uda itd.

Prezentując własny model zmiennych motywacyjnych i ich umiejscowienia w procesie działań przedsiębiorczych nazywają go skromnie tylko przykładem użytecznym dla przyszłych badań. Ujmują w nim trzy zasadnicze grupy czynników oddziałujących na cały proces: 1) motywacje przedsiębiorcy, 2) czynniki poznawcze oraz 3) okazje przedsiębiorcze wraz z warunkami środowiskowymi (Rycina 2).

Czynniki motywacyjne zostały podzielone na ogólne i specyficzne dla zadania, choć podział ten nie jest nigdzie uzasadniony. Zdaniem Shane’a, Locke’a i Collinsa wszystkie albo tylko niektóre zmienne motywacyjne wpływają na przejście z jednego etapu procesu na drugi. Niektóre z nich mogą także oddziaływać tylko na jeden etap, nie mając zupełnie wpływu na inny. Na podstawie dotychczasowych badań do czynników motywacyjnych ogólnych zostały zaliczone:

- potrzeba osiągnięć – opierając się na przeglądzie dotychczasowych badań autorzy stwierdzili, że potrzeba osiągnięć jest znacząco związana z faktem założenia firmy, dobrze różnicuje założycieli firm od ogólnej populacji, ale gorzej od menadżerów; może być użyteczna w różnicowaniu tych, którzy osiągają sukces i tych, którym się to nie udaje oraz w wyjaśnianiu aktywności przedsiębiorczej;

- umiejscowienie kontroli – przekonanie o stopniu wpływu osoby na wyniki działania; Julian B. Rotter (1966), który wprowadził to pojęcie twierdzi, że osoby z wewnętrznym umiejscowieniem kontroli będą skłonne podejmować działania przedsiębior-



Ryc. 2. Model motywacji przedsiębiorczej i procesu przedsiębiorczego

Źródło: Shane, S., Locke, E.A., Collins, Ch.J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*, 13, 257–279. Copyright © 2003 by Elsevier Science Inc. Przedruk za zgodą Elsevier Science Inc.

cze, ponieważ mogą wtedy obserwować bezpośrednio rezultaty własnego działania; zdaniem autorów, wyniki badań wskazują, że wewnętrzne umiejscowienie kontroli jest wyższe u osób zakładających własne firmy niż w populacji ogólnej, ale nie różni ich od menadżerów;

- dążenie do niezależności – branie odpowiedzialności za własne sądy, opinie, za własne życie, zamiast podążania za opiniami innych ludzi; dotychczasowe badania jakościowe, na które powołują się autorzy, prowadzone wprawdzie na niewielkich grupach, pokazują, że osoby zakładające własne firmy uzyskują wyższe wyniki w tym wymiarze niż reszta populacji;

- napęd (*drive*) – gotowość do włożenia wysiłku zarówno w wymyślanie nowych idei, jak i urzeczywistnianie ich, autorzy wymieniają cztery aspekty tego napędu, są to: 1) ambicja, 2) cele, 3) energia i wigor, 4) wytrwałość; sprawiają one, że osoba stawia ambitne cele, które z kolei prowadzą do lepszego działania, wymagającego jednak dużej energii i wigoru oraz wytrwałości;

- pasja (*egotistic passion*) – rozumiana jako żarliwa i egoistyczna miłość do pracy, zamiłowanie do procesu budowania organizacji i czynienia jej dochodową.

Czynniki motywacyjne specyficzne dla zadania to przekonanie o własnej skuteczności oraz wyzna-

czanie celów. Zdaniem Shane’a, Locke’a i Collinsa zaufanie do siebie w odniesieniu do konkretnego zadania może stanowić dobry predyktor założenia i rozwoju firmy, a cele stawiane sobie przez przedsiębiorców znajdują później odzwierciedlenie w osiągniętych efektach.

Choć pośród analizowanych na podstawie dotychczasowej literatury zmiennych znalazły się także podejmowanie ryzyka i tolerancja na niejednoznaczność, nie zostały one ostatecznie włączone do modelu. Autorzy stwierdzili, że badania empiryczne nad osobami podejmującymi własną działalność gospodarczą nie przyniosły jednoznacznych rozstrzygnięć w tym obszarze, nie są spójne, a często przeczą sobie wzajemnie. Tak np. niektóre badania pokazują, że właściciele firm nie różnią się od innych osób w skłonności do ryzyka (Palich, Bagby, 1995), inne – że mają oni większą gotowość do podejmowania ryzyka, ale nie spostrzegają swoich zachowań jako ryzykownych (Simon, Houghton, Aquino, 1999). Podobnie wygląda sytuacja w przypadku tolerancji na niejednoznaczność – jedni wykazują, że jest ona wyższa w przypadku osób zakładających firmy niż menadżerów (Begley, Boyd, 1987), inni nie znajdują takich różnic (Babb, Babb, 1992).

Wychodząc z założenia, że każde działanie jest efektem integracji motywacji i poznania, oprócz

czynników motywacyjnych w modelu uwzględnione zostały także czynniki poznawcze: wiedza, umiejętności i zdolności. Wiedza potrzebna przedsiębiorcy to zdaniem autorów przede wszystkim znajomość danej dziedziny przemysłu, branży i odpowiednich technologii. Do najważniejszych umiejętności zaliczone zostały umiejętności sprzedaży i targowania się, przywództwo, planowanie, podejmowanie decyzji, rozwiązywanie problemów, budowanie zespołu, komunikacja i zarządzanie konfliktem. Do zdolności zaliczona została inteligencja. Zdaniem autorów, wszystkie te czynniki poznawcze oddziałują na różnych etapach procesu zakładania firmy. Jednocześnie motywacja może pomagać w nabywaniu zarówno potrzebnej wiedzy, jak i umiejętności.

Pośród czynników ważnych w otoczeniu przedsiębiorcy uwzględnione zostały szanse przedsiębiorcze (takie np. jak posiadanie patentu na dany wyrób czy rozpoznanie dużego rynku) oraz warunki środowiskowe (np. system prawny, dostępność kapitału, stan rynków kapitałowych i całej gospodarki). Te czynniki otoczenia mogą wchodzić w interakcję z atrybutami osoby podejmującej działalność gospodarczą. Autorzy twierdzą jednak, że wpływ poszczególnych zmiennych jak i ich wzajemnych interakcji pozostaje nadal nie zbadany.

Model ten wydaje się interesujący, choćby dlatego, że ujmuje szereg zmiennych wyprowadzonych na podstawie badań jakościowych bądź analiz teoretycznych, które nie były dotychczas ujmowane w badaniach ilościowych, a mogą okazać się istotne dla zrozumienia roli motywacji w całym procesie. Na przykład odwołanie się do zamiłowania do pracy jako czynnika uzasadniającego długotrwałe utrzymywanie wysiłku jest rzadko spotykane w literaturze i zasługuje na uwagę. Także dynamiczne ujęcie zakładania firmy jako procesu nie było dotychczas powszechnym sposobem podejścia do tego zagadnienia i roli zmiennych osobowościowych w całym przedsięwzięciu.

Można jednak wskazać pewne niejasności, które wymagałyby uściślenia i dopracowania. Nie została np. wyjaśniona rola „wizji”, która umieszczona została zarówno wśród ogólnych czynników motywacyjnych, jak i wśród czynników poznawczych (Rycina 2). Zmienna ta nie została także zdefiniowana czy też bliżej dookreślona. Inne zastrzeżenie dotyczy podziału czynników motywacyjnych na ogólne i specyficzne dla zadania, który nie został wyjaśniony. Można mieć wątpliwości czy cele lub poczucie skuteczności odnoszą się jedynie do specyficznego zadania. Nie do końca rozgraniczono także różne zmienne, np. cele występują zarów-

no jako osobna zmienna, jak i składowa tego, co autorzy nazywają napędem. Nie została również wyjaśniona różnica pomiędzy potrzebą osiągnąć a napędem, który zawiera w sobie stawianie ambitnych celów.

Przedstawione przez autorów podejście jest nieco węższe od innych prezentowanych modeli teoretycznych, ograniczone do zagadnień motywacji. Szerzej natomiast jest tu rozumiana przedsiębiorczość – nie ograniczają jej do zakładania nowej firmy. Jedynie ten spośród omawianych modeli był jak dotychczas poddany częściowej przynajmniej weryfikacji empirycznej. W odniesieniu do potrzeby osiągnąć przeprowadzona została meta-analiza wyników dotychczasowych badań (Collins, Hanges, Locke, 2004), która pozwoliła autorom na stwierdzenie, że zarówno wybór kariery zawodowej, jak i podejmowanie działań przedsiębiorczych są istotnie skorelowane z potrzebą osiągnąć. Z kolei badania podłużne grupy 229 menadżerów-przedsiębiorców pokazały, że przekonanie o skuteczności, cele oraz komunikowana wizja mają bezpośredni związek z rozwojem firmy, są one także mediatorami dla takich zmiennych, jak pasja, umiejętności oraz wytrwałość, które wpływają pośrednio na rozwój firmy (Baum, Locke, 2004). Interesujące okazało się więc nie tylko wskazanie zmiennych motywacyjnych związanych z procesem przedsiębiorczym, ale poszukiwanie powiązań pomiędzy nimi.

## ZAKŁADANIE FIRMY I KIEROWANIE NIĄ JAKO PROCES PRZYWÓDCZY – MODEL VECCHIO

Swoją propozycję Robert P. Vecchio (2003) opiera na zakwestionowaniu dotychczasowego rozdzielenia problematyki przedsiębiorczości i przywództwa. Stawia pytanie czy procesy wpływu społecznego, dynamiki społecznej są na tyle różne w obu tych zjawiskach, że uzasadniają oddzielenie zagadnień przywództwa i zakładania nowej firmy. Stwierdza także, że można traktować przedsiębiorczość jako specyficzny typ przywództwa, do którego odnoszą się prawidłowości tego procesu. Określenie przedsiębiorca jest w tej koncepcji zarezerwowane dla osób, które założyły własną firmę.

Wskazując na problemy w ujmowaniu przedsiębiorczości z perspektywy psychologicznej (skoncentrowanej głównie na różnicach indywidualnych) i ekonomicznej (skupionej głównie na badaniu kontekstu działania firmy), twierdzi także, że z podobnymi problemami mamy do czynienia w badaniach nad przywództwem. Proponowaną próbą przezwyciężenia tych trudności jest integracja tych dwu

perspektyw. Dlatego też w swoim modelu autor proponuje uwzględnienie zarówno czynników psychologicznych, jak i ekonomicznych, wskazując na ich powiązania z procesem zakładania firmy.

Jednym z elementów modelu zaproponowanego przez Vecchio jest – nazwana analogicznie do przyjmowanego dość powszechnie modelu Wielkiej Piątki w badaniach nad osobowością – „Wielka Piątka Przedsiębiorcy”. Odwołując się do dotychczasowych badań oraz obserwacji wskazuje na pięć atrybutów znajdujących się na czele listy właściwości charakterystycznych dla osób podejmujących własną działalność gospodarczą. Są to skłonność do podejmowania ryzyka, potrzeba osiągnięć, potrzeba autonomii, przekonanie o własnej skuteczności oraz umiejscowienie kontroli. Choć prowadzone do tej pory badania nie przyniosły jednoznacznych rozstrzygnięć, autor zdecydował się włączyć te zmienne do swojego modelu.

Oprócz tych, najważniejszych zdaniem Vecchio, pięciu wymiarów dodane zostały także czynniki demograficzne, dopasowanie osoby do systemu oraz znajdujące coraz większe zainteresowanie wśród badaczy zmienne poznawcze. Do istotnych czynników demograficznych autor zalicza poziom wykształcenia, wiek, płeć, uprzednie doświadczenie w prowadzeniu firmy lub w danej branży, a w przypadku imigrantów czas pozostawania w danym kraju i uzyskany status prawny. Ponieważ wymiary te nie odwołują się do jakiegoś kontekstu teoretycznego, są ateoretyczne, nie jest łatwo je interpretować. Nieco zaskakujące jest jednak, że w tej grupie umieszcza także takie zmienne jak np. zdyscyplinowanie, poziom inteligencji, zdolności przywódcze czy wsparcie ze strony współmałżonka.

Kolejny czynnik, istotny dla powodzenia w prowadzeniu własnej firmy, to zdaniem autora wzajemne dopasowanie osoby i systemu. Odwołując się do teorii Johna Minera (1990) wyróżnia dwa rodzaje systemów, jakie mogą funkcjonować w organizacji: hierarchiczny (zwany inaczej biurokratycznym) oraz system zadaniowy (zwany także przedsiębiorczym). W pierwszym z nich kluczowymi osobami są menadżerowie, w drugim ludzie kierują się nagrodami wewnętrznymi dostarczanymi przez samo wykonanie zadania. Te dwa rodzaje systemów odwołują się do różnych wzorów motywacyjnych, a osoby które posiadają określoną motywację, będą lepiej funkcjonowały w tym systemie, z którym jest ona bardziej zgodna. Badania prowadzone w oparciu o ten model pokazały, że przedsiębiorcy osiągają wyższe wyniki w motywacji związanej z systemem zadaniowym niż

menadżerowie, zwłaszcza jeśli ich firma nastawiona jest na rozwój (Miner, Smith, Bracker, 1989). Motywacja zadaniowa określona została jako motywacja do: 1) uzyskiwania informacji zwrotnych o rezultatach włożonego przez osobę wysiłku, 2) posiadania większej kontroli nad wynikami, aby zredukować ryzyko, 3) angażowania się w zadania, które zaspokajają wewnętrzne dążenie do osiągnięć, 4) bycia osobiście twórczym, 5) planowania i ustalania celów (Miner, 1990).

Za koncepcje i nastawienia poznawcze ważne dla powodzenia firmy Vecchio uznaje nadmierną pewność siebie i pychę (*hubris*). Przytaczane przez autora badania pokazują, że osoby zakładające własne firmy są bardzo pewne siebie, przekonane o możliwości odniesienia sukcesu, co z jednej strony może przyczyniać się do powodzenia np. w przekonywaniu innych do swojego pomysłu (inwestorów, klientów, pracowników), jednak z drugiej strony może prowadzić do porażki. W tym drugim przypadku nadmierne zaufanie do siebie, przeradzające się w samouwielbienie, nazywane jest pychą. Nadmierna pewność siebie może przejawiać się w predyspozycji do bardziej pozytywnego oceniają sytuacji, gdy sugeruje ona szansę i możliwość osiągnięcia zysku (Palich, Bagby, 1995). Vecchio stawia także pytanie czy nadmierną pewność siebie nie powinna być traktowana jako specyficzny sposób manifestowania samooceny, jako wyraz wysokiej ogólnej samooceny, traktowanej raczej jako zmienna osobowościowa niż poznawcza, badana w kontekście podejmowania decyzji.

Oprócz tych wymiarów przedsiębiorczości, wypracowanych z dotychczasowych badań w tej dziedzinie, Vecchio proponuje także dołączenie innych, które były uwzględniane w badaniach nad przywództwem, a nieobecne w obszarze przedsiębiorczości. Stoi za tym założenie, że przedsiębiorca pełni w swojej pracy rolę lidera. Do tych istotnych wymiarów zalicza podporządkowanie się, inteligencję społeczną wraz z potencjałem społecznym, tzw. czynniki neutralizujące przywództwo oraz szkolenia i rozwój.

Zdolność do inspirowania, motywowania, podtrzymywania zainteresowania pracowników, komunikowania im swojej wizji stanowią zdaniem autora istotne atrybuty osoby zakładającej własną firmę. Podporządkowanie się (*followership*) stanowi jakby odwrotność przywództwa. Jednak, choć istnieją tu interesujące teorie, nie posiadają one mocnego wsparcia w badaniach empirycznych. Jedna z teorii (Schreisheim, Castro, Coglisier, 1999, za: Vecchio, 2003) mówi, że lider i osoba podporządko-

wana negocjują specyficzną relację wymiany społecznej, gdzie liderzy oferują takie motywatory, jak wynagrodzenie i okazje do udziału w podejmowaniu decyzji, a podwładni swój wysiłek i lojalność. Relacja ta jest inna z każdym podwładnym, a jej jakość ma wpływ na satysfakcję z pracy, poziom wykonania, czas zatrudnienia poszczególnych podwładnych. Autor przypuszcza także, że w sytuacji zakładania nowej firmy, zwykle początkowo przynajmniej małej, podwładni znajdują się w bardziej podporządkowanej pozycji i mogą doświadczać różnych form wykorzystywania przez właścicieli.

Inteligencja społeczna, zgodnie z teorią Roberta Sternberga, definiowana jest jako zdolność do adekwatnego interpretowania działań innych ludzi i wchodzenia w efektywne interakcje (por. Sternberg, 2004). Chociaż analizowano w tym kontekście różne zawody, w tym także menadżerów, nie było badań nad osobami zakładającymi własne firmy, co zdaniem autora może być interesującym obszarem. Wskazuje na te kompetencje, które mogą przyczynić się do sukcesu w roli przedsiębiorcy: zdolność do właściwej oceny aktualnego nastroju i emocji innych ludzi, biegłość w wywoływaniu pozytywnych reakcji innych poprzez dbałość o własny wygląd i wizerunek, zdolność przystosowywania się do różnych sytuacji społecznych i kontaktów z różnymi osobami. Z kolei potencjał społeczny (*social capital*) jest rozumiany jako aktualne i potencjalne zasoby

pochodzące ze znajomości ludzi, przynależności do sieci powiązań społecznych oraz posiadania dobrej reputacji.

Następna zmienna określana jako substytuty i czynniki neutralizujące przywództwo odnosi się do tych okoliczności, w których zachowanie lidera staje się niekonieczne lub zbędne, może wręcz przeszkadzać. Okoliczności takie mogą być wyznaczane przez pewne cechy zadania (np. gdy zadanie jest ustrukturyzowane, rutynowe, dostarcza informacji zwrotnych i wzmocnień wewnętrznych), cechy osoby podwładnego (np. doświadczenie, dobre wytrenowanie) oraz cechy firmy (np. dystans fizyczny między podwładnym a przełożonym, szczegółowe procedury). Vecchio twierdzi, że spostrzeżenia te dadzą się odnieść także do kierowania ludźmi w sytuacji nowopowstającej firmy. Choć nie wszyscy dostrzegają i doceniają ten czynnik, także szkolenie i rozwój osób podejmujących działalność na własny rachunek, mogą przyczynić się, zdaniem autora, do ich sukcesu.

Przyjmując, że powstawanie i rozwój nowej firmy stanowi pewien proces, który składa się z kilku stadiów, Vecchio proponuje, by podzielić go najogólniej na działania związane z rozpoczynaniem działalności, z rozwojem firmy oraz z jej upadkiem (Ryc. 3). Wskazuje także czynniki psychologiczne (opisane powyżej) oraz ekonomiczne, które mogą być szczególnie istotne na poszczególnych etapach tego pro-

Etapy powstawania nowej firmy			
	Przed rozpoczęciem działalności i rozpoczęcie	Rozwój firmy	Upadek firmy
<b>Działania</b>	Rozwój pomysłu Ocena szans Oszacowanie zasobów Zdobycie zasobów	Kierowanie zasobami Zbieranie rezultatów Kreowanie kultury	Uwolnienie się Odejście
Odpowiednie czynniki micro- i macro			
<b>Czynniki psychologiczne</b>	„Wielka Piątka” Potencjał społeczny Zmienne demograficzne	„Wielka Piątka” Potencjał społeczny Atrybuty podporządkowania Strategiczne reagowanie Dopasowanie osoby i systemu Nastawienia poznawcze	Zmęczenie Rodzina
<b>Czynniki ekonomiczne</b>	Dostępność kapitałów Alternatywne możliwości Mechanizmy wsparcia	Zagrożenia zewnętrzne (konkurencja, wyczerpanie rynku, innowacje)	Finanse Zwolnienia

Ryc. 3. Model przedsiębiorczego przywództwa

Źródło: Vecchio R.P. (2003). Entrepreneurship and leadership: common trends and common threads. *Human Resource Management Review*, 13, 303–327, s. 320. Copyright © 2003 by Elsevier Science Inc. Przedruk za zgodą Elsevier Science Inc.



cesu i przyczyniać się do sukcesu. Jedną z przyczyn niepowodzeń dotychczasowych badań upatruje w pomijaniu tego problemu, niedocenianiu dynamiki rozwoju firmy oraz szerszego kontekstu, w którym ona funkcjonuje.

Na początkowym etapie zakładania firmy jako istotne, oprócz „Wielkiej Piątki Przedsiębiorcy”, wymienia także inne czynniki psychologiczne, jak również czynniki ekonomiczne (Rycina 3). Gdy firma zaczyna funkcjonować w sposób bardziej ustabilizowany, rutynowy na drugim etapie rozwoju, zmieniają się także czynniki psychologiczne i ekonomiczne istotne dla jej sukcesu w tym okresie. Wymiary „Wielkiej Piątki” mogą być zdaniem autora mniej istotne, znaczenia nabierają natomiast zmienne związane ze sprawowaniem przywództwa w firmie (w tym także nie opisywana dokładniej umiejętność strategicznego odpowiadania na zmiany w środowisku firmy). Na tym etapie czynniki ekonomiczne stanowią przede wszystkim źródło zagrożeń (czy to ze strony konkurencji czy innych zmian rynkowych). Ostatnie stadium – upadek firmy, zakończenie działalności, związane często z odejściem założyciela firmy, nie doczekało się na razie dostatecznego zainteresowania ze strony badaczy. Mogą pojawić się tu zjawiska zgłaszane przez samych przedsiębiorców takie jak zmęczenie i związane z tym pogorszenie zdrowia, utrata zainteresowania oraz problemy rodzinne np. niechęć przejęcia firmy przez następne pokolenie. Oprócz tego ważnym czynnikiem ekonomicznym mogą być problemy finansowe. Na każdym z tych etapów sukces jest zależny od czynników ekonomicznych, psychologicznych oraz od interakcji między nimi.

Zaproponowany przez Vecchio model traktuje zakładanie nowej firmy, a później jej istnienie i upadłość jako proces. Łączy dynamikę tego procesu z wpływami na poziomie mikro (psychologicznymi) i makro (związanymi z kontekstem), choć większą uwagę poświęca zmiennym psychologicznym. Model ten nie ogranicza się jedynie do samego założenia firmy, ale ujmuje cały okres jej trwania aż do upadku. Jest to więc szersze ujęcie procesu, niż np. w modelu Shane’a, Locke’a i Collinsa czy też w modelu, który zostanie przedstawiony poniżej.

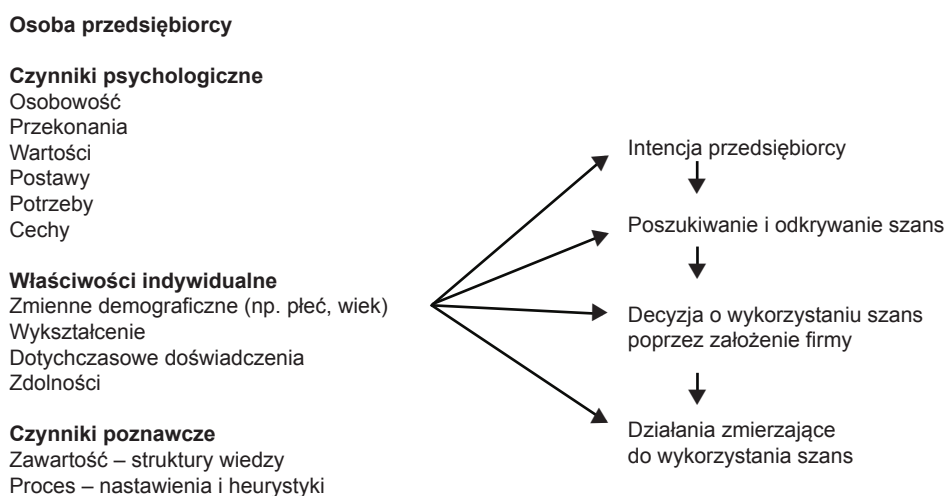
Choć propozycja, która przedstawił Vecchio jest interesującym połączeniem perspektywy badań nad przywództwem i przedsiębiorczością, nie ustrzegł on się także przed pewnymi nieścisłościami – niektóre zmienne nie są wyraźnie rozłączne, zachodzą na siebie, np. potrzeba osiągnięć jest zarówno elementem tzw. „Wielkiej Piątki Przedsię-

biorcy”, jak i jednym z wyznaczników dopasowania osoby i systemu. Choć sam autor wskazuje na niejednoznaczność wyników dotychczasowych badań, określa pięć najważniejszych w jego opinii czynników, które mogą przyczyniać się do sukcesu w zakładaniu i prowadzeniu nowej firmy.

#### **MODEL PROCESU ZAKŁADANIA FIRMY – UJĘCIE SHOOKA, PRIEMA I MCGEE**

W ujęciu zaproponowanym przez Christophera L. Shooka, Richarda L. Priema i Jeffreya E. McGee (2003) powstanie nowej firmy jest bezpośrednim efektem intencji i konsekwentnych działań osoby przedsiębiorcy. Jest procesem, który prowadzi poprzez uświadomienie sobie intencji założenia firmy, poszukiwanie i odkrywanie szans aż do decyzji, by je wykorzystywać oraz podjąć działania zmierzające do dokonania pierwszej transakcji. Autorzy przyjmują definicję przedsiębiorczości zaproponowaną przez Shane’a i Venkatramana (2000), a nową firmę uznają za utworzoną, gdy dokonana zostanie pierwsza sprzedaż. Swoje modele odnoszą do samego procesu tworzenia firmy, nie zajmując się dalszym jej rozwojem. Pomijają jednocześnie kontekst środowiskowy, otoczenie, w którym powstaje nowa firma, koncentrując się na roli osoby podejmującej działalność gospodarczą. Autorzy omawiają kolejne kroki procesu wskazując na rolę przedsiębiorcy na każdym z nich (Rycina 4). Zaznaczają przy tym, że jego zachowania zmieniają się, także on sam może zmieniać się pod wpływem doświadczeń związanych z nowym przedsięwzięciem.

Początek całemu procesowi daje intencja założenia własnej firmy, definiowana jako świadomy stan umysłu, który poprzedza działanie, kieruje uwagę w stronę celu, jakim jest podjęcie działalności gospodarczej. Rozróżniają tu jednak intencję założenia firmy i intencję jej posiadania; w tym drugim przypadku możliwe jest odkupienie już działającej firmy, bez podejmowania ryzyka związanego z rozpoczęciem nowej działalności. Dla zrozumienia intencji przedsiębiorczych autorzy przytaczają trzy modele teoretyczne: model wdrażania pomysłów przedsiębiorczych Barbary J. Bird, model intencji przedsiębiorczych Alberta Shapero oraz teorię planowanego zachowania Iceka Ajzena. Ponieważ modele te, a także późniejszy model zaproponowany przez Norisa F. Kruegera, który stanowi integrację podejść Shapero i Ajzena, są opisane w języku polskim (Zaleśkiewicz, 2004), nie będę ich tu omawiała. Warto jedynie wspomnieć, że najnowszy z nich, model Kruegera (2000) uwzględnia przede wszyst-



Rys. 4. Model procesu zakładania firmy uwzględniający rolę osoby przedsiębiorcy

Źródło: Shook Ch.L., Priem R.L., McGee J.E., (2003). Venture creation and the entreprising individual: a review and synthesis. *Journal of Management*, 29, 379-399, s. 381. Copyright © 2003 by Elsevier Science Inc. Przedruk za zgodą Elsevier Science Inc.

kim takie zmienne, jak oczekiwane indywidualne korzyści, jakie może przynieść założenie firmy oraz spostrzeganie tego przez otoczenie społeczne – czynniki te mają wpływ na ocenę atrakcyjności przedsięwzięcia. Z drugiej strony ważna jest także jego wykonalność, na którą mają wpływ własna efektywność oraz spostrzegane wsparcie społeczne. Atrakcyjność i wykonalność mają, zdaniem Kruegera, podstawowe znaczenie dla kształtowania się intencji przedsiębiorczej.

Shook, Priem i McGee uważają, że zmienne demograficzne (np. posiadanie rodziców, którzy odnieśli sukces w prowadzeniu własnej firmy) mogą także pośrednio wpływać na intencję podjęcia działalności gospodarczej. Wpływ ten dokonuje się jednak głównie poprzez oddziaływanie na postawy, przyjmowane normy i poczucie własnej skuteczności. Ważną, choć mało zbadaną dotychczas rolę, pełnią ich zdaniem czynniki poznawcze, np. błędne nastawienia (*biases*) i heurystyki. Uważają także, że oprócz rozróżnienia intencji założenia firmy i intencji jej posiadania np. poprzez kupno, należy także rozróżnić w przyszłych badaniach tych, którzy zrealizują faktycznie swoje zamiary od tych, którzy tego nie zrobią.

Drugi etap to poszukiwanie i odkrywanie szans. Szansa jest tu rozumiana jako potencjalna możliwość; to przedsiębiorca musi sobie wyobrazić przyszłą wartość rynkową danych towarów czy usług,

odkryć ją jako szansę. Autorzy podkreślają jednak, że nie ma na razie jednoznacznej, uznanej definicji szansy, a badania w tej dziedzinie zaczynają się dopiero rozwijać. Przytaczane przez nich analizy pokazują, że istnieją różnice w sposobie poszukiwania szans i możliwości między przedsiębiorcami i menedżerami (Kaish, Gilad, 1991). Okazuje się także, że niektórzy odkrywają nowe szanse bez aktywnego szukania ich oraz że istnieją różnice indywidualne w zakresie umiejętności odkrywania szans (Shane, 2000). Zdaniem autorów w badaniu tego etapu wskazane byłoby uwzględnianie zmiennych psychologicznych, demograficznych i poznawczych, choćby tych, które brane są pod uwagę w badaniach nad przetwarzaniem informacji przez menadżerów.

Kiedy szanse są rozpoznane, osoba rozważająca założenie firmy musi zdecydować czy chce je wykorzystać czy też nie, a jeśli zdecyduje, że tak, to w jaki sposób najlepiej to zrobić. Badania nad podejmowaniem tej decyzji uwzględniały zmienne psychologiczne, takie jak skłonność do podejmowania ryzyka, motywy i postawy. Zdaniem autorów (podobnie jak w przytaczanej wcześniej opinii Shane'a, Locke'a i Collinsa), wyniki badań nad skłonnością do ryzyka są jak dotychczas niespójne, przeczą sobie wzajemnie. Badania nad motywami pokazują, że mogą one być różne w różnych krajach – w jednych przedsiębiorcy są motywowani raczej

przez prestiż i status związany z pozycją przedsiębiorcy, w innych przez możliwość rozwijania swoich pomysłów i uczenia się (Shane, Kolvereid, Westhead, 1991). Do postaw charakterystycznych dla przedsiębiorców zostały tu zaliczone m.in. optymizm, dążenie do innowacji w biznesie, przestrzegana kontrola nad wynikami działań przedsiębiorczych, samoocena. Oprócz tych wszystkich zmiennych badania koncentrowały się także na procesach podejmowania decyzji, pokazując, że osoby zakładające własne firmy myślą nieco inaczej niż inni – w mniejszym stopniu wykorzystują tzw. myślenie kontrfaktyczne „co by było, gdyby?”, rzadziej doświadczają żalu z powodu tego co zrobili lub czego nie zrobili (Baron, 2000; zob. też Zaleśkiewicz, 2004). Shook, Priem i McGee stwierdzają, że mimo rozwoju badań nad procesem podejmowania decyzji o założeniu firmy mało jeszcze wiemy na temat roli osoby przedsiębiorcy, jego osobowości i procesów poznawczych. Wskazują także na potrzebę badania sprzężeń zwrotnych między wynikami decyzji i działań przedsiębiorców a posiadanymi przez nich strukturami wiedzy i innymi właściwościami osobowości.

Jeśli zostanie podjęta decyzja o wykorzystaniu pojawiających się szans, inaczej mówiąc o założeniu firmy, potrzebne jest podjęcie działań, które ją urzeczywistnią. Podstawowym działaniem jest tu zgromadzenie właściwych zasobów, z których znaczna część pochodzi od innych ludzi bądź instytucji. Badania w tej dziedzinie koncentrowały się, zdaniem autorów, na aktywności podejmowanej przez przedsiębiorców, pomijając raczej rolę samej osoby podejmującej tę aktywność (np. Cooper, 1993). Sugerują, aby w większym stopniu uwzględniać właściwości przedsiębiorcy np. w procesie wyboru rynku dla swoich towarów lub usług. Czynnikiem, który może wpływać na przebieg całego procesu tworzenia firmy może być także kontekst kulturowy kraju, w którym działa dany przedsiębiorca. Dlatego wyniki badań uzyskiwane w jednym kraju niekoniecznie dają się łatwo przekładać na inne warunki społeczne i kulturowe.

Shook, Priem i McGee postawili wiele pytań ważnych dla przyszłych badań, wskazali kierunki oraz podali sugestie co do metodologii badań na każdym z opisanych etapów powstawania firmy. Postulują potrzebę integrowania opisanych przez siebie trzech grup zmiennych: czynników psychologicznych, indywidualnych właściwości osoby oraz czynników poznawczych w dalszych badaniach nad przedsiębiorczością. Sugerują także, aby w większym stopniu zająć się sądami strategicznymi,

przebiegiem procesów myślenia w podejmowaniu decyzji przez przedsiębiorców.

Godne odnotowania jest także podkreślenie dynamiki nie tylko samego procesu zakładania firmy, ale również dynamiki w zachowaniach i możliwości zmian w osobie przedsiębiorcy. Ten aspekt zagadnienia był rzadko podnoszony w rozważaniach teoretycznych, a pomijany dotychczas w badaniach empirycznych.

Koncepcja ta, koncentrując się na osobie, pomija szerszy kontekst środowiskowy, otoczenie w którym powstaje nowa firma. Choć autorzy piszą, że zrozumienie interakcji osoby ze środowiskiem może stanowić klucz do zrozumienia procesu zakładania firmy, w ich modelu zmienne środowiskowe są właściwie nieobecne. Głównym przedmiotem zainteresowania jest tu osoba przedsiębiorcy.

## PODSUMOWANIE

Przedstawione koncepcje teoretyczne odzwierciedlają obecny etap rozwoju tego nowego obszaru badań. Powstawały one równolegle i zostały opublikowane w tym samym czasie. Dlatego też nie nawiązują do siebie nawzajem, ich autorzy jak do tej pory nie podjęli polemiki, która mogłaby prowadzić do uzgodnienia stanowisk. Choć często opierają się na tych samych dotychczasowych badaniach wyprawiając z nich swoje wnioski, tylko jedna z koncepcji doczekała się częściowej weryfikacji empirycznej.<sup>2</sup> Taka weryfikacja przedstawionych modeli mogłaby prowadzić do faktycznego rozwoju wiedzy na temat uwarunkowań procesu powstawania firmy. Będzie ona jednocześnie trudnym zadaniem, gdyż wszystkie one ujmują bardzo wiele różnych zmiennych, zarówno psychologicznych, jak i ekonomicznych, które niełatwo ująć w ramach jednego projektu badawczego. Raczej można się spodziewać, że koncepcje te będą stanowiły szersze tło dla projektowania i interpretacji badań prowadzonych w ramach nieco węższych ujęć, skoncentrowanych na kilku wybranych zmiennych.

Przyglądając się zestawowi zmiennych proponowanych w zaprezentowanych modelach, można zauważyć, że część z nich ma ugruntowaną tradycję w dotychczasowych badaniach, natomiast niektóre wyprowadzane są na podstawie obserwacji i nie były dotychczas zdefiniowane w literaturze (np. napęd, egoistyczna pasja) i mają charakter

<sup>2</sup> Przeszukanie baz danych Academic Search Premier, PsychINFO, PsychARTICLES, Business Source Premier nie wykazało istnienia opublikowanych badań odnoszących się do pozostałych teorii.

raczej intuicyjny. Ponieważ brak im podstaw teoretycznych, trudno odnosić je do jakiegoś szerszego modelu teoretycznego i interpretować. Brak im także precyzyjnych definicji wyróżniających je jednoznacznie spośród innych istniejących już konstruktów. Być może przyczyną takiej sytuacji jest sięganie do dwu dyscyplin naukowych – ekonomii i psychologii. Ekonomisci obserwując rzeczywistość nazywają coś, co w psychologii ma już swoją tradycję, bez odnoszenia do tej tradycji. Dlatego też konstrukty te mogą tylko pozornie być nowe, można odnieść wrażenie, że nowe nazwy określają to, co było już wcześniej opisane. Z drugiej jednak strony te propozycje teoretyczne nie stały się sztywne i zamknięte na dane pochodzące z doświadczenia, nie zacieśniły się w obrębie terminów o uznanej tradycji akademickiej.

Różni autorzy uznają za ważne inny zestaw zmiennych. Te, które dla jednych mają istotne znaczenie, przez innych są pomijane, jako mało ważne lub takie, które nie znalazły potwierdzenia w dotychczasowych badaniach (np. skłonność do ryzyka, procesy poznawcze i decyzyjne). Wskazanie więc „Wielkiej Piątki Przedsiębiorcy”, analogicznie do dość zgodnie uznawanych pięciu podstawowych wymiarów osobowości, wydaje się przedwcześnie. Zdecydowanie brak tu jeszcze zgody badaczy co do listy zmiennych, choćby tych osobowościowych, które powinny się w tym zestawie znaleźć.

Jako postęp w badaniach można jednak uznać dość powszechną akceptację jednej definicji przedsiębiorczości. Prawie wszyscy cytowani tu autorzy, a także wielu innych (np. Phan, 2004; Baron, 2004) opowiadają się za przyjęciem definicji zaproponowanej przez Shane'a i Venkataramana (2000, s. 218). Tak, jak było to już powiedziane, zgodnie z tą definicją, przedsiębiorczość to proces, poprzez który możliwości produkowania przyszłych dóbr i usług zostają odkryte, ocenione i wykorzystane. Dotychczasowy brak ogólnie przyjętego sposobu rozumienia tego terminu sprawiał, że wyniki różnych badań nie były łatwe do porównywania, nie prowadziły do kumulacji wiedzy (por. Brandstaetter, 1997; Shane, Locke, Collins, 2003).

Wspólne i jednocześnie nowe na tle wcześniejszych ujęć, wydaje się także traktowanie powstania nowej firmy jako procesu, dostrzeganie jego dynamiki. Choć różna jest liczba i dokładne określenia poszczególnych etapów, to dominuje przekonanie, że nie można badać zakładania firmy jako pojedynczego faktu, zjawiska, ale trzeba rozpatrywać je jako proces dziejący się w czasie, zależny w dużym stopniu od właściwości osoby przedsiębiorcy. Takie rozumienie przedsiębiorczości sugeruje także

potrzebę badań podłużnych, uwzględniających dynamikę tego procesu, zamiast porównywania grup menadżerów i przedsiębiorców, jak to często miało miejsce w dotychczasowych badaniach (por. Hansenmark, 2003; Sarasvathy, 2004). Nie tyle więc chodzi o wskazanie zestawu specyficznych cech, które wyróżniają przedsiębiorców, co o wskazanie właściwości osoby, które mogą pomóc jej pokonywać trudności, jakie pojawiają się na różnych etapach procesu zakładania własnej firmy.

Przedstawione koncepcje koncentrują się raczej na pozytywnej stronie zjawiska, na poszukiwaniu uwarunkowań sukcesu w podejmowaniu działalności gospodarczej na własny rachunek. W mniejszym stopniu wyjaśniają przyczyny możliwych porażek. Ta „druga strona medalu” nie doczekała się jak na razie dostatecznej uwagi ze strony badaczy przedsiębiorczości (por. Sarasvathy, 2004).

Istotne jest także wskazanie, przynajmniej w niektórych modelach, na problem wzajemnego determinowania (Bandura, 1986) – nie tylko osoba przedsiębiorcy ma wpływ na przebieg procesu powstawania firmy, ale także ona sama zmienia się pod wpływem podjętych decyzji i działań. I tak np. osoby z wysokim poczuciem własnej skuteczności mogą odnosić większy sukces, co zwrótnie umacnia ich przekonanie o skuteczności w tej dziedzinie. Osoba podejmująca działalność gospodarczą nie jest więc już jedynie czynnikiem zewnętrznym wobec całego procesu, niezmiennym elementem oddziałującym na proces. Przekonania i zachowania przedsiębiorców nie stanowią stabilnych właściwości, które odróżniają jednych ludzi od drugich niezależnie od sytuacji. Przeciwnie – zrozumienie tego, w jaki sposób osoba wchodzi w interakcję ze środowiskiem, jak sama zmienia się pod wpływem podejmowanej aktywności, może stanowić klucz do zrozumienia procesu zakładania nowej firmy (por. Shook, Priem, McGee, 2003).

Przedstawione tu propozycje teoretyczne starają się uporządkować wyniki dotychczasowych badań oraz wskazać kierunki dalszych. Pytania dlaczego jedni ludzie podejmują decyzję o założeniu własnej firmy, a inni nie, a także dlaczego jednym udaje się zrealizować ten cel, a innym nie, nadal pozostają nie rozstrzygnięte. Problem uwarunkowań sukcesu w działaniach przedsiębiorczych jest istotny nie tylko poznawczo, ale także praktycznie. Gdybyśmy mogli wskazać, jakie kompetencje sprzyjają powodzeniu w zakładaniu i prowadzeniu firmy, moglibyśmy także służyć pomocą i wsparciem np. w postaci szkoleń dla tych, którzy podejmują się tego niełatwego zadania.

## LITERATURA

- Babb, E.M., Babb, S.V. (1992). Psychological traits of rural entrepreneurs. *Journal of Socio-Economics*, 21, 353–362.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, New York: Prentice Hall.
- Baron, R., Markman, G.D. (2000). Beyond social capital: how social skills can enhance entrepreneurs' success. *Academy of Management Executive*, 14, 106–116.
- Baron, R. (2000). Counterfactual thinking and venture formation: the potential effects of thinking about "what might have been". *Journal of Business Venturing*, 15, 79–91.
- Baron, R. (2003). Human resource management and entrepreneurship: some reciprocal benefits of closer links. *Human Resource Management Review*, 13, 253–256.
- Baron, R. (2004). Potential benefits of the cognitive perspective: expanding entrepreneurship's array of conceptual tools. *Journal of Business Venturing*, 19, 169–172.
- Baum, J.R., Locke, E.A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skills, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of Applied Psychology*, 89, 4, 587–598.
- Begley, T.M., Boyd, D.P. (1987). A comparison of entrepreneurs and managers of small business firms. *Journal of Management*, 13, 393–407.
- Brandstaetter, H. (1997). Becoming an entrepreneur – a question of personality structure? *Journal of Economic Psychology*, 18, 157–177.
- Brockner, J., Higgins, E.T., Low, M.B. (2003). Regulatory focus theory and the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 19, 203–220.
- Collins, Ch.J., Hanges, P.J., Locke, E. A. (2004). The relationship of achievement motivation to entrepreneurial behavior: a meta-analysis. *Human Performance*, 17, 1, 95–117.
- Cooper, A.C. (1993). Challenges in predicting new firm performance. *Journal of Business Venturing*, 8, 241–253.
- Ensley, M.D., Pearson, A., Pearce, C.L. (2003). Top management team process, shared leadership, and new venture performance: a theoretical model and research agenda. *Human Resource Management Review*, 13, 329–346.
- Fried, V.H. (2003). Defining a forum for entrepreneurship scholars. *Journal of Business Venturing*, 18, 1–11.
- Hansemark, O.C. (2003). Need for achievement, locus of control and prediction of business start-ups: A longitudinal study. *Journal of Economic Psychology*, 24, 301–319.
- Honig, B. (1998). What determines success? Examining the human, financial, and social capital of Jamaican micro-entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 13, 371–394.
- Kaish, S., Gilad, B. (1991). Characteristics of opportunities search of entrepreneurs vs. executives: Sources, interests, and general alertness. *Journal of Business Venturing*, 6, 45–61.
- Krueger, N.F. Jr (2000). The cognitive infrastructure of opportunity emergence. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 24, 3, 5–23.
- Markman, G.D., Balkin, D.B., Baron, R.A., (2002). Inventors and new venture formation: The effects of general self-efficacy and regretful thinking. *Entrepreneur Theory and Practice*, 4, 149–165.
- Markman, G.D., Baron, R.A. (2003). Person-entrepreneurship fit: why some people are more successful as entrepreneurs than others. *Human Resource Management Review*, 13, 281–301.
- Miner, J.B. (1990). Entrepreneurs, high growth entrepreneurs, and managers: contrasting and overlapping motivational patterns. *Journal of Business Venturing*, 5, 221–234.
- Miner, J.B., Smith, N.R., Bracker, J.S. (1989). Role of entrepreneurial task motivation in the growth of technologically innovative firms. *Journal of Applied Psychology*, 74, 554–560.
- Palich, L.E., Bagby, D.R. (1995). Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: challenging conventional wisdom. *Journal of Business Venturing*, 10, 425–438.
- Phan, P.H. (2004). Entrepreneurship theory: possibilities and future directions. *Journal of Business Venturing*, 19, 617–620.
- Ratnatunga, J., Romano, C. (1997). A „citation classics“: analysis of articles in contemporary small enterprise research. *Journal of Business Venturing*, 12, 197–212.
- Rotter, J.B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80, cały nr 609.
- Sarasvathy, S.D. (2004). The questions we ask and the questions we care about: reformulating some problems in entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, 19, 617–620.
- Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science*, 11, 448–469.
- Shane, S., Kolvereid, L., Westhead, P. (1991). An explanatory examination of the reasons leading to new firm formation across country and gender. *Journal of Business Venturing*, 6, 431–446.
- Shane, S., Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25, 217–226.
- Shane, S., Locke, E.A., Collins, Ch.J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*, 13, 257–279.
- Shook, Ch.L., Priem, R.L., McGee, J.E. (2003). Venture creation and the entreprising individual: a review and synthesis. *Journal of Management*, 29, 379–399.
- Simon, M., Houghton, S.M., Aquino, K. (1999). Cognitive biases, risk perception, and venture formation: how individuals decide to start companies. *Journal of Business Venturing*, 15, 113–134.
- Sternberg, R.J. (2004). Successful intelligence as a basis for entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 19, 189–201.
- Vecchio, R.P. (2003). Entrepreneurship and leadership: common trends and common threads. *Human Resource Management Review*, 13, 303–327.
- Zaleśkiewicz, T. (2004). Przedsiębiorczość i podejmowanie ryzyka, W: T. Tyszka (red.), *Psychologia ekonomiczna* (s. 303–333). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.