

Rola doświadczenia w procesie uczenia się przedsiębiorców¹

Svetlana Gudkova

Artykuł poświęcony jest problematyce uczenia się przedsiębiorców, w której centralne miejsce zajmuje doświadczenie. Zdobywane jest ono w codziennych relacjach oraz momentach krytycznych, zaburzających równowagę w przedsiębiorstwie. Warunkiem koniecznym procesu uczenia się jest refleksja, która nadaje znaczenie wydarzeniom z przeszłości oraz sprzyja tworzeniu się wiedzy. W artykule przedstawione zostały wybrane koncepcje związane z procesem uczenia się, ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki mikroprzedsiębiorstw. Autorka na podstawie przeprowadzonych badań jakościowych analizuje wpływ indywidualnego doświadczenia na proces uczenia się przedsiębiorców w najmniejszych firmach, akcentując jego uwarunkowania oraz bariery.

Pierwsze badania opisujące problematykę uczenia się na gruncie przedsiębiorczości zaczęły się pojawiać w literaturze pod koniec lat 90. ubiegłego stulecia, jednak obecnie przyciąga ona coraz więcej badaczy². Szczególną rolę odegrała w tym publikacja Minniti i Bygrave'a, a dokładnie rzecz ujmując wyzwanie w niej zawarte:

„Przedsiębiorczość jest to proces uczenia się, a teoria przedsiębiorczości wymaga stworzenia teorii uczenia się.” (Minniti, Bygrave 2001: 7, tłum. S.G.)

Zainspirowało to wielu badaczy do podjęcia badań empirycznych w celu poznania zjawiska uczenia się przedsiębiorców.

1. Proces uczenia się przedsiębiorców

W literaturze przedmiotu można znaleźć szereg definicji uczenia się, które oferują odmienne spojrzenia na zjawisko, rozpatrując je w różnych kontekstach. Za jedno z najbardziej kompleksowych jest uznawane pojęcie zaproponowane przez Beacha. Określa ono uczenie się jako:

„(...) ludzki proces nabywania oraz modyfikacji umiejętności, wiedzy, przyzwyczajień oraz postaw, który prowadzi do zmiany zachowań.” (Beach 1980 za Sullivan 2000: 161, tłum. S.G.)

Senge natomiast podkreślał, że zwrot *uczenie się* utracił obecnie swoje pierwotne znaczenie – „zmiana sposobów myślenia”, na rzecz znacznie prostszego

– „*pozyskiwanie informacji*” (Senge 1998: 26). Z kolei Argyris, mówiąc o uczeniu się, zaznaczał, że jest to nie tylko proces identyfikacji nieprawidłowości i podejmowania działań korygujących w celu ich usunięcia, lecz również, a może przede wszystkim, krytyczne spojrzenie na własne zachowania oraz mechanizmy nimi rządzące (Argyris 1991: 99–100). Kolb zwracał uwagę na szczególną rolę doświadczenia w powstawaniu oraz kształtowaniu się nowych idei. Znalazło to odzwierciedlenie w zaproponowanej przez niego definicji.

„Uczenie się jest procesem, w którym wiedza jest tworzona poprzez transformację doświadczenia.” (Kolb 1984: 38, tłum. S.G.)

Kolb podkreślał, że proces ten ma charakter ciągły, a natychmiastowa reakcja na powstały problem nie może być traktowana jako uczenie się, tylko działanie (Kolb 1984: 38).

Przeniesienie koncepcji uczenia się na grunt przedsiębiorczości zaowocowało stworzeniem nowego terminu – **przedsiębiorcze uczenie się** (*entrepreneurial learning*), którego przedmiot nie został jednak precyzyjnie określony³. W artykule odstąpię od dokładnego tłumaczenia terminu na rzecz bardziej wymownego – **uczenie się przedsiębiorców**, dołączając do grupy badaczy stosujących pojęcie w odniesieniu do małych przedsiębiorstw, wśród których szczególną kategorię stanowią mikroprzedsiębiorstwa (Cope 2005: 374; Warren 2004: 4).

W mikroprzedsiębiorstwach ścisły związek pomiędzy przedsiębiorstwem a osobą przedsiębiorcy, który pełni w nich najważniejsze funkcje, dążąc do realizacji osobiście wytyczonych celów, występujący zarówno na poziomie finansowym, jak i emocjonalnym, nadaje szczególną wagę indywidualnemu procesowi uczenia się przedsiębiorcy (Churchill, Lewis 1983: 33; Hoffer, Charan 1984: 4; Cope 2003: 430). Następnie, w miarę rozwoju przedsiębiorstwa, większego znaczenia powinno nabierać uczenie się organizacji, jednak badania wskazują, że w przypadku małych firm takie oczekiwania się nie sprawdzają (Warren 2004: 14)⁴.

Działania podejmowane przez przedsiębiorców obarczone są dużym ryzykiem, którego minimalizacja jest czasochłonna, a przede wszystkim kosztowna. Najmniejsze firmy decydując się na realizację określonego przedsięwzięcia, często nie mogą sobie na to pozwolić, polegając głównie na własnej intuicji oraz sieci powiązań. Ryzyko dodatkowo potęgowane jest przez niedokładne rozpoznanie nowej sytuacji, w tym związków przyczynowo-skutkowych w niej występujących, co znacznie utrudnia przedsiębiorcom podejmowanie decyzji, ponieważ możliwości antycypacji ich konsekwencji są ograniczone. W tym kontekście uczenie się może być traktowane, przytaczając słowa Minniti i Bygrave’a, jako *proces kalibracji algorytmu podejmowania decyzji albo uświadamiania istniejących zależności oraz mechanizmów nimi rządzących*. Pozwala to na nabranie pewności siebie oraz swobodne poruszanie się przedsiębiorcy w nowych warunkach, z wykorzystaniem poznanych dźwigni do skutecznej realizacji szans dostrzeżonych w otoczeniu (Minniti, Bygrave 2001: 5; Ravasi, Turati 2004: 142, 161).

Wyniki badań przedstawiane w literaturze przedmiotu wskazują, że proces uczenia się przedsiębiorcy w małej firmie, a w szczególności w mikroprzedsię-

biorstwach, następuje przede wszystkim poprzez doświadczenie – podejmowanie działań oraz obserwację ich skutków. Zdobywane jest ono w codziennych relacjach z klientami, dostawcami, konkurencją oraz innymi podmiotami wywierającymi wpływ na działalność firmy (Burgoyne 1995: 67; Rae, Carswell 2000: 221; Gibb 2000: 25). Przedsiębiorcy uczestniczą w zarządzaniu firmą przez stosunkowo długi okres, obserwując wpływ swoich decyzji na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa. Pozwala im to na uniknięcie, opisaną przez Senge, iluzji uczenia się poprzez doświadczenie, dotyczącej menedżerów w dużych organizacjach, których okres przybywania na czele firmy jest ograniczony, w związku z czym często nie są oni w stanie śledzić skutków swoich decyzji (Senge 1998: 35). Do korzystania z własnej wiedzy, powstałej na bazie doświadczenia, właściciele najmniejszych firm skłania również ograniczony dostęp do środków finansowych, który z jednej strony uniemożliwia dostęp do nowoczesnych technologii, a z drugiej motywuje do tworzenia konkurencyjnych rozwiązań we własnym zakresie, bazując na dostępnych zasobach (Drummond, Chell 1994: 37; Gudkova 2004: 226).

2. Uczenie się przez doświadczenie

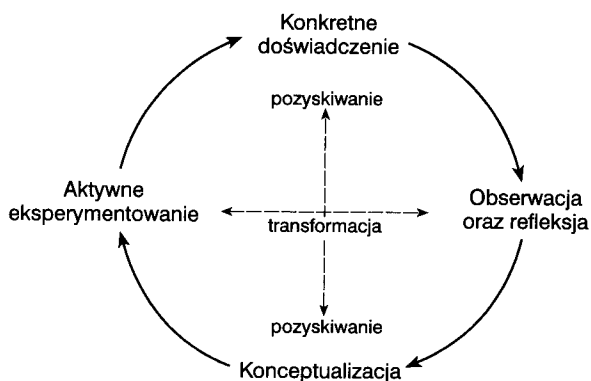
Minniti i Bygrave zdefiniowali uczenie się przedsiębiorców przez doświadczenie jako

„(...) proces składający się z powtarzania oraz eksperymentowania prowadzący do zwiększenia pewności siebie przedsiębiorcy w podejmowaniu określonych działań oraz wzrostu zasobów wiedzy.” (Minniti, Bygrave 2001: 7, tłum. S.G.)

W działaniu zdobywana jest wiedza przedsiębiorcza, która jest niezbędna do stworzenia i skutecznego rozwijania przedsięwzięcia, a mając charakter niekodowany (*tacit*), jest trudna do pozyskania w sposób alternatywny. To jest to, co odróżnia przedsiębiorcę od innych uczestników rynku, co stanowi jego odmienność na tle otoczenia (Politis 2005: 401; Minniti, Bygrave 2001: 6). Reuber, Dyke i Fischer podkreślali, że centralnym elementem wiedzy zdobywanej poprzez doświadczenie jest zdolność do podejmowania decyzji na podstawie intuicji. Z kolei badania przeprowadzone przez Allinson, Chell i Hayes dostarczyły dowodów popierających tezę, że przedsiębiorcy w większym stopniu niż menedżerowie kierują się przecuciem (Allinson, Chell, Hayes 2000: 41). Intuicja pozwala na pominięcie kosztownych analiz, zwiększenie szybkości reakcji przedsiębiorcy na bodźce pojawiające się w otoczeniu oraz zachowanie niezbędnej elastyczności. Jest to możliwe dzięki zdobytym zasobom wiedzy, które dają możliwość dostrzegania znanych wzorców w na pozór nowych sytuacjach (Davenport, Prusak 2000: 11).

Jedną z najbardziej wpływowych koncepcji uczenia się oferowanych przez literaturę przedmiotu jest **teoria uczenia się przez doświadczenie** autorstwa Kolba, zawarta w książce „*Experiential Learning. Experience as a Source of Learning and Development*”, która została opublikowana w 1984 roku i jest jedną z naj-

częściej cytowanych pozycji bibliograficznych w tym obszarze. Kolb podkreślał, że uczenie się jest procesem eksperymentowania, w ramach którego wyłaniają się pomysły, modyfikowane następnie przez nowe doświadczenia (Kolb 1984: 26). Proces ten składa się z czterech podstawowych etapów, przedstawionych na rysunku 1. Momentem inicjującym jest konkretne doświadczenie, które aktywizuje jednostkę do dalszych poszukiwań. Skłania ono do dokładnej obserwacji efektów oraz zbierania informacji z tym związanych. Ich analiza, połączona z krytyczną refleksją, prowadzi do wyłaniania się nowych idei oraz tworzenia uogólnień, które następnie są testowane w nowych sytuacjach, kształtując zachowania jednostek w przyszłości.



Rys. 1. Model uczenia się przez doświadczenie. Źródło: opracowane na podstawie Kolb, 1984, *Experiential Learning. Experience as a Source of Learning and Development*, s. 42.

Uczenie się jest procesem pełnym napięcia, nieodłącznie związanym z poddawaniem w wątpliwość dotychczasowych założeń oraz rozwiązywaniem konfliktów. Znalazło to odzwierciedlenie w modelu Kolba. Kryją się w nim dwa rodzaje sprzeczności, występujących pomiędzy działaniem a refleksją oraz pomiędzy natychmiastową reakcją a teoretycznymi rozważaniami, co skłania jednostkę do bycia jednocześnie aktorem i obserwatorem, bezpośrednio angażującym się w działania i utrzymującym niezbędny dystans. Kolb podkreśla, że warunkiem koniecznym uczenia się jest występowanie dwóch wzajemnie powiązanych wymiarów procesu. Są to: pozyskiwanie oraz transformacja doświadczenia. Pierwsze może następować zarówno poprzez podejmowanie konkretnych działań praktycznych, jak i rozważań o charakterze teoretycznym. Drugie z kolei może być skutkiem krytycznej refleksji bądź kolejnych eksperymentów w otoczeniu. Przy czym wyłączone zdobywanie bądź transformacja doświadczeń nie wystarcza do zaistnienia procesu uczenia się. Wyzwaniem dla jednostki jest właściwa integracja w nim konkretnego doświadczenia, obserwacji i refleksji, konceptualizacji oraz aktywnego eksperymentowania, która warunkuje końcowy rezultat (Kolb 1984: 26).

Przedsiębiorca podejmując decyzje, kieruje się dwoma podstawowymi strategiami. Pierwsza polega na wyborze rozwiązania identycznego lub podobnego do tych stosowanych w przeszłości. Jest ona obciążona mniejszym ryzykiem, ponieważ bazuje na wykorzystywaniu istniejących zasobów wiedzy opartych na dotychczas zdobytym bagażu doświadczeń. Druga strategia zakłada wkraczanie w nowe obszary, decydowanie się na dotąd nie stosowane rozwiązania. Dokonując takiego wyboru, przedsiębiorca w znacznej mierze traci oparcie w dotychczas zdobytym doświadczeniu, ponosząc jednocześnie większe ryzyko (Minniti, Bygrave 2001: 5). Obrona strategia uczenia się wywiera wpływ na proces pozyskiwania wiedzy i umiejętności. March podkreśla, że jest to wybór pomiędzy odkrywaniem, innowacyjnością i dywersyfikacją a doskonaleniem, eksploatacją i selekcją; poszukiwaniem nowych pomysłów oraz niestandardowych rozwiązań a rozwijaniem kluczowych kompetencji oraz unikalnych umiejętności (March 1991: 71–72). Każda ze strategii jest niezwykle istotna dla rozwoju przedsiębiorstwa, jednak często znalezienie właściwego bilansu pomiędzy nimi jest trudne. Problem ten jest uznawany za jeden z centralnych w teorii uczenia się przez doświadczenie (Holmqvist 2000: 15). Nadmierne eksperymentowanie bez należytej koncentracji na wybranych aspektach działalności może prowadzić do ambitnych oczekiwań przy jednoczesnym braku konkretnych rezultatów. Z kolei doskonalenie dotychczasowych rozwiązań jest obciążone nieznacznym ryzykiem oraz przynosi szybkie efekty zarówno w postaci satysfakcji, jak i korzyści finansowych. Zachęca to do podejmowania dalszych działań w kierunku pogłębiania specjalizacji, co prowadzi do zawężenia pola widzenia, zniekształcenia obrazu otaczającego świata oraz ignorowania sygnałów z niego docierających. Przedsiębiorstwo zaczyna podążać utartym szlakiem, nie dostrzegając innych ścieżek rozwoju, co w długim okresie prowadzi do pułapki zamknięcia się oraz samodestrukcji (March 1991: 73; Holmqvist 2004: 71).

Wyniki badań przeprowadzonych przez Shane dowodzą, że przedsiębiorcy dostrzegają te szanse rynkowe, które mają związek z ich poprzednim doświadczeniem. Dotychczas zdobyta wiedza tworzy tzw. **korytarz wiedzy** (*knowledge corridor*), kierkując percepcję jednostki w stronę poszukiwania nowych informacji o charakterze komplementarnym do dotychczas posiadanych (Shane 2000: 452; Shane, Venkataraman 2000: 222). Następuje selekcja przyjmowanych do wiadomości informacji, co prowadzi do wzmocnienia istniejących postaw. Badania przeprowadzone na grupie menedżerów dostarczają argumentów świadczących o tym, że decyzje o charakterze strategicznym często są podejmowane w oparciu o poprzednio zdobyte doświadczenia, przy czym proces ten w części przypadków odbywa się w podświadomości. Jednostki nie zdają sobie sprawy z przeniesienia dotychczas zdobytej wiedzy w nowe sytuacje, które w sposób zasadniczy mogą się różnić od przypadków wejściowych, sprawiając, że taki transfer jest nieuzasadniony oraz wielce szkodliwy. Ważne jest, aby wykorzystanie poprzednio zdobytej wiedzy było całkowicie świadome oraz nie blokowało poszukiwania nowych rozwiązań (Simons 1999: 580; Gavetti, Rivkin 2005: 60).

3. Krytyczna refleksja

„Każde doświadczenie jest potencjalną szansą uczenia się. Tymczasem my często wybieramy niekoncentrowanie się na okazjach do uczenia się życia codziennego.” (Boud, D., Cohen, R., Walker, D. 1993: 8, tłum. S.G.)

Aby skorzystać z szansy uczenia się oferowanej przez doświadczenie, niezbędne jest zwolnienie, zatrzymanie się na chwilę oraz oddanie się procesowi refleksji. Jest to warunek konieczny, aby zdarzenia z przeszłości nabrały znaczenia, a ich wpływ nie ograniczał się wyłącznie do natychmiastowej reakcji na bodziec. Doświadczenie nie składa się z szeregu wydarzeń, spotykających przedsięwzięcie. Są to wydarzenia mające określone znaczenie, które nadaje im refleksja. Parafrazując słowa Criticos, można powiedzieć, że doświadczenie samo w sobie nie ma szczególnej wartości, ważny jest intelektualny wzrost, który jest następstwem refleksji (Criticos 1993: 162). Potwierdzeniem tego jest rola zdarzeń negatywnych, które będąc często przeżyciami bolesnymi, dostarczają jednocześnie wielu korzyści. Klasycznym przykładem jest odniesienie porażki przy realizacji przedsięwzięcia (Criticos 1993: 162; McGrath 1999: 15).

Refleksja jest procesem wewnętrznym jednostki, polegającym na odwołaniu się do zdarzenia zewnętrznego, poddaniu go analizie w nawiązaniu do poprzednich doświadczeń. Uczenie się w tym kontekście może być traktowane jako nadawanie znaczenia doświadczeniu, którego efektem jest zmiana dotychczasowych schematów myślowych oraz postaw wobec otaczającego świata. Zaangażowanie w proces refleksji innych uczestników może prowadzić do odmiennych rezultatów procesu uczenia się. Jest to uwarunkowane faktem, że każda osoba wnosi do interpretacji wydarzenia własną wiedzę, oczekiwania, postawy oraz emocje, tworząc osobisty obraz sytuacji oraz występujących w niej związków przyczynowo skutkowych. Możliwość spojrzenia na wydarzenie z różnych perspektyw wzbogaca proces uczenia się (Boud, Cohen, Walker 1993: 10-11).

Nadawanie znaczenia konkretnemu wydarzeniu wydobywa z pamięci kolejne doświadczenia z przeszłości, z których istnienia przedsięwzięcie często nie zdawał sobie sprawy. Znakomitą ilustracją tego jest **metafora holu pełnego luster** zaadoptowana przez Andresen z prac Schöna. W świetle metafory wydarzenia są porównywalne do lusterek wiszących na ścianach. Odbicie jednego z nich można dostrzec w innych. Tak mając do czynienia z jednym wydarzeniem, które zainicjowało proces uczenia się przez doświadczenie, można w nim znaleźć odzwierciedlenie elementów wielu innych zdarzeń mających miejsce w przeszłości (Andresen 1993: 60). Osoba podchodząc do interpretacji konkretnej sytuacji, wnosi do niej swoje poprzednie doświadczenia, wystawiając je na próbę. W przypadku gdy informacje są sprzeczne z dotychczasowymi przekonaniem, mogą one szybko być uznane za nieistotne bądź po prostu zostać przeoczone. Łatwiej i chętniej są przyjmowane do wiadomości dane, które są zgodne z wyznawanymi poglądami. Takie postępowanie może blokować oraz wyraźnie zniekształcać proces uczenia się (Brew 1993: 90; Postle 1993: 36; Simons 1999: 580). Natomiast w przypadku krytycznych wydarzeń skłaniających do refleksji

w wyniku interpretacji jest dokonywana rewizja poprzednio sformułowanych wniosków oraz poglądów. Brew, odwołując się do modelu Kolba, podkreśla, że to właśnie otwartość na ponowną ocenę wydarzeń oraz nadanie im nowych znaczeń stanowi szczególną cechą uczenia się przez doświadczenie (Brew 1993: 92).

Brak krytycznej refleksji prowadzi do nieuzasadnionego wnioskowania przez analogię. Z jednej strony może to być związane z narastaniem obawy przed stosowaniem rozwiązań, które w przeszłości były związane z negatywnymi efektami, natomiast z drugiej może prowadzić do powielania stosowanych wcześniej zachowań w niesprzyjających ku temu warunkach. W obu przypadkach źródło problemów tkwi w niedokładnym rozpoznaniu oraz ocenie sytuacji, w szczególności okoliczności towarzyszących wydarzeniu. Dodatkową barierę natury psychologicznej stanowi niechęć przedsiębiorcy do powracania do sytuacji przykrych, które są blokowane w świadomości. Z jednej strony pozwala to na tymczasowe zapewnienie komfortu psychicznego, natomiast z drugiej uniemożliwia uczenie się oraz prowadzi do popełnienia tych samych błędów w pozornie innych okolicznościach (Gavetti, Rivkin 2005: 59; McGrath 1999: 20).

4. Zarys metody

Podstawę empiryczną artykułu stanowią badania poświęcone rozwojowi małych przedsiębiorstw, realizowane w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego w Warszawie we współpracy z Funduszem Mikro5, prowadzone od 2002 roku. Finałowa faza badań finansowana jest ze środków na naukę w latach 2005/2006 jako projekt badawczy pt. „Niematerialne uwarunkowania rozwoju mikroprzedsiębiorstw”. Badania te mają charakter jakościowy i opierają się głównie na swobodnych mało ukierunkowanych wywiadach prowadzonych z przedsiębiorcami w mikro oraz małych firmach, które przez określony czas swojego funkcjonowania należały do kategorii najmniejszych podmiotów (Konecki 2000: 169; Creswell 2003: 185).

Grupa badanych przedsiębiorstw jest zdywersyfikowana zarówno pod względem geograficznym, jak i profilu działalności. Badania dotychczas prowadzone były w województwach: mazowieckim, lubelskim, małopolskim, podkarpackim, śląskim, opolskim, dolnośląskim, kujawsko-pomorskim, pomorskim oraz warmińsko-mazurskim. Łącznie zostało przeprowadzonych ponad 70 wywiadów, które były nagrywane, a następnie spisywane. Uzupełnienie danych, zebranych podczas wywiadów, stanowiły informacje pozyskane w drodze: obserwacji uczestniczącej, prowadzonej w trakcie wizyty w przedsiębiorstwie, analizy istniejącej dokumentacji dostarczonej przez przedsiębiorcę, analizy materiałów archiwalnych udostępnianych przez właściciela firmy, instytucje współpracujące lub publikowanych w artykułach prasowych. Źródłem danych były także wywiady z przedstawicielami organizacji znajdujących się w stałym kontakcie z badanymi przedsiębiorstwami (np. organizacje finansujące, odbiorcy, dostawcy). W części wywiadów uczestniczyło dwóch badaczy, co pozwala uzyskać triangulację nie tylko danych, lecz również badaczy (Konecki 2000: 86).

Zgromadzony w taki sposób materiał empiryczny został poddany analizie jakościowej z wykorzystaniem procedur metodologii teorii ugruntowanej (Glaser, Strauss 1967: 102; Konecki 2000: 39). Artykuł oparty jest na wstępnych wynikach, uzyskanych w jednym z obszarów poszukiwań, jakim jest rola doświadczenia indywidualnego przedsiębiorcy w procesie uczenia się.

5. Rola doświadczenia w procesie uczenia się

Na początku warto podkreślić znaczenie, jakie nadają przedsiębiorcy doświadczeniu, odwołując się do niego podczas swoich wypowiedzi w różnych kontekstach. Ważne jest, że sformułowania te nie były wcześniej zwerbalizowane przez badacza, lecz padały samoistnie. Można wyróżnić trzy podstawowe obszary, w których przedsiębiorcy najczęściej odwoływali się do doświadczenia. Pierwszy dotyczy skuteczności w pozyskiwaniu klientów. Przedsiębiorcy uznawali doświadczenie za jeden z czynników warunkujących decyzję przyjęcia oferty przez odbiorcę, świadczący o posiadanych przez nich kompetencjach.

„Trzeba mieć jakieś poparcie: doświadczenie, referencje.” (SKS)⁶

Drugi obszar dotyczy reakcji na szanse bądź zagrożenia pojawiające się w otoczeniu. Najlepiej ilustruje to wypowiedź jednego z przedsiębiorców, dotycząca powstawania w okolicy supermarketów.

„Na naszym rynku nie mam takiego doświadczenia. No więc, przyjdzie nam się zmierzyć. Zobaczymy, jakie będą efekty.” (BKR)

Trzecim obszarem są kwalifikacje pracowników. Przedsiębiorcy poszukują do pracy osoby z doświadczeniem bądź gotowych do ciężkiej pracy i zaangażowania w celu jego pozyskania.

„Są osoby bez tej praktyki, a mają wykształcenie jakieś tam ekonomiczne. Tylko, że nigdy w życiu nie miały z niczym do czynienia. No więc, o tyle jest trudne, że ja bym chciała kogoś, kto by troszeczkę już wiedział.” (BPZ)

Przedsiębiorcy odwołując się do doświadczenia w swoich wypowiedziach, utożsamiali je z wiedzą zdobytą podczas realizowanych w przeszłości działań, stanowiącą element kompetencji jednostki. Wiedzą, która jest trudna do pozyskania w inny sposób. Po pierwsze ze względu na fakt, że ma ona niekodowany charakter i często odnosi się do konkretnych sytuacji, przez co może być zdobywana poprzez doświadczenie, bezpośredni kontakt lub obserwację działań jednostki. Drugi powód związany jest z przewagą, którą taka wiedza daje w walce konkurencyjnej. Skłania to przedsiębiorców do starannego ukrywania swoich tajemnic.

„Pierwsze dwa lata, to można powiedzieć, nawet pierwsze pięć lat, to była intensywna nauka nasza, bo nikt nie wprowadził Pani w tajniki krawiectwa.” (TKO)

Jest to wypowiedź jednego z przedsiębiorców, który wskazywał, że największym jego problemem w momencie rozpoczęcia działalności był brak doświad-

czenia w branży odzieżowej. Jego przykład jest znakomitą ilustracją procesu uczenia się następującego poprzez zdobywanie nowych doświadczeń, w trakcie którego dochodził on do wypracowania skutecznych metod działania (patrz tab. 1).

| Doświadczenia | Opracowane na podstawie doświadczeń zasady działania |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Wyprodukowanie kilku nietrafionych modeli ubrań, które się nie sprzedawały, zalegały w magazynach, a następnie były rozdawane gratis stałym klientkom. | <ul style="list-style-type: none"> - „Nie należy szyć od razu dużej partii, tylko uszyć kilka sztuk danego modelu i sprawdzić, jak to się przyjęło, bo kiedyś szyliśmy bez sprawdzenia większą ilość. Były straty z tego powodu”. - „Na jeden sezon musi być dużo wzorów, jak nie ten to inny się sprzedaje. Nie można się ograniczyć do dwóch lub trzech wzorów, musi być kilka wzorów, a nawet kilkanaście”. |
| <ul style="list-style-type: none"> - Wzór cieszył się dużym zainteresowaniem, później nastąpiło nagłe załamanie sprzedaży. W konsekwencji pełne magazyny, których utrzymanie kosztuje. - W związku ze zmianą trendów w modzie, pozostałe z poprzedniego sezonu ubrania nie sprzedawały się. - Znaczna część kolekcji ciepłych zimowych ubrań pozostała w magazynach ze względu na łagodną zimę. | <ul style="list-style-type: none"> - „Najważniejsze dla nas jest przestrzeganie sezonowości, bo jak to jest nawet najpiękniejsze, a nie w tym sezonie uszyte, to jest już niepotrzebne”. - „Trzeba wiedzieć, kiedy zacząć i kiedy skończyć, żeby za dużo nie szyć. Nauczyliśmy się w tym czasie, że jak się dobrze sprzedaje, to już trzeba skończyć, bo magazyn też bardzo dużo kosztuje”. - „Wiadomo, że nigdy wszystko się nie sprzeda”. - „Trzeba słuchać prognoz pogody”. |
| <ul style="list-style-type: none"> - Wycofanie całej partii damskich bluzek po zgłoszonych przez klientki reklamacjach (wzór na tkaninie schodził po trzech praniach). Dostawca zwrócił jedynie pieniądze za zakup materiału. | <ul style="list-style-type: none"> - „Przed wszystkim zwracamy uwagę na tkaninę. Bo to nie sztuka sprzedać i żeby już klient psioczył na nas i więcej już nie kupił z tej firmy. Tkaninę trzeba wcześniej sprawdzić”. - „Jak łączymy dwie tkaniny, to też sprawdzamy, razem pierzemy, prasujemy”. |

Tabela 1. Wypracowanie zasad działania na podstawie zdobywanego doświadczenia na przykładzie przedsiębiorstwa K. Działającego w branży odzieżowej. Źródło: opracowanie własne.

Analizując sposoby postępowania przedsiębiorcy, można stwierdzić, że nowe doświadczenia traktowane były przez niego jako okazja do uczenia się, prowadziły one nie tylko do zmiany sposobu zachowania w konkretnej sytuacji, lecz również do zmiany postaw, odkrywania dotąd nieznanymi zależności przyczynowo-skutkowych. Tworzone były uogólnienia, możliwe do przeniesienia w nowe sytuacje. Przy tym warto podkreślić, że w wyniku zdobytych doświadczeń zostało ukształtowane specyficzne podejście przedsiębiorcy do kolejnych wyzwań związanych z funkcjonowaniem firmy, gotowość do uczenia się.

„Jest to następne doświadczenie i następnym razem będzie coś innego, czego jeszcze się trzeba nauczyć albo stwierdzić, żeby już nie zrobić tego błędu.” (TKO)

Zdolność przedsiębiorcy do uczenia się albo, używając słów Minniti i Bygrave'a, „kalibracji mechanizmu podejmowania decyzji” (Minniti, Bygrave 2001: 5) odgrywa kluczowe znaczenie w procesie rozwoju przedsiębiorstwa. W przypadku przedsiębiorcy, którego przykład został przetoczony powyżej, w ciągu 10 lat jednoosobowa działalność została przekształcona w firmę zatrudniającą ponad 10 osób, sprzedającą swoje produkty na terenie całego kraju oraz rozpoczynającą ekspansję na rynki zachodnie.

Na podstawie doświadczenia przedsiębiorcy również zdobywają wiedzę specjalistyczną, którą można pozyskać poprzez szkolenia, studia literatury fachowej czy korzystając z pomocy doradców. Jednak rozwiązania te w opinii właścicieli mikroprzedsiębiorstw są kosztowne, wymagają czasu, a często nie odczuwają oni potrzeby korzystania z tego typu źródeł. Dużo bardziej popularne jest zwracanie się o radę do najbliższej rodziny oraz przyjaciół. Jest to nic innego, jak korzystanie z doświadczenia zgromadzonego przez inne jednostki, konfrontowanie go z własnym oraz wyciąganie na tej podstawie wniosków. Wzbogaca to proces uczenia się poprzez dostarczenie dodatkowej perspektywy spojrzenia na określony problem. Przeprowadzone badania wskazują, że przedsiębiorcy odczuwają coraz większe braki w posiadanej wiedzy w miarę rozwoju przedsiębiorstwa. Wtedy sięgają oni do literatury, uczestniczą w szkoleniach oraz zrzeszają się w klubach, mających na celu dzielenie się wiedzą w interesującym ich obszarze. Na przykład jeden z objętych badaniem przedsiębiorców przypadkowo odkrył koło Minera, poznane po latach na szkoleniu. Tak opisuje przedsiębiorca to zdarzenie:

„Posmarowaliśmy te ściany i myjemy dyszami ją (*Latarnia Morska*) takimi ciśnieniowymi, sto dwadzieścia atmosfer, nic nie schodzi. Nie da rady. I taki, już taki zmartwiony, zapomniałem, że jedną okładzinę posmarowałem i tak ją zostawiłem, tak na pół godziny. I tak od niechcenia, już chyba nic nie będzie, tak wzięłem dyszę. Zeszła jak z maselka, jak nowe. Ja wtedy jeszcze nie przeszedłem szkolenia. Przypadkowo odkryłem, że istnieje koło Minera – cztery czynniki: czas, działanie chemiczne, temperatura i praca; wszystko musi być. Jeszcze nie miałem tej szkoły, bo u nas nie ma takiej szkoły (*dopuszczającej do zawodu konserwatora powierzchni płaskiej*).” (GFS)

Przedsiębiorca uczestniczył w szkoleniach dotyczących zapewnienia czystości, a następnie wstąpił do stowarzyszenia w celu zdobywania nowej wiedzy w tym zakresie. Warto również dodać, że swoją działalność rozpoczynał on od zakupu maszyny do czyszczenia tapicerki, którą samodzielnie obsługiwał, natomiast w chwili obecnej jego przedsiębiorstwo działa na terenie całej Polski oraz zatrudnia na stałe ponad 45 pracowników.

6. Krytyczna refleksja w procesie uczenia się

Przeprowadzone badania dostarczyły również argumentów na poparcie tezy o znaczeniu krytycznej refleksji w procesie uczenia się przedsiębiorców w najmniejszych firmach. Wyniki analizy zebranego materiału świadczą, że przedsiębiorcy, których firmy się rozwinęły, często opuściły kategorie mikrofirm, zwiększając jed-

nocześnie obroty, są bardziej skłonni do refleksji niż ich koledzy. Zwolnienie oraz zdystansowanie się na chwilę od sytuacji pozwala na wyciągnięcie wniosków, przemyślenie zasad postępowania oraz spojrzenia na problem z innej perspektywy. Z wypowiedzi przedsiębiorców można wnioskować, że mała wielkość firmy sprzyja krytycznej refleksji. Właściciele małych przedsiębiorstw, utrzymujących na niskim poziomie koszty stałe, w większym stopniu mogą sobie pozwolić na zatrzymanie się oraz dokładną analizę sytuacji niż menedżerowie w dużych organizacjach, gdzie presja czasu jest silniejsza. Dodatkowym atutem mikroprzedsiębiorstw jest elastyczność w reagowaniu na szanse lub zagrożenia pojawiające się w otoczeniu. Najlepiej ilustruje to wypowiedź jednego z przedsiębiorców:

„Plusem jest to, że mamy taki mały zakład, że nie musimy przygotować aż tak dużo produkcji, na przykład na tydzień. W sytuacjach podbramkowych przez te dwa dni możemy się zastanowić, żeby po drodze błędów nie narobić, zastanowić się, a potem możemy szybciej przestawić produkcję.” (WUZ)

Wyniki badań dostarczają argumentów na poddanie w wątpliwość spotykanej w literaturze przedmiotu opinii o tym, że przedsiębiorcy są zorientowani na teraźniejszość najlepiej sobie radzą z konkretnymi działaniami, a nie marzeniami o przyszłości czy analizowaniem wydarzeń z minionych lat (Bird 1988: 446). W tym momencie warto przytoczyć *bajkę o czterech porach roku*, opowiedzianą przez jednego z przedsiębiorców, która inspirowała go do działania.

„Więc usłyszałem taką opowieść, taką bajkę o czterech porach roku i ona mnie cały czas inspirowała do działania, warto ją zapamiętać. *Co rolnik robi na wiosnę?* Sieje. Idzie w pole i sieje, taka powinna być odpowiedź, nie? Jak się zadaje to pytanie, to każdy odpowiada, że sieje. No tak, ale teraz załóżmy, on sieje, a tu leżą kruki i zaczynają dziobać to ziarno. Co powinien rolnik zrobić? Niektórzy powiadają, postawić stracha na wróble, odganiać te kruki... Nie, nie walczyć z przeszkodami, robić swoje, iść do przodu. Cały czas siał, bo kruki się najedzą, nasycą i odlecą. Do stracha na wróble się przyzwyczajają i go zignorują. Czyli kiedy jest sezon na sianie, to trzeba siać. *Co robi rolnik latem?* Kolejna pora roku. Kiedy widzi, że [rośliny] wnoszą [się], czy on [je] pielęgnuje? Wnoszą się kielki, coś tam wyrasta, dogląda tego. I nagle jakiś chwast. Tu właśnie powinien zareagować, chwast usunąć. Bo takimi chwastami w naszej działalności może być na przykład zła jakość wykonywania usług. Coś źle robione, coś, co nam szkodzi, co może zabrać nam plon już wnoszący [się]; kiedy już to zaczyna rosnąć, to trzeba z tym walczyć. *Przychodzi jesień, co powinien robić rolnik?* Na jesień zbiera plony. Jedzie w pole, kosi żyto, zboże, robi ziarno, no i przechowuje to. Czyli jest w naszym okresie działalności potem takie właśnie zbieranie plonów. Kiedy coś zasialiśmy, kiedy pilnowaliśmy, jest zapłata za to. *No i przychodzi zima, okres refleksji.* Jest bilans. Plany na następny rok, na następne plony, perspektywa. I jednocześnie bilans tego, co zrobione było w tym roku. I nagle się okazuje, że coś nie wypaliło i właśnie to jest to, kiedy liczymy, że coś się nie udało, to zaczynamy się zastanawiać, gdzie jest przyczyna, gdzie tkwił błąd. I ten błąd właśnie jest w przedpokoju, przed lustrem. Tam trzeba stanąć i znaleźć odpowiedź.” (GFS)

Warto podkreślić, że krytyczna refleksja zakłada postrzeganie siebie przez przedsiębiorców jako głównej siły sprawczej porażek oraz sukcesów odnoszonych przez ich przedsiębiorstwa. Refleksja ma na celu analizę nie tylko własnych zachowań, lecz przede wszystkim sposobów myślenia oraz postaw w świetle nowego doświadczenia. Znakomicie ilustrują to ostatnie zdania bajki o czterech

porach roku, w których przedsiębiorca wskazywał, że przyczyny wszelkich niepowodzeń, a także sukcesów należy poszukiwać przed lustrem. Można to potraktować jako moral, szczególnie dla tych, którzy upatrują źródeł porażek w czynnikach zewnętrznych, co nie prowadzi do konstruktywnych wniosków przynoszących korzystne efekty w przyszłości.

7. Podsumowanie

Przeprowadzone badania wskazują, że proces uczenia się w mikroprzedsiębiorstwach odbywa się głównie poprzez transformację doświadczenia, zdobytego w trakcie realizacji konkretnych zadań. Centralną postacią tego procesu jest przedsiębiorca, którego zdolność do krytycznej refleksji nabiera w takiej sytuacji kluczowego znaczenia. Jest ona warunkiem koniecznym, aby zdarzenia z przeszłości nabrały wartości, a reakcja na nie nie ograniczała się wyłącznie do zmiany zachowań, tylko prowadziła do zmiany postaw oraz sposobów myślenia. Warto podkreślić, że przedsiębiorcy stojący na czele firm, które się rozwijają, są bardziej skłonni do krytycznej refleksji, a przez to częściej wykorzystują okazje do uczenia się, oferowane przez nowe doświadczenia. Ważny jest przy tym sposób podejścia do kolejnych wyzwań oraz chęć odkrywania i doskonalenia się. Skuteczną barierą w zdobywaniu wiedzy jest upatrywanie przyczyn wszelkich niepowodzeń w czynnikach zewnętrznych, co zniekształca proces uczenia się oraz zniechęca przedsiębiorcę do aktywnego poszukiwania szans w otoczeniu.

Informacje o autorce

Mgr Svetlana Gudkova – asystentka w Katedrze Przedsiębiorczości Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego w Warszawie. E-mail: sveta@wspiz.edu.pl

Przypisy

- ¹ Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2005/2006 jako projekt badawczy.
- ² Wyrazem tego może być również fakt, że specjalne, lipcowe wydanie *Entrepreneurship: Theory & Practice* (2005) w całości zostało poświęcone problematyce uczenia się przedsiębiorców.
- ³ Termin ten może być stosowany zarówno w stosunku do przedsiębiorców w małych firmach, jak i menedżerów w dużych korporacjach, których styl uczenia się może być określony jako przedsiębiorczy. Ostatnie nawiązuje do pojęcia intraprzsiębiorczości
- ⁴ Wśród możliwych przyczyn takiej sytuacji wymienia się ograniczenie elastyczności, która jest jednym z podstawowym atutów małej firmy, oraz aktywne zaangażowanie w sieci powiązań, jednak propozycje te nie znalazły empirycznego potwierdzenia w literaturze przedmiotu.
- ⁵ Fundusz Mikro został utworzony w 1994 roku przez Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości PAEF w celu realizacji programu wspierania mikroprzedsiębiorstw.
- ⁶ Dla zachowania anonimowości każdy przedsiębiorca uczestniczący w badaniu został oznaczony trzyliterowym kodem, który nie ma nic wspólnego z inicjałami rozmówcy czy nazwą firmy.

Bibliografia

- Argyris, C. 1991. Teaching Smart People How to Learn. *Harvard Business Review*, vol. 69, nr 3, s. 99–109.
- Bird, B. 1988. Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention. *Academy of Management Review*, vol. 13, nr 3, s. 442–453.
- Boud, D., Cohen, R., Walker, D. 1993. Introduction: Understanding Learning from Experience, w: Boud, D., Cohen, R., Walker, D. (red.) *Using Experience for Learning*, The Society for Research into Higher Education & Open University Press, s. 1–17.
- Burgoyne, J.G. 1995. Learning from Experience. From Individual Discovery to Meta-Dialogue via Evolution of Transitional Myths. *Personnel Review*, vol. 24, nr 6, s. 61–72.
- Churchill, N.C. i V.L. Lewis. 1983. The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*, nr 3, s. 30–50.
- Cope, J. 2003. Entrepreneurial Learning and Critical Reflection. Discontinuous Events as Triggers for “Higher-level” Learning. *Management Learning*, vol. 34, nr 4, s. 429–450.
- Cope, J. 2005. Toward a Dynamic Learning Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 29, nr 4, s. 373–397.
- Creswell, J.W. 2003. *Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, Sage Publications.
- Criticos, C. 1993. Experiential Learning and Social Transformation, w: Boud, D., Cohen, R. i D. Walker (red.) *Using Experience for Learning*, The Society for Research into Higher Education & Open University Press, s. 157–168.
- Davenport, T.H. i L. Prusak. 2000. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press.
- Drummond, H. i E. Chell. 1994. Crises Management in a Small Business. *Management Decision*, vol. 32, nr 1, s. 37–40.
- Gavetti, J. i J.W. Rivkin. 2005. How Strategists Really Think. Tapping the Power of Analogy. *Harvard Business Review*, vol. 83, nr 4, s. 54–63.
- Gibb, A. 2000. Corporate Restructuring and Entrepreneurship: What can large organizations learn from small? *Enterprise & Innovation Management Studies*, vol. 1, nr 1, s. 19–35.
- Glaser, B.G. i A.L. Strauss. 1967. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, New York: Aldine De Gruyter.
- Gudkova, S. 2004. Momenty krytyczne w procesie rozwoju oraz uczenia się małych przedsiębiorstw, w: Król, H. i A. Ludwicyński (red.) *Najlepsze praktyki zarządzania ludźmi w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Warszawa: Polska Fundacja Promocji Kadr, s. 225–238.
- Hoffer, C.W. i R. Charan. 1984. The Transition to Professional Management: Mission Impossible? *American Journal of Small Business*, vol. 9, nr 1, s. 1–11.
- Holmqvist, M. 2000. *The Dynamics of Experiential Learning. Balancing Exploitation and Exploration Within and Between Organizations*, Research Report 2000: 12, Stockholm University, School of Business.
- Holmqvist, M. 2004. Experiential Learning Processes of Exploitation and Exploration Within and Between Organizations: An Empirical Study of Product Development. *Organization Science*, vol. 15, nr 1, s. 70–81.
- Kolb, D.A. 1984. *Experiential Learning. Experience as a Source of Learning and Development*. Prentice Hall.
- Konecki, K. 2000. *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Warszawa: PWN.
- March, J.G. 1991. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, vol. 2, nr 1, s. 71–87.
- McGrath, R.G. 1999. Falling Forward: Real Options Reasoning and Entrepreneurial Failure. *Academy of Management Review*, vol. 24, nr 1, s. 13–30.
- Minniti, M. i W. Bygrave. 2001. A Dynamic Model of Entrepreneurial Learning. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, nr 25(3), s. 5–16.

- Rae, D., Carswell, M. 2000. Using a Life-story Approach in Researching Entrepreneurial Learning: the Development of a Conceptual Model and its Implications in the Design of Learning Experiences. *Education & Training*, vol. 42, nr 4/5, s. 220-227.
- Senge, P. M. 1998. *Piąta Dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Warszawa: Dom Wydawniczy ABC.
- Shane, S. 2000. Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities. *Organization Science*, vol. 11, nr 4, s. 448-469.
- Shane, S. i S. Venkataraman. 2000. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, vol. 25, nr 1, s. 217-226.
- Simons, P.R.J. 1999. Transfer of Learning: Paradoxes for Learners. *International Journal of Educational Research*, nr 31, s. 577-589.
- Sullivan, R. 2000. Entrepreneurial Learning and Mentoring. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 6, nr 3, 160-176.
- Warren, L. 2004. A Systemic Approach to Entrepreneurial Learning: An Exploration Using Storytelling. *Systems Research and Behavioral Science*, nr 21, s. 3-16.