

**Barbara Wyrzykowska**

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

## **Przedsiębiorczość intelektualna jako kompetencja współczesnego menedżera**

### **Wstęp**

W ostatnich latach przedsiębiorczość przykuwa uwagę znacznej liczby badaczy. Organizacje poszukują sposobów wzmocnienia i ożywienia przedsiębiorczości, starają się rozwijać innowacyjność, szybkość, podejmowanie ryzyka przytłoczone niekiedy biurokracją i sformalizowanymi procesami. Z badań wynika, że firmy osiągają sukcesy dzięki wybitnym menedżerom, jasno definiującym wizje i cele przedsiębiorstwa, stosującym style zarządzania orientujące firmę na przedsiębiorczość rynkową, oparte na zaufaniu i współdziałaniu pracowników. We współczesnej gospodarce konieczne staje się wyznaczenie kompetencji dla nowoczesnych menedżerów.

Przedsiębiorczość<sup>1</sup> jest złożoną kompetencją o bardzo wysokiej randze w gospodarce rynkowej, szczególnie w sektorze biznesowym. W potocznym rozumieniu przedsiębiorczy jest człowiek umiejący załatwić wszystkie sprawy, pełen inicjatywy i energii, pomysłowy, zaradny, rzutki. W teorii i praktyce zarządzania termin „przedsiębiorczość” ma wiele znaczeń. Według T. Listwana [2004, s. 201], przedsiębiorcze działanie jest związane przede wszystkim z inicjowaniem projektów, twórczym rozwiązywaniem problemów, podejmowaniem ryzyka, tworzeniem i wykorzystywaniem okazji oraz elastycznym dostosowywaniem się do warunków otoczenia. Zachowania te są ściśle związane z kompetencjami człowieka przedsiębiorczego, a to nakazuje baczniej spojrzeć na zachowania, cechy charakterystyczne i kompetencje menedżera. W związku z tym w niniejszym artykule podjęto próbę naświetlenia tej problematyki.

Celem opracowania jest przedstawienie przedsiębiorczości intelektualnej jako kompetencji o bardzo wysokiej randze w pracy menedżera w gospodarce rynkowej. Artykuł jest oparty na literaturze przedmiotu oraz własnych przemyśleniach autorki.

---

<sup>1</sup> W 1924 r. A. Marshall uznał przedsiębiorczość za czwarty czynnik produkcji, obok trzech znanych wcześniej ekonomii klasycznej – pracy, kapitału i ziemi (oraz innych bogactw naturalnych).

## Menedżer a przedsiębiorca

Termin „menedżer” dotyczy każdego kierownika, który powierzona sobie częścią organizacji kieruje w sposób samodzielny, twórczy i efektywny. Menedżerem może więc być zarówno dyrektor firmy, jak i kierownik wydziału czy magazynier. W niektórych przedsiębiorstwach, głównie zagranicznych, menedżerami nazywa się ludzi ze średniego szczebla zarządzania, pośredniego między kierownikami pierwszej linii (*supervisors*) a dyrektorami najwyższego szczebla (*executives*) [Pocztowski 2003, s. 205].

Menedżer jest osobą odpowiedzialną za realizację działań podległych mu osób i działu. Jego celem jest zwiększenie efektywności pracy przez stosowanie odpowiednich sposobów zarządzania ludźmi. Współczesny menedżer ma wiele imion: lider, wizjoner, analityk, strateg, motywator, inspirator, psycholog, coach, koordynator.

Menedżer to nie przedsiębiorca (choć może nim być), to osoba spełniająca funkcje przedsiębiorcy. Menedżer to dyrektor, kierownik, delegowany przez przedsiębiorcę pracownik, który w jego imieniu podejmuje decyzje o wykorzystaniu zasobów przedsiębiorstwa. To osoba pracująca twórczo, ale dla kogoś, otrzymująca stosowne wynagrodzenie, niewykorzystująca swojej wiedzy bezpośrednio na swój własny rachunek, jedynie dla pomnażania własnych korzyści.

W praktyce przedsiębiorcami można nazwać ludzi prowadzących działalność gospodarczą nastawioną na zysk i ponoszących ryzyko oraz pełną odpowiedzialność za osiągnięte efekty. Podjęcie działalności gospodarczej jest odpowiedzialnością na zidentyfikowaną w najbliższym otoczeniu okazję. Przytoczone podejście nie wyczerpuje różnorodności postrzegania przedsiębiorcy. Ekonomista dostrzega w przedsiębiorcy innowatora, organizatora i koordynatora działalności gospodarczej. Psycholog analizuje wewnętrzną potrzebę działania i motywy dążenia do obranego celu. Politycy widzą w przedsiębiorcy kreatora nowych miejsc pracy i ważny czynnik aktywizujący rozwój gospodarczy, ale również w wielu przypadkach „wyzyskiwacza” i destruktora porządku ekonomiczno-społecznego.

W ramach prezentowanych definicji podkreśla się twórczy charakter przedsiębiorcy, przejawiający się w:

- 1) tworzeniu lub odkrywaniu nowych możliwości;
- 2) podejmowaniu decyzji o wykorzystywaniu dostępnych zasobów;
- 3) organizowaniu i kierowaniu przedsięwzięciem;
- 4) ponoszeniu ryzyka związanego z niepowodzeniem.

Jak wynika z przedstawionych informacji, przedsiębiorcą jest osoba realizująca funkcje zarządcze w przedsiębiorstwie. Równocześnie jest jednak właścicielem lub współwłaścicielem przedsiębiorstwa i występuje w roli kapitalisty – właściciela kapitału, który zapewnia funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Menedżer zarządza przedsiębiorstwem, ale nie jest jego właścicielem czy też współwłaścicielem. Jako zarządca firmy realizuje funkcje przedsiębiorcy, ale nie ponosi ryzyka utracenia czy „uszczerbku” swojej własności.

Przedsiębiorcy zależy na tym, żeby jego oczekiwania – cele, które pokłada w przedsiębiorstwie – były zbieżne z oczekiwaniami menedżera. Na ogół jednak tak nie jest, gdyż ich interesy się różnią. Przedsiębiorcy zależy na długookresowym przyroście wartości rynkowej przedsiębiorstwa, natomiast menedżer pragnie uzyskać korzyści krótkookresowe w postaci wyższego wynagrodzenia, premii lub udziału w zyskach.

O ile u przedsiębiorcy istotnym motywem podjęcia się działalności jest chęć tworzenia, rozwijania, o tyle menedżer bierze głównie pod uwagę swoją karierę zawodową. Dotyczy to nie tylko głównego menedżera, ale także pozostałych kierowników, którzy kierują się przede wszystkim korzyścią osobistą. Ich oportunizm skłania nawet często do działań nieetycznych np. oszustwa, łapownictwa.

Przedsiębiorca kieruje się w swojej pracy zazwyczaj intuicją – liczy na szczęście. Menedżer opiera się na swojej wiedzy, umiejętnościach i – co może najważniejsze – doświadczeniu. Przedsiębiorca służy sobie, swojej rodzinie i klientom. Menedżer jest zależny od właściciela czy rady nadzorczej – służy innym osobom.

Przedsiębiorca i menedżer odgrywają w gospodarce zupełnie inne role. Menedżer nie jest prawdziwym przedsiębiorcą – wykonując jedynie funkcje przedsiębiorcy, opiera się na zupełnie innych niż on pobudkach (choć mogą one być zbieżne). Wcale nie musi przy tym mieć cech typowych dla przedsiębiorcy. Z kolei przedsiębiorca prawie zawsze jest menedżerem, osobą zarządzającą swoim własnym przedsiębiorstwem, jest kierownikiem przedsięwzięcia.

Menedżerowie wcale nie są gorsi od przedsiębiorców tylko dlatego, że nie są właścicielami przedsiębiorstw, którymi kierują. Wręcz przeciwnie – menedżerowie to kluczowy zasób współczesnych przedsiębiorstw, zapewniają im przetrwanie i rozwój w burzliwych czasach. Fakt ten podkreślał wielokrotnie P.F. Drucker [2004, s. 17], który nazywał menedżerów dynamicznym, ożywczym elementem w każdym biznesie. Twierdził, że we współczesnych, rozwiniętych gospodarkach rynkowych nie tylko nie wykonują oni gorzej funkcji przedsiębiorczych niż dziewiętnastowieczny kapitalista-dyrektor, ale przeciwnie, realizują je znacznie lepiej dzięki profesjonalnemu i naukowemu rozwojowi jakości tego czynnika wytwórczego, jakim jest przedsiębiorczość. Bardzo często ich predyspozycje są nawet lepsze niż przedsiębiorców, ich umiejętności powodują, że kierowane przez nich przedsiębiorstwa osiągają bardzo dobre wyniki, a brak prawa własności zarządzanym przez nich majątkiem wcale nie zmniejsza ich osobistego zaangażowania w realizowane przedsięwzięcia.

F. Bławat [2003, s. 33] proponuje, używając pojęcia „menedżer”, określać wyraźnie, czy chodzi o przedsiębiorcę właściciela, czy menedżera występującego głównie w małych i średnich firmach (osoba taka sama ustala reguły postępowania, oczywiście biorąc pod uwagę ograniczenia zewnętrzne, dąży do realizacji własnych wizji, ponosi całkowite ryzyko działalności), czy też osobę sprawującą funkcje zarządcze w dużych korporacjach. Przedsiębiorcę takiego proponuje się nazywać menedżerem korporacyjnym. Podkreśla się jednocześnie, że we współczesnych procesach gospodarowania taki typ przedsiębiorcy jest dość powszechny.

## Model kompetencji menedżera

Pojęcie kompetencji jest często spotykane w literaturze poruszającej zagadnienia z zakresu: socjologii organizacji, filozofii, prawa, psychologii zarządzania. Interdyscyplinarność tego pojęcia stwarza trudności definicyjne, a dodatkowo liczne terminy bliskoznaczne, takie jak np. umiejętności, zdolności, uzdolnienia, potencjał, kwalifikacje, utrudniają podanie uniwersalnej definicji kompetencji.

W literaturze można znaleźć ponad 400 określeń kompetencji [Antczak 2008, s. 15–18]. Istnieje też wiele różnych ich podziałów. Najczęściej uwzględnia się ich dwie zasadnicze grupy: pierwsza to kompetencje dotyczące osób (określane też jako miękkie), druga to kompetencje związane z pracą (inaczej kompetencje twarde).

Pionierska koncepcja kompetencji McClellanda [1973, s. 1–14] podkreśla istotną wagę kryteriów związanych z wykonywaniem określonych zadań. McClelland uznał, że w diagnozie kompetencji bardzo ważna jest analiza zachowań wyróżniających osoby osiągające najlepsze wyniki w konkretnych rodzajach prac. Akcent na zachowanie pracowników był punktem wyjścia dla tzw. behawioralnego modelu kompetencji, zgodnie z którym kompetentny pracownik to taki, który wie, jak się zachować, aby osiągnąć wyznaczony cel (wiedza), potrafi podjąć odpowiednie działanie (umiejętność) i chce zachować się w określony sposób (motywacja). Zatem wiedza, umiejętności i motywacja do zachowania się w określony sposób są kluczowymi determinantami kompetencji. Są obserwowalne i mierzalne, ponieważ przejawiają się w zachowaniu. Tak rozumiane kompetencje podlegają procesowi uczenia się, a tempo ich zmian w czasie zależy od otoczenia i trwałych dyspozycji (osobowość, inteligencja) [Adams 1997, s. 18–23].

Kompetencje menedżerskie wiążą się ze zdolnością do efektywnego, skutecznego i etycznego zarządzania. Są ważne i potrzebne, choć wciąż zbyt często ignorowane. Kompetencje menedżerskie dotyczą konkretnych osób – i w tym sensie można je uznać za kompetencje osobiste. Stanowią one jednak także

element kultury danej organizacji, wiążą się bowiem z jej historią i tradycjami. Są firmy znane z dobrego zarządzania, przyjazne dla zarządzających, w których wyrasta wielu wybitnych menedżerów. Są również organizacje odporne, trudne do kierowania, w których profesjonalne i efektywne zarządzanie zawsze stanowiło problem – na przykład ze względu na liczbę i postawy związków zawodowych czy też skład osobowy i zachowania rad nadzorczych [Oleksyn 2010, s. 22–23].

Podobnie jak w przypadku próby zdefiniowania pojęcia kompetencji, tak i przy określeniu modelu kompetencji menedżerskich pojawiają się trudności z jednoznacznym ustaleniem definicji i listy charakterystyk efektywnego menedżera. Dodatkowo samo pojęcie „menedżer” jest wieloznaczne. W literaturze często pisze się o zdolnościach przywódczych, kompetencjach kierowniczych, kształtowaniu liderów, cechach przywódczych, mentoringu, nie zawsze traktując te pojęcia rozłącznie [Adair 2010, s. 17].

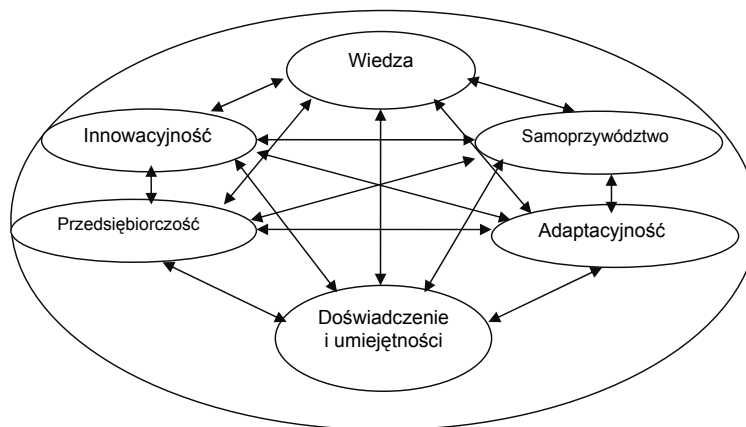
Kompetencje menedżerskie, według Boyatzisa [1982, s. 17–19], to takie charakterystyki osoby kierującej firmą lub zespołem pracowników, które przyczyniają się do bardzo dobrego wykonania pracy, obejmujące cechy osobowości, motywy działania, doświadczenie oraz zachowania (cechy behawioralne wynikające z cech osobowości).

Nie ma pełnej zgody co do tego, jakie konkretnie kompetencje powinny charakteryzować efektywnego menedżera. Jedni wskazują na znaczenie kompetencji z zakresu zarządzania celami i działaniami, kierowania podwładnymi, zarządzania zasobami ludzkimi, przywództwa, umiejętności interpersonalnych i analitycznych oraz orientacji na osiągnięcia [Porwoł 2008, s. 152–156]. Inni do kluczowych kompetencji osób zarządzających zaliczają umiejętność kształtowania i realizacji misji, wizji i strategii organizacji, wiedzę i umiejętności z zakresu zarządzania, zdolności do harmonizowania interesów firmy, efektywne i racjonalne gospodarowanie powierzonymi zasobami oraz kompetencje w zakresie public relations [Oleksyn 2010, s. 167]. Podkreśla się też, że te elementy składowe kompetencji są charakterystyczne dla menedżerów osiągających bardzo dobre wyniki w działaniu.

Ogromna różnorodność stanowisk kierowników – i podmiotów, którymi oni kierują – sprawia, że opisywanie ich kompetencji w sposób uniwersalny, ujednolicony byłoby niezasadne. Trzeba uwzględnić swoistość wymagań różnych szczebli zarządzania. To bowiem, co jest najważniejsze w pracy prezesa zarządu czy dyrektora naczelnego, najczęściej nie ma takiego znaczenia w wypadku kierowników pierwszej linii, i odwrotnie. Inna jest struktura kompetencji osób zarządzających na przykład produkcją, a inna ludzi zarządzających projektami czy finansami [Oleksyn 2010, s. 168].

Wszyscy menedżerowie, niezależnie od poziomu kierowania, mają jednak kilka kompetencji wspólnych. W zależności od szczebla zarządzania i rodzaju

działalności znaczenie każdej z tych grup jest jednak inne. Według autorki, każdy menedżer powinien charakteryzować się połączeniem wiedzy i umiejętności, a wśród wielu rodzajów kompetencji najważniejsze wydają się kompetencje związane z: samoprzywództwem, adaptacyjnością, doświadczeniem i umiejętnościami, przedsiębiorczością i innowacyjnością. Kompleksowe zestawienie wymienionych kompetencji zaprezentowano na rysunku 1.



**Rysunek 1**

Model kompetencji menedżera

Źródło: Opracowanie własne.

Przedstawiony na rysunku model kompetencyjny tworzy pewien system poprzez wzajemne sprzężenia poszczególnych jego elementów. Wiedza jest najważniejszą i zapewne najbardziej złożoną kompetencją. Ukazuje, w jakiej dziedzinie menedżer jest specjalistą oraz jaki jest zakres jego wiedzy i kwalifikacji. Wiedza menedżera doskonała w różnych formach jest podstawą sukcesu małych i średnich firm.

Doświadczenie i umiejętności<sup>2</sup> praktyczne można rozpatrywać łącznie, choć umiejętności wiążą się nie tylko z doświadczeniem, ale także z wykształceniem i wiedzą. Doświadczenie (jeśli ma być czymś więcej niż tylko stażem pracy) powinno wiązać się z umiejętnościami – większe doświadczenie to hipotetycznie większe umiejętności. Nie dzieje się to jednak automatycznie i zależy od tego, czy menedżer się w pracy rozwija, czy też nie, i w jakim tempie. Umiejętności menedżerskie to zdobycie nowych doświadczeń w zarządzaniu, rozwinięcie zdolności i umiejętności kierowania ludźmi, umiejętności interpersonalne.

<sup>2</sup> Umiejętność to zdolność do realizacji złożonych, dobrze zorganizowanych wzorców zachowania w sposób płynny i elastyczny, zapewniający osiągnięcie danego celu lub wyniku. Dotyczy to zarówno aktywności ruchowej, jak i werbalnej czy społecznej. W przypadku umiejętności społecznych istnieje tendencja do posługiwania się tym terminem w stosunku do wzorców zachowań, które mają na celu wpływ na inne osoby.

Istotą samoprzywództwa są umiejętności samodzielnego podejmowania decyzji, przyjmowania odpowiedzialności za własne działanie, samoświadomość oraz umiejętność nadzorowania własnej pracy. Przyjęcie odpowiedzialności za własny rozwój i zarządzanie własnymi zasobami jest podstawą samodoskonalenia, które w organizacjach przyszłości odgrywać będzie zasadniczą rolę.

Umiejętność skutecznego działania w otoczeniu, dostosowywania się do nowych okoliczności i zdarzeń, elastyczne reagowanie na zmiany, tworzenie relacji opartych na współpracy i zaufaniu to atrybuty menedżera charakteryzującego się wysoką adaptacyjnością. Współpraca w zespole jest możliwa tylko dzięki przyjęciu aktywnej roli osoby odpowiedzialnej za przebieg interakcji. Efektywnemu współdziałaniu sprzyja zaakceptowanie odmienności członków zespołu oraz świadomość, że każdy z nich jest inny, ma własny styl myślenia i działania. Ważne jest to, co jednostka daje zespołowi, czym przyczynia się do zrealizowania wspólnego celu, oraz to, co dzięki tej interakcji zyskuje dla siebie.

Innowacyjny menedżer nieustrudzenie poszukuje nowych szans na rozwój zarówno osobisty, jak i rozwój firmy. Dzięki swej kreatywności potrafi w porę rozpoznać nadarżające się okazje i z nich skorzystać. Czujnie obserwuje zmieniającą się rzeczywistość, by w razie zagrożeń mieć czas na podjęcie odpowiednich środków zaradczych. O innowacyjności menedżera przyszłości świadczyć będzie również jego zdolność do podejmowania ryzyka.

Przedsiębiorczość to zdolność do podejmowania takiego działania, dzięki któremu firma może realizować misję oraz cele biznesowe. Przedsiębiorczy menedżer kieruje swoim działaniem w taki sposób, aby zwiększyć konkurencyjność firmy na rynku dzięki zastosowaniu innowacyjnych rozwiązań. Ma czas na to, by ocenić skuteczność swoich działań i wprowadzić niezbędne korekty. Dzięki swemu zaangażowaniu potrafi zainspirować innych do efektywnej pracy.

Kompetencje wspólne dla ogółu menedżerów zmieniają się wraz z przekształceniami zachodzącymi w organizacji przedsiębiorstw. Dynamiczna natura tych kompetencji wynika z ciągle zmieniającego się otoczenia organizacji, to otoczenie wymusza konieczność zmian wewnętrznych. Dlatego też struktura kompetencji menedżerów organizacji musi się zmieniać, aby jak najlepiej przystosować do zachodzących zmian. Ponadto, menedżerowie coraz częściej funkcjonują w środowisku uwolnionym od hierarchii i są pozbawieni tzw. władzy wymuszania.

Reasumując niniejsze rozważania, kompetentny menedżer to ten, który posiadaną wiedzę i umiejętności potrafi wykorzystać w praktycznym działaniu. Sprzyjają temu predyspozycje osobowościowe, charakterystyczne dla określonych czynności oraz doświadczenie ogólne (życiowe) i zawodowe. Dla menedżera ważny jest też model społeczeństwa i obowiązujący system wartości, który warunkuje rodzaj przedsiębiorczości. Coraz częściej nie tylko w Polsce, obok znajomości technik zarządzania, zwraca się uwagę na rozwijanie wiedzy i wrażliwości przyszłych menedżerów.

## Przedsiębiorczość intelektualna

Współcześnie przedsiębiorczość jest traktowana jako kategoria bardzo szeroka, obejmująca aspekty ekonomiczne, technologiczne, psychologiczne, etyczne, kulturowe i wiele innych, niosąca ze sobą zupełnie nowe postawy, zachowania, wartości. Odnosi się to nie tylko do działalności gospodarczej, ale i do wielu form aktywności ludzkiej, gdzie wymagana jest inicjatywa, inwencja, kreatywność, czyli przedsiębiorczość. Staje się „sposobem bycia” nie tylko jednostek gospodarczych, ale i innych uczestników gospodarki rynkowej: gospodarstw domowych, instytucji publicznych, administracyjnych, fundacji i innych. Sytuację taką wymusza rynek, który jest naturalnym kreatorem zachowań przedsiębiorczych w gospodarce rynkowej, który wymaga od uczestników rynku przedsiębiorczej postawy.

Współcześnie w działalności przedsiębiorczej coraz większe znaczenie odgrywa wiedza, która pozwala przedsiębiorcy odpowiednio wykorzystać tkwiący w różnych zasobach (materialnych i niematerialnych) potencjał. To dzięki wiedzy zmienia się podejście przedsiębiorców do otoczenia – od postawy nastawionej na dopasowanie się do jego wymogów do postawy, która zakłada aktywne kreowanie, współtworzenie otoczenia, a nawet wyprzedzanie zachodzących w otoczeniu zmian i tendencji [Piecuch 2010, s. 50]. W związku z tym powstał termin „przedsiębiorczość intelektualna”. Według Kwiatkowskiego [2000, s. 8], polega ona na tworzeniu podstaw materialnego bogactwa z niematerialnej wiedzy. Przedsiębiorczość intelektualną postrzega jako rodzaj przedsiębiorczości, a samą przedsiębiorczość – jako sposób podejścia do zarządzania.

Wprowadza on również pojęcie „przedsiębiorcy intelektualnego” – jest nim człowiek, który odnosi sukces na rynku przede wszystkim dzięki głębokiej i użytecznej wiedzy. Kwiatkowski twierdzi, że transformacja gospodarcza i społeczna w Polsce wywołała falę przedsiębiorczości ludzi zamkniętych uprzednio w czystej nauce lub sztuce.

Koncepcja przedsiębiorczości intelektualnej<sup>3</sup> podkreśla znaczenie w działalności przedsiębiorczej wiedzy i posiadanych przez przedsiębiorcę umiejętności. Elementy te są bardzo ważnym, strategicznym zasobem, dającym przewagę nad innymi. Poczowski [2004, s. 232] wyróżnia trzy główne elementy, które składają się na przedsiębiorcze postawy:

- 1) element emocjonalny (uczucia, nastroje),

---

<sup>3</sup> Koncepcja przedsiębiorczości intelektualnej powstała w połowie lat 90. XX wieku. W przedsiębiorczości intelektualnej znajomość języków obcych, obcych kultur, szerokie horyzonty myślowe pozwalają przedsiębiorcy nie tylko swobodnie się poruszać po całym świecie, ale i łatwiej wyróżniać i wykorzystywać pojawiające się w otoczeniu szanse i możliwości, których inni nie dostrzegają lub nie potrafią odpowiednio z nich skorzystać.

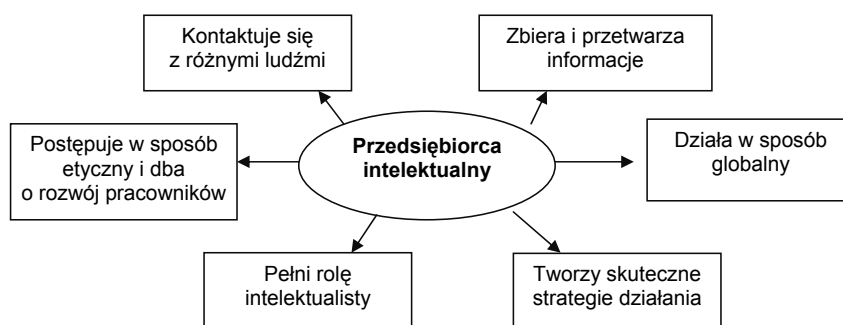


- 2) element poznawczy (wiedza, umiejętności, opinie, informacje),
- 3) element behawioralny (predyspozycje do pewnych zachowań w określonych sytuacjach).

Kształtowanie się teorii przedsiębiorczości intelektualnej dokonuje się dwoma nurtami [Kwiatkowski 2000, s. 60]:

- pierwszy nurt – to intelektualizacja samej przedsiębiorczości, dostrzeżenie w działalności przedsiębiorczej znaczenia wiedzy i innych zasobów niematerialnych,
- drugi nurt – to podejmowanie działalności przedsiębiorczej przez intelektualistów; jego źródłem było podważenie ich tradycyjnej roli przez dokonujące się przemiany społeczne i polityczne na przełomie lat 80. i 90. XX wieku, dużą rolę odegrała także atrakcyjność kariery przedsiębiorczej dla ludzi nauki.

Przedsiębiorcy intelektualni są z natury różni, jednak łączą ich pewne cechy wspólne, które zostały przedstawione na rysunku 2.



**Rysunek 2**

Cechy przedsiębiorcy intelektualnego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: S. Kwiatkowski: Przedsiębiorczość intelektualna, PWN, Warszawa 2000, s. 68.

Przedsiębiorca intelektualny porusza się jednocześnie w wielu sferach, a tworzone przez niego i wykorzystywane powiązania charakteryzują się wyjątkową różnorodnością. Przedsiębiorca taki łączy ze sobą dwa specyficzne nietradycyjne zasoby, które powiększają się w miarę zużywania – wiedzę i kontakty; wykorzystując wiedzę, tworzy i pielęgnuje nowe kontakty, a przez kontakty rozszerza i pogłębia swoją wiedzę.

Dzięki swojej wiedzy, wyobraźni, zdolności abstrakcyjnego myślenia przedsiębiorca intelektualny integruje proces zbierania i przetwarzania informacji oraz ich selekcjonowania z procesem wyboru wariantów działania; porusza się zatem jednocześnie w różnych fazach procesu decyzyjnego, co daje często nieoczekiwane, bo nieoczywiste wyniki.

Swoboda poruszania się w czasie i przestrzeni, a także w sferach refleksji i czynu, ułatwia przedsiębiorcy intelektualnemu działanie w sposób „globalny” – a zatem szerokie horyzonty poznawcze są przez niego wykorzystywane w procesie identyfikowania, operacjonalizowania i wykorzystywania szans, które, z natury rzeczy, zawsze pojawiają się w lokalnym kontekście: zdaje sobie zatem sprawę z globalnych uwarunkowań działań podejmowanych lokalnie.

Przedsiębiorca intelektualny ma umiejętność tworzenia sytuacji, w których brak miejsca dla strategii niewygrzywających, potrafi tak zdominować sytuację, przekonstrować założenia i warunki gier, jakie toczy z otoczeniem, by każda z wybranych możliwości działania dawała satysfakcjonujące rezultaty.

Przedsiębiorca intelektualny postrzega rolę pełnioną w przedsiębiorstwie lub przedsięwzięcie jak intelektualne wyzwanie oraz przygodę, dostarczającą czysto intelektualnych satysfakcji. Pozwala mu to na zachowanie pewnego dystansu wobec tej roli, ale zarazem może stanowić istotne źródło nieprzemijających inspiracji.

Istotnym elementem przedsiębiorczości intelektualnej i sposobu działania intelektualnego przedsiębiorcy jest waga przywiązana do kwestii etycznych i rozwoju (także intelektualnego) swoich pracowników [Kwiatkowski 2000, s. 60–70].

Postrzegając przedsiębiorczość intelektualną w sposób dynamiczny, należy stwierdzić, że powinna się ona wiązać z umiejętnością zarządzania zmianami i zdolnością do podejmowania ryzyka przez menedżerów.

## Podsumowanie

Powodzenie, a nawet przetrwanie każdego biznesu zależy od osiągnięć menedżerów. Każdy menedżer powinien charakteryzować się określonymi kompetencjami, czyli połączeniem wiedzy i umiejętności. Wykorzystywanie w działaniu zasobów niematerialnych w postaci wiedzy jest istotą przedsiębiorczości intelektualnej. Jest to jednak wiedza specyficzna, bo osobista, najczęściej nieskodyfikowana, wymagająca umiejętności jej gromadzenia i przetwarzania celem dostosowania do pojawiających się w otoczeniu szans. Przedsiębiorczość intelektualna jest bardzo pożądanym, wręcz wymaganym sposobem zachowania, radzenia sobie w trudnych warunkach otoczenia.

Nowa rzeczywistość wymaga od menedżerów nowego sposobu myślenia i postępowania. Dobry menedżer powinien mieć dużą kulturę umysłową, jego intelekt powinien przeważać nad emocjami. Powinien on także umieć wykorzystywać twórczą pracę umysłu, wykorzystując do tego naukowe podstawy.

## Literatura

- ADAIR J. 2010: *Kształtowanie liderów. Siedem zasad rozwijania zdolności przywódczych*. Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- ADAMS K. 1997: *Interview with Dawid McClelland*. Competency, No. 4.
- ANTCZAK Z. 2008: Kwalifikacje a kompetencje (rozważania metodologiczno-systematyzujące), [w:] S. Witkowski i T. Listwan (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*. Difin, Warszawa.
- BŁAWAT F. 2003: *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i w praktyce małych firm*. Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk.
- BOYATZIS R. 1982: *The competent manager: a model for effective performance*. Wiley & Sons, New York.
- DRUCKER P.F. 2004: *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*. Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa.
- KWIATKOWSKI S. 2000: *Przedsiębiorczość intelektualna*. PWN, Warszawa.
- LISTWAN T. 2004: Wpływ potencjału kompetencyjnego menedżerów na jakość kapitału ludzkiego, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*. Poltext, Warszawa.
- McCLELLAND. 1973: *Testing for competence rather than for "intelligence"*. American Psychologist, No. 28.
- OLEKSYN T. 2010: *Zarządzanie kompetencjami teoria i praktyka*. Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- PIEUCH T. 2010: *Przedsiębiorczość podstawy teoretyczne*. C.H. Beck, Warszawa.
- POCZTOWSKI A. 2003: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. PWE, Warszawa.
- POCZTOWSKI A. 2004: Narzędzia zarządzania kapitałem ludzkim kreujące postawy przedsiębiorcze, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, Poltext, Warszawa.
- PROWÓŁ J. 2008: System okresowych ocen pracowniczych jako instrument pomiaru kompetencji menedżerskich we współczesnej organizacji – raport z badań, [w:] S. Witkowski, T. Listwan (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*. Difin, Warszawa.

## Intellectual Entrepreneurship as a Competence of a Modern Manager

### Abstract

The paper includes an attempt to present the most important competences of managers. It provides an answer for a question: who is an efficient manager? It has been more and more difficult to cope with speed of life and face increasing requirements of changing environment. It concerns especially expectations towards managers. This situation raises a question, which competences of a manager will get particular importance in the nearest future.

The main aim is to present intellectual entrepreneurship as a competence of an essential role in manager's work in the market economy. There were used sources from the literature as well as own reflections.

Analyzed competences do not exhaust a topic although according to the author – they are the most important ones in manager's work. Of course, they can be not whole necessary in different workplaces, however they can be considered as a starting point for evaluation of a potential and state of art within manager's knowledge, skills and attitude.

There were presented the most important competences of managers, which prove that managerial work is responsible and has many aspects. It was noticed that intellectual entrepreneurship is a competence of a significant role in the market economy. It was stressed that manager's knowledge and skills are a part of important, strategic resources of particular company, which gives an advantage over other entities. The paper ends with conclusions.