

## Wywiad z przedsiębiorcą jako narzędzie w procesie nauczania przedsiębiorczości

Svetlana Gudkova

*Wywiad z przedsiębiorcą stanowi znakomite narzędzie nauczania przedsiębiorczości, które może być stosowane na różnych kierunkach studiów oraz poziomach nauczania. Daje ono możliwość pozyskania przez młode pokolenie unikalnej wiedzy zdobytej przez przedsiębiorców na podstawie wieloletnich doświadczeń w biznesie, a także wpływa na ich motywację do założenia własnego przedsięwzięcia biznesowego oraz kształtuje poczucie własnej skuteczności. Wizyta w terenie często prowadzi do nieoczekiwanych odkryć oraz wielu zaskoczeń. Jest ona również okazją do przeprowadzenia obserwacji oraz wywiadów z przedstawicielami najbliższego otoczenia przedsiębiorcy, co zdecydowanie wzbogaca doświadczenia badawcze studentów i pozwala na doskonalenie umiejętności w zakresie prowadzenia badań jakościowych. W artykule przedstawione zostały efekty kształcenia realizowane poprzez zastosowanie w procesie nauczania wywiadów z przedsiębiorcami, a także praktyczne aspekty oraz wskazówki dotyczące sposobu organizacji oraz przeprowadzania badania przez studentów.*

### 1. Wprowadzenie

Osoby zaangażowane w nauczanie przedsiębiorczości na różnych poziomach edukacji często zadają sobie pytania, w jaki sposób uczyć przedsiębiorczości czy jakie metody są najbardziej skuteczne. Odpowiedź na te pytania jest uzależniona od sposobu pojmowania zjawiska przedsiębiorczości, a dokładnie końcowego efektu, do którego proces edukacji ma doprowadzić. Z jednej strony przedsiębiorczość może być pojmowana w myśl definicji Jeffrey'a Timmonsa – jako sposób myślenia i działania, który jest nakierowany na realizację szans rynkowych pojawiających się w otoczeniu bez względu na ograniczenia stwarzane przez zasoby aktualnie kontrolowane (Timmons 1999). Jest to definicja oficjalnie przyjęta przez jeden z wiodących ośrodków edukacji w zakresie przedsiębiorczości – Babson College. W procesie nauczania akcent jest kładziony na proces identyfikacji i oceny szans rynkowych, rozwój innowacyjnych przedsięwzięć zarówno w postaci nowych przedsiębiorstw, jak i projektów realizowanych w istniejących organizacjach. Znacznie większy akcent na kwestię związane z poszukiwaniem intratnych

okazji w otoczeniu kładą w swoim podręczniku Shane i Baron (2008). Dokonują oni między innymi analizy procesów poznawczych prowadzących do dostrzeżenia okazji rynkowych, a także źródeł kreatywności. W podręcznikach proponowanych przez Kuratko (2009) czy Barringer i Ireland (2008) akcent jest kładziony na kwestie związane z przygotowaniem skutecznego biznesplanu nowego przedsięwzięcia biznesowego. Istnieje również wciąż cała grupa podręczników na temat zarządzania małą firmą (por. Longenecker i in. 2006; Corman i in. 2008), choć pod koniec lat 80. zdecydowana większość programów z zakresu przedsiębiorczości, jak i autorów podręczników przesunęła swoje zainteresowania w kierunku przedsiębiorczości, akcentując innowacyjność, kreatywność i dynamikę procesu przedsiębiorczego (Salomon 2006; Glinka i Gudkova 2011).

Kompetencje w zakresie przedsiębiorczości mogą być kształtowane na trzech poziomach: wiedzy, umiejętności oraz postaw. Wiedza jest najłatwiejszym do przyswojenia składnikiem kompetencji, a jednocześnie może być również najbardziej ulotna. Z pewnością znacznie łatwiej jest nauczyć się głównych elementów biznesplanu niż analizy rynku i identyfikacji szans rynkowych w niezwykle dynamicznym otoczeniu. Umiejętności są znacznie trudniejsze do nabycia, a zarazem bardziej trwałe. Jednak zdecydowanie najtrudniejsza jest zmiana postaw studentów wobec założenia własnego przedsięwzięcia biznesowego, sprawienie, aby własna działalność stała się dla nich jak najbardziej realną opcją rozwoju kariery zawodowej.

Dla wielu osób znakomitym wzorcem przedsiębiorców są rodzice prowadzący działalność, którzy wykształcili w dzieciach wrażliwość na szanse pojawiające się w otoczeniu oraz pasję do podejmowania działań przedsiębiorczych albo po prostu do prowadzenia konkretnego rodzaju działalności, na przykład hodowli kwiatów albo tapicerstwa. Proces socjalizacji przedsiębiorczej w rodzinie dostarcza tzw. startowego pakietu wiedzy, który umożliwia młodemu pokoleniu aktywne włączenie się w zarządzanie firmą rodzinną albo rozpoczęcie realizacji własnego przedsięwzięcia (Gudkova 2008).

Wyobrażenia o przedsiębiorczości osób niemających wzorców w rodzinie są z kolei często kształtowane pod wpływem środków masowego przekazu, w których obraz przedsiębiorcy ma ciągle zabarwienie negatywne. W polskiej rzeczywistości do tej pory powszechne jest przekonanie, że bogactwo ma swoje źródła raczej w nieuczciwości niż ciężkiej pracy, a pojedyncza osoba nie ma żadnego wpływu na otaczającą ją rzeczywistość ekonomiczną (Glinka 2008: 215). Dodatkowo sytuację utrudniają liczne mity powstałe wokół zjawiska przedsiębiorczości, a szczególnie osoby przedsiębiorcy. Wiele osób na przykład ciągle uważa, że przedsiębiorczości nie można się nauczyć, tylko trzeba się urodzić z określonym zestawem cech osobowościowych. Równie błędnym przekonaniem jest nadawanie zbyt dużej wartości środkom finansowym, uznając je za najważniejszy czynnik sukcesu nowego przedsięwzięcia biznesowego. Znakomitym narzędziem w nauczaniu przedsiębiorczości w takich warunkach staje się wywiad z przedsiębiorcą przeprowadzany

bezpośrednio przez uczestników warsztatów. Wywiad z pełnym pasją i zaangażowania twórcą własnego przedsięwzięcia biznesowego staje się swoistym katalizatorem w procesie uczenia się przedsiębiorczości. Często emocjonalne, niezwykle wiarygodne, poparte wieloletnimi doświadczeniami w biznesie wypowiedzi przedsiębiorcy wywierają silny wpływ na kompetencje przedsiębiorcze osób przeprowadzających wywiad.

## 2. Efekty kształcenia

Wywiady z przedsiębiorcami dają możliwość kształtowania zarówno umiejętności specyficznych w zakresie przedsiębiorczości, jak i umiejętności o charakterze ogólnym. W bezpośrednim kontakcie z przedsiębiorcą pozyskiwana jest wiedza z zakresu przedsiębiorczości, kształtowane jest poczucie własnej skuteczności, a także motywacja studentów.

**Wiedza.** Podczas wywiadu przedsiębiorcy przekazują studentom wiedzę pozyskaną na podstawie wieloletniego doświadczenia w prowadzeniu działalności gospodarczej, refleksje na temat podejmowanych działań i ich skutków. Wiedza taka często ma charakter ukryty, jest możliwa do pozyskania wyłącznie w bezpośrednim kontakcie z jej nosicielem. Szczególnie znaczenie ma pozyskanie wiedzy przedsiębiorczej, wiedzy o sposobach identyfikacji szans rynkowych, definiowanej przez Kirznera jako wrażliwość na szanse pojawiające się w otoczeniu, która jest cechą wyróżniającą każdego przedsiębiorcę (Kirzner 1973; Minniti i Bygrave 2001). Studenci często są przekonani, że wszystko genialne już się stało. Zafascynowani pokoleniem Stevena Jobsa i Stevena Wozniaka, Michaela Della czy Billa Gatesa uważają, że wszystkie pomysły na biznes o wysokim potencjale rynkowym zostały już zrealizowane. Podczas wywiadu z przedsiębiorcą przekonują się, że dobry pomysł na biznes wcale nie musi wykorzystywać najnowszych technologii ani polegać na wynalezieniu nowej substancji chemicznej. Na podstawie studiów przypadku odnoszących sukcesy przedsiębiorców rozumieją znaczenie systematycznej wnikliwej obserwacji otoczenia w poszukiwaniu szans rynkowych, a także innych czynników warunkujących rozwój przedsiębiorstwa.

Na przykład na jednym z zajęć został przedstawiony wywiad z dwójką młodych polskich przedsiębiorców, którzy zaoferowali na rynku innowacyjną usługę przewozu osób wraz z równoległym transportem samochodu. Innym ciekawym przykładem była osoba, która otworzyła działalność gospodarczą, szyjąc ubrania dla dzieci ze skrawków materiałów pozyskiwanych z pobliskiej krojowni. Cieszyły się one niezwykle popularnością wśród klientów, którzy byli przekonani, że jest to patchwork. W rzeczywistości jednak, wymyślne dekoracje były skutkiem braku środków i koniecznością korzystania z odpadów ze szwalni.

Poprzez wywiady z przedsiębiorcami uczestnicy kursu poznają również realia funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa. Osoby prowadzące działalność gospodarczą zazwyczaj chętnie mówią na temat problemów

w prowadzeniu firmy, dzielą się także sposobami ich rozwiązywania. Pozwala to młodym adeptom biznesu na uniknięcie wielu kosztownych pomyłek w początkowym etapie rozwoju przedsięwzięcia. Jeden z przedsiębiorców, z którym wywiad został przedstawiony podczas zajęć, kilka lat temu stracił znaczną część klientów poprzez nieetyczną zagrywkę konkurenta, polegającą na założeniu strony internetowej o takiej samej nazwie, różniącej się jedynie rozszerzeniem. Mimo że sprawa została wygrana w sądzie, straty przedsiębiorcy były dość dotkliwe. Innym przykładem mogą być często przedstawiane podczas prezentacji wywiadów problemy przedsiębiorców z pierwszymi pracownikami pochodzącymi spoza rodziny, którzy mają inne zasoby wiedzy i umiejętności, a co najważniejsze odmienne cele i wartości.

Prezentacje wywiadów z przedsiębiorcami są szczególnie interesujące w grupach o dużym stopniu umiędzynarodowienia. Umożliwiają bowiem poznanie społecznych i ekonomicznych uwarunkowań prowadzenia działalności gospodarczej w innych krajach. Na przykład na jednym z zajęć Yaroslawa Kellermann, studentka z Ukrainy, przedstawiła prezentację na temat przedsiębiorczości kobiet w rodzimym kraju, która wzbudziła duże zainteresowanie. Jednym ze źródeł pozyskiwania danych empirycznych stał się wywiad z rodzimym przedsiębiorcą Nadią Bachuryńską, której firma oferuje wykonywane ręcznie lalki. Fragment raportu z wywiadu został przedstawiony w ramce 1. Innym interesującym przykładem była prezentacja studentów z Singapuru. Przedstawili oni historię rozwoju rodzinnego biznesu, który rozpoczął się od produkcji trzody chlewnej. Następnie pod wpływem zmian ekonomiczno-społecznych w kraju profil działalności został zmieniony i obecnie jest to jedna z największych hodowli złotych rybek w kraju.

*Sukces zależy nie od płci, ale od tego, czy osoba zna kolejność kroków, które prowadzą do osiągnięcia celów, oraz czy jest wytrwała w konsekwentnej realizacji tych kroków.*

(Nadiya Bachuryńska)

Przejście od gospodarki centralnie planowanej do rynkowej nastęrcza Ukraincom znacznie więcej problemów niż Polakom. Wynika to z dwóch powodów: po pierwsze w Związku Radzieckim nie istniała przedsiębiorczość prywatna, a więc nie było możliwości zdobycia doświadczenia przedsiębiorczego. Po drugie reformom gospodarczym towarzyszyły niewystarczające reformy demokratyczne. W efekcie Ukraina plasuje się w rankingu Ease of Doing Business 2011 autorstwa Banku Światowego na miejscu 145. z 183. Za najpoważniejsze przeszkody dla przedsiębiorców uchodzą korupcja i duży udział szarej strefy w PKB.

Ukraina nie może się też pochwalić taką liczbą inicjatyw przedsiębiorczych jak Polska. Chociaż są liczby, które dają nadzieję: zgodnie z danymi Charkowskiego inkubatora technologicznego milion ukraińskich kobiet już założyło własne firmy. Duży udział pań nie bierze się znikąd. Już w czasach sowieckich większość przedstawicielek płci pięknej była aktywna zawodowo (52% wszystkich zatrudnionych w latach 80.) i miała wyższe wykształcenie. Kobiety również o wiele

cd. ramki 1

lepiej od mężczyzn poradziły sobie psychologicznie, a przez to i fizycznie z upadkiem ZSSR. Przejawia się to we wskaźnikach oczekiwanej długości życia pań, które pozostały bez zmian w porównaniu z malejącymi od 1990 r. wskaźnikami odnoszącymi się do panów (do 62,8 lat). Dodatkowy czynnik: historycznie kobiety pełniły ważną rolę w rodzinie i współuczestniczyły w podejmowaniu decyzji.

Duże szanse dla rozwoju przedsiębiorczości kobiet daje Internet, który umożliwia stworzenie własnego biznesu praktycznie bez dostępu do zasobów (kapitału relacyjnego i finansowego). Ten czynnik zyskuje na znaczeniu szczególnie w przypadku Ukrainy, w której korupcja i nepotyzm podnoszą bariery wejścia dla przedsiębiorców.

Przykładem przedsiębiorcy prowadzącego działalność na Ukrainie, który w krótkim czasie zbudował firmę od zera, jest Nadiya Bachurynska. Zdobywszy wykształcenie ekonomiczne i pedagogiczne, powróciła do marzenia z dzieciństwa o własnej firmie. Bódcem do ożywienia twórczego zapału stało się poznanie pedagogiki waldorfskiej. Lalki Tilda, które znalazła w sieci, wydawały się doskonałym pomysłem. Wtedy, w 2009 r. założyła w Kijowie firmę Tilli-bum. Chcąc pokazać swoje dzieła, kijowianka udała się na wystawę do Moskwy. Lalki odniosły szalony sukces, dlatego po powrocie stworzyła stronę internetową. Niestety po sześciu miesiącach chętnych wciąż było mało. *Taka sytuacja może bardzo niepokoić i zmusić zrezygnować z dalszej pracy* – mówi pani Bachurynska. Ale się nie poddała. Uratował ją udany chwyt marketingowy – zaproponowała internautom rozlosowanie pięciu zabawek w zamian za reklamę szeptaną i linki do strony Tilli-bum na portalach społecznościowych. Chętnych było wielu, a promocja poskutkowała szerokim rozgłosem. Przed Sylwestrem uzyskała pierwsze poważne zamówienie, które wymagało zaangażowania dodatkowych krawcowych. *Czasami pojawiają się przeszkody. Ale jest to możliwość zdobycia doświadczenia i nowych rozwiązań* – są to słowa pani Bachurynskiej.

Innym kluczowym krokiem stało się stworzenie sklepu Tilli-bum w wirtualnej grze Favorite Doll. Taki product placement pozwolił ściągnąć klientów z całego świata. Dzięki Internetowi przedsiębiorca może tworzyć relację z klientem – poprzez prowadzenie dziennika na LiveJournal i bloga, gdzie dzieli się wiedzą i dyskutuje na temat gotowych lalek. Dodatkowym atutem Internetu jest możliwość personalizacji produkcji według oczekiwań klientów. W tej chwili pani Bachurynska ma własny e-sklep, a w przyszłości planuje otworzyć zwykły.

W historii pani Bachurynskiej decydujący był wyjazd na wystawę branżową, dzięki której uświadomiła sobie, że istnieje popyt na jej lalki. Ważnym czynnikiem był Internet. Umożliwił on szerszy zasięg sprzedaży i niskokosztowe działania marketingowe. Nie ostatnią rolę pełniły osobiste cechy charakteru kijowianki (determinacja w działaniu, optymizm, otwartość, odwaga), które stały się podstawą do wykrycia mechanizmów skutecznego działania. Najważniejszą rzeczą, której się nauczyłam od pani Bachurynskiej, jest to, że można odnieść sukces w biznesie bez posiadania obfitych zasobów.

Yaroslava Kellermann  
studentka Akademii Leona Koźmińskiego

Ramka 1. Fragment raportu z wywiadu z przedsiębiorcą. Źródło: Y. Kellermann 2010. *Przedsiębiorczość kobieca na przykładzie Tilli-Bum, raport przygotowany w ramach przedmiotu Przedsiębiorczość.*

Historie rozwoju wielu firm są również znakomitym materiałem do studiów nad historią przedsiębiorczości w Polsce. Znakomitą ilustracją specyfiki prowadzenia działalności w minionych czasach była prezentacja „Przedsiębiorczość w czasach kartek”, w której studentka przedstawiła wywiad ze swoją mamą prowadzącą przez wiele lat sklep z artykułami gospodarstwa domowego. Innowacją, która pozwoliła jej zaistnieć na rynku w czasach komitetów kolejkowych i kartek, była maszyna do obszywania chodników. Właścicielka aktywnie poszukiwała możliwości ściągnięcia deficytowych towarów do sklepu, uczestnicząc w różnych stowarzyszeniach i targach branżowych.

Duże zainteresowanie wzbudzają zazwyczaj prezentacje wielopokoleniowych firm rodzinnych, w których pokazana jest wieloetapowa historia rozwoju przedsiębiorstwa nieodłącznie związana z wydarzeniami mającymi miejsce w kraju, a także życiem osobistym kilku pokoleń ich właścicieli. Niezwykle nośna pod względem poznawczym staje się możliwość porównania historii rozwoju polskich i zagranicznych firm rodzinnych. Na jednym z zajęć na przykład studenci mieli możliwość porównania historii rozwoju firmy Blikle oraz Santini, wielopokoleniowego biznesu rodzinnego zajmującego się produkcją lodów w Portugalii.

Szczególną grupę przedsiębiorców stanowią osoby, które prowadzą działalność gospodarczą na podstawie umowy franczyzowej. Z jednej strony gotowa koncepcja na biznes jest znacznym ułatwieniem, z drugiej zaś wiąże się z szeregiem pułapek trudnych do uniknięcia dla początkujących przedsiębiorców. Wiedza pozyskana przez przedsiębiorców na podstawie doświadczeń zdobytych we współpracy z franczyzodawcą jest niezwykle cenna dla studentów, ułatwia bowiem dokonanie świadomego wyboru sieci i uniknięcie wielu przykrych niespodzianek w przyszłości.

Zainteresowanie często wzbudzają prezentacje wywiadów z przedsiębiorcami społecznymi. Jest to stosunkowo nowa, lecz dynamicznie rozwijająca się dziedzina przedsiębiorczości, w której łączy się podejmowanie ryzyka, elastyczność i innowacyjność charakterystyczne dla przedsięwzięć biznesowych z pasją, zaangażowaniem i ogromną chęcią pomocy innym charakterystyczną dla działalności dobroczynnej (Roberts i Woods 2005). Jednym z przykładów rozwiązywania problemów społecznych za pomocą realizacji przedsięwzięć biznesowych przedstawionych podczas zajęć był wywiad z założycielem fundacji „Sławek”, która oferuje pomoc byłym więźniom mającym trudności z adaptacją do życia na wolności. Dwie studentki kierunku Zarządzanie z ogromnym zaangażowaniem opowiadały podczas prezentacji o warsztacie samochodowym prowadzonym przez fundację, gdzie byli więźniowie znajdują zatrudnienie i wsparcie. Realizowane przez warsztat zyski są z kolei przeznaczane na działalność fundacji.

**Motywacja.** Wywiady z przedsiębiorcami mają również wpływ na motywację uczestników warsztatów do zakładania własnej działalności gospodarczej. Wizyta w firmie i rozmowa z przedsiębiorcą ukazują korzyści



z bycia „na swoim”, takie jak możliwość realizacji własnej pasji i zainteresowań, niezależność, swoboda w podejmowaniu decyzji czy korzyści finansowe. W warunkach sali wykładowej ten element kompetencji przedsiębiorczych jest wyjątkowo trudny do kształtowania. Przekaz przedsiębiorcy jest bardziej wiarygodny, nacechowany często dużym ładunkiem pozytywnej energii. Osoby przeprowadzające wywiad często są również pod wrażeniem siedziby firmy i osiągnięć jej właściciela. Dla studentów niemających w swoich rodzinach tradycji przedsiębiorczych często jest to pierwszy bezpośredni kontakt z przedsiębiorcą, podczas którego mają oni możliwość skonfrontowania własnych wyobrażeń na temat korzyści i wad prowadzenia własnego przedsięwzięcia biznesowego z rzeczywistością. Rozmowa z przedsiębiorcą może stać się impulsem do zmiany wybranej ścieżki kariery zawodowej i poważnym zainteresowaniem się realizacją własnego przedsięwzięcia biznesowego. Trawestując słowa wybitnego japońskiego przedsiębiorcy Konosuki Matsushity, pasja przedsiębiorców daje energię do „rozsiwania iskiełek” entuzjazmu wśród innych osób (Matsushita 2002).

**Poczucie własnej skuteczności.** Bezpośredni kontakt z przedsiębiorcą, poznanie historii rozwoju jego firmy ma również wpływ na poczucie własnej skuteczności młodych osób, ich przekonanie o możliwości skutecznego zainicjowania i rozwoju przedsięwzięcia w konkretnych warunkach biznesowych za pomocą dostępnych oraz możliwych do pozyskania zasobów zarówno materialnych, jak i niematerialnych. Wśród potencjalnych przedsiębiorców często pokutuje przekonanie, że jedną z największych barier w założeniu i rozwoju własnej firmy jest brak albo niewystarczające środki finansowe. Jego zaprzeczeniem są liczne historie sukcesów przedsiębiorców rozpoczynających od zera, mających na starcie jedynie dobry pomysł na biznes, przy czym dla jednych miarą sukcesu są miejsca w setce najbogatszych Polaków, a dla drugich – utrzymanie się na rynku przez kilkanaście lat i możliwość przekazania firmy następnym pokoleniom.

Wywiady z przedsiębiorcami mają wpływ na poczucie własnej skuteczności studentów. Często tworzą oni obraz własnych możliwości na podstawie analizy doświadczeń zastępczych. Po pierwsze przedsiębiorcy swoim przykładem pokazują, co można osiągnąć za pomocą określonych, często dość ograniczonych zasobów na starcie. Pokazują również wartość zasobów niematerialnych, takich jak wiedza, kontakty, innowacyjny pomysł w początkowym okresie rozwoju przedsięwzięcia biznesowego. Po drugie studenci porównują swoje kompetencje przedsiębiorcze z kompetencjami przedsiębiorcy na początku działalności, przekonując się, że pierwszy okres funkcjonowania przedsiębiorstwa to czas intensywnej nauki dla wielu założycieli. Pomaga to w uniknięciu pułapki ciągłego przygotowywania się do założenia własnej firmy. Warto podkreślić, że jedną z najczęstszych rad przedsiębiorców udzielanych młodym osobom, przetaczanych w prezentacjach i raportach studentów jest zachęcanie do większej odwagi w podjęciu pierwszego kroku – założenia własnego przedsiębiorstwa.

Zadanie polegające na przeprowadzeniu wywiadu z przedsiębiorcą pomaga również kształtować **kompetencje społeczne** studentów, a także doskonalić **umiejętności w zakresie prowadzenia badań jakościowych**. Jednym z pierwszych wyzwań, z którymi mają do czynienia studenci, jest przekonanie przedsiębiorcy do udzielenia wywiadu. Jest to szczególnie trudne, jeśli kontakt jest nawiązywany z całkowicie obcą osobą. Studenci mają możliwość zweryfikowania swoich umiejętności w zakresie komunikacji społecznej i negocjacji. Wywiad z przedsiębiorcą jest zadaniem zazwyczaj wykonywanym w grupie. Złożony charakter zadania i sztywne ramy czasowe wymagają efektywnej pracy zespołowej. Wśród studentów na początku albo w trakcie realizacji zadania pojawia się pytanie o możliwość wykonania zadania jednoosobowo, co w części przypadków jest efektem konfliktów pojawiających się w grupie. Odpowiedź na nie jest uzależniona od celów i strategii przyjętych przez wykładowcę. Warto jednak podkreślić, że wywiad z przedsiębiorcą jest znakomitą okazją do sprawdzenia i doskonalenia umiejętności pracy w grupie, z której nie warto rezygnować.

Wywiad z przedsiębiorcą jest również okazją do doskonalenia umiejętności badawczych uczestników zajęć. Wymaga od nich sformułowania pytań badawczych, zaprojektowania i poprawnego przeprowadzenia procesu badawczego, w którym powinny znaleźć się również inne metody gromadzenia danych, takie jak obserwacja, analiza materiałów zastanych, a następnie dokonania analizy pozyskanego materiału empirycznego. Ważną rolę w ocenie umiejętności w zakresie prowadzenia wywiadu odgrywa transkrypcja wywiadu, obowiązkowo umieszczana w załącznikach do raportu. Na jego podstawie można ocenić jakość interakcji zachodzącej pomiędzy badaczem a przedsiębiorcą, sposób formułowania pytań, umiejętności w zakresie utrzymania właściwej dynamiki rozmowy, podchwytывania ważnych wątków oraz zaangażowanie badacza. Zdarzają się sytuacje, kiedy cały ciężar prowadzenia rozmowy bierze na siebie przedsiębiorca, a sporadyczne pytania jedynie zaburzają przebieg interakcji.

W znacznie łatwiejszej sytuacji zazwyczaj znajdują się osoby, które przeprowadzają wywiad ze swoimi bliskimi prowadzącymi działalność gospodarczą, ponieważ daje to możliwość zadawania dodatkowych pytań po zakończeniu rozmowy w celu uzupełnienia luk zidentyfikowanych podczas analizy. Innym atutem jest ułatwiony dostęp do innych członków rodziny, którzy często oferują inną perspektywę spojrzenia na te same wydarzenia w historii rozwoju przedsiębiorstwa. Wywiad z przedsiębiorcą przeprowadzany w ramach zajęć z przedsiębiorczości może również zostać wykorzystany do przetestowania pytań do pracy dyplomowej.

### 3. Wywiad z przedsiębiorcą

Zadanie polega na przeprowadzeniu wywiadu z wybranym przedsiębiorcą i składa się z następujących etapów:



- wyboru przedsiębiorcy,
- opracowania scenariusza wywiadu na podstawie stawianych pytań badawczych,
- przeprowadzenia wywiadu,
- analizy zgromadzonego materiału empirycznego,
- przygotowania raportu,
- przygotowania i przeprowadzenia prezentacji wyników badania grupie.

Pierwszym krokiem jest postawienie pytania badawczego, na które odpowiedzi uczestnicy kursu będą poszukiwać w swoim badaniach. Może to być na przykład pytanie o czynniki, które sprawiły, że przedsiębiorca osiągnął sukces. Interesujące może być również zbadanie samego pojmowania kategorii sukcesu przez przedsiębiorców, które jest bardzo zróżnicowane i może dostarczyć wglądu w rzeczywistą motywację rozmówców do prowadzenia własnej firmy. Nie mniej interesująca jest również analiza uwarunkowań porażek przedsiębiorców, jednak temat ten jest niezwykle rzadko podejmowany przez studentów, ze względu na niechęć przedsiębiorców do opowiadania o swoich niepowodzeniach. Wyjątek stanowią sytuację, kiedy przedsiębiorcom udaje się z powodzeniem wyjść z sytuacji kryzysowych, które z perspektywy dnia dzisiejszego są traktowane przez nich jako źródło cennej wiedzy płynącej z doświadczenia.

**Wybór przedsiębiorcy.** Zazwyczaj uczestnicy kursu mają wolność w wyborze przedsiębiorców, przy czym mogą to być osoby, które stoją na czele własnych przedsiębiorstw, jak i menedżerowie w korporacjach podejmujący działania przedsiębiorcze. Często studenci sięgają do znanych postaci, zwłaszcza kiedy znajdują się one w zasięgu ich sieci osobistych kontaktów. W ten sposób w poprzednim roku akademickim na zajęciach zostały przedstawione prezentacje o tak znakomitych postaciach polskiej przedsiębiorczości, jak Bożena Batycka, Jędrzej Witcheń czy Andrzej Blikle. Zdarzają się również sytuacje, kiedy studentom udaje się namówić znanych przedsiębiorców do udzielenia wywiadu dzięki sile argumentacji i ogromnemu zaangażowaniu. Tak jeden z zespołów przeprowadził wywiad z Tadeuszem Wojasem, zadając część pytań podczas podróży samochodem na jedno ze spotkań biznesowych, na które spieszył się przedsiębiorca.

Ważne jest zachęcenie studentów do poszukiwania interesujących przypadków, wytworzenie atmosfery zdrowej konkurencji pomiędzy zespołami w grupie. Zdarzają się sytuacje, kiedy zespoły przeprowadzają po kilka wywiadów, dokonując następnie analizy porównawczej albo wybierając najbardziej interesujący z nich do prezentacji. Zespoły decydują się czasami na drugi wywiad z innym przedsiębiorcą, kiedy nie są zadowoleni z przebiegu pierwszej rozmowy i pozyskanych podczas niej informacji.

Często uczestnicy kursu decydują się na wywiady z rodzicami prowadzącymi działalność albo innymi przedsiębiorcami z rodziny. W zdecydowanej większości przypadków takie wywiady prowadzą do nieoczekiwanych odkryć na temat historii i sposobów funkcjonowania rodzinnego biznesu, a w czę-

ści przypadków stają się pierwszą okazją do dłuższej rozmowy na temat funkcjonowania firmy pomiędzy założycielem a potencjalnymi sukcesorami.

Formuła zadania „wywiad z przedsiębiorcą” nie ogranicza studentów do konieczności przeprowadzenia rozmowy z właścicielem przedsiębiorstwa. Może to być również osoba zatrudniona na stanowisku menedżerskim w korporacji, która aktywnie podejmuje działania przedsiębiorcze, poszukując szans rynkowych i wdrażając innowacyjne rozwiązania w ramach istniejących struktur organizacyjnych. Wywiad z intraprzsiębiorcą jest znacznie bardziej wymagającym zadaniem, na które decyduje się zazwyczaj mała grupa osób.

**Opracowanie scenariusza wywiadu.** Zazwyczaj pierwszym wywiadem, a w przypadku uczestników kursów z przedsiębiorczości zazwyczaj tak jest, towarzyszy duży stres. Dobrym rozwiązaniem dla początkujących badaczy jest przygotowanie listy tematów wraz z zestawem konkretnych pytań, które mogą być zadawane w trakcie wywiadu. Należy zwrócić uwagę na sposób formułowania pytań, które powinny mieć charakter otwarty, zachęcający do dłuższych wypowiedzi. Ważne jest również dostosowanie pytań do specyfiki rozmówców, używanego przez nich języka. Studenci są często skłonni do formułowania pytań z wykorzystaniem słownictwa typowego dla podręczników i publikacji naukowych, co powoduje trudności w porozumieniu się z rozmówcą.

Przy opracowywaniu scenariusza wywiadu studenci często oczekują gotowego zestawu pytań, które powinni zadać w trakcie rozmowy. Za ograniczeniem się jedynie do sformułowania problemu badawczego przemawiają takie czynniki, jak skłonienie studentów do własnych poszukiwań i otwartości na odkrywanie nowych faktów i zależności, doskonalenie umiejętności w formułowaniu właściwych pytań we właściwych momentach rozmowy, konieczność dostosowania pytań do rozmówcy, uniknięcie szablonowego charakteru prezentacji przygotowanych na podstawie wywiadów.

**Przeprowadzenie wywiadu.** Żyjemy obecnie w „społeczeństwie wywiadu”, jak podkreślają w jednej ze swoich publikacji Atkinson i Silverman (1997), na co dzień mając do czynienia z różnymi jego formami. Jednak mimo to przeprowadzenie dobrego wywiadu nie jest sprawą prostą, wymaga poważnego przygotowania oraz umiejętności w zakresie prowadzenia rozmowy. Ze względu na fakt, że dla wielu studentów wywiad z przedsiębiorcą jest pierwszym doświadczeniem z badaniami jakościowymi, warto poświęcić czas na przedstawienie wskazówek, które ułatwią przeprowadzenie rozmowy.

Część studentów zazwyczaj decyduje się na zarejestrowanie nie tylko dźwięku, lecz również obrazu, a następnie wykorzystuje fragmenty wywiadu podczas prezentacji, co wzbudza zazwyczaj większe zainteresowanie kolegów. Warto zwrócić uwagę na wybór miejsca przeprowadzenia wywiadu, który najlepiej jest przeprowadzić w naturalnym środowisku badanego – siedzibie firmy. Taka rozmowa pozwoli na zgromadzenie również wielu interesujących informacji w wyniku obserwacji.

Ważną kwestią do rozstrzygnięcia jest zgoda na przeprowadzanie wywiadów za pośrednictwem technologii internetowych. Z jednej strony uniemożliwiają one skorzystanie z innych źródeł danych, takich jak obserwacja, rozmowy z przedstawicielami najbliższego otoczenia przedsiębiorcy, z drugiej zaś stwarzają unikalną możliwość dotarcia do interesujących osób prowadzących działalność w różnych zakątkach świata. Przeprowadzenie wywiadów za pośrednictwem Internetu jest również znacznym ułatwieniem dla studentów zagranicznych, którzy ze względu na barierę językową czasami mają problemy ze znalezieniem na miejscu przedsiębiorców chętnych do rozmowy w języku angielskim.

**Analiza zgromadzonego materiału empirycznego.** Pierwszym krokiem w analizie zgromadzonego materiału jest transkrypcja wywiadu, która może liczyć od kilku do kilkudziesięciu stron. Najdłuższa transkrypcja, z którą miałam do czynienia w wywiadach przeprowadzanych przez studentów, liczyła 56 stron standardowego maszynopisu. Średnia liczba stron to 7–8. Co jest interesujące, zespół, który przeprowadził najdłuższy wywiad (byli to studenci kierunku Administracja) na początku był przeciwny wykonaniu tego zadania. Jednak niezwykle ważną rolę odegrał tu przedsiębiorca, który zachwyił ich swoją pasją, śmiałością w podejmowaniu nowych wyzwań i posiadaną wiedzą. W efekcie studenci przygotowali bardzo dobry raport, a prezentacja została uznana przez grupę za najlepszą.

Ważną kwestią jest zwrócenie uwagi studentów na konieczność łączenia danych pozyskanych z różnych źródeł: wywiadów z przedsiębiorcą oraz jego najbliższym otoczeniem, obserwacji, materiałów prasowych, zachęcając do poszukiwania potencjalnych niezgodności, które przy dalszej analizie mogą stać się źródłem cennej wiedzy.

**Przygotowanie raportu.** Raport z wywiadu zazwyczaj składa się z trzech podstawowych części: sylwetki przedsiębiorcy i opisu firmy, analizy problemu badawczego oraz transkrypcji wywiadu. Pierwsza część zazwyczaj jest stosunkowo krótka; zawiera najważniejsze informacje o firmie oraz jej właścicielu i może być przygotowywana według dostarczonego przez prowadzącego zajęcia szablonu. Część przedsiębiorców pragnie zachować anonimowość, nie wyrażając zgody na ujawnienie danych osobowych oraz nazwy firmy. W raportach może to być jak najbardziej dopuszczalne, natomiast obniża to w sposób zdecydowany atrakcyjność prezentacji. Odbiór analizy dotyczącej anonimowej postaci XXX jest zgoła inny niż konkretnego przedsiębiorcy. W związku z tym prezentacje na temat anonimowych przedsiębiorców nie są dopuszczalne, co w efekcie powoduje rezygnację z takich przypadków i poszukiwanie bardziej otwartych osób.

Analiza problemu badawczego jest główną częścią raportu, w której studenci dostarczają odpowiedzi na stawiane pytania badawcze. Warto zwrócić uwagę studentów na aktywne korzystanie z cytatów z wywiadu, które stanowią znakomitą ilustrację prowadzonego wywodu, a także poprawne korzystanie z innych źródeł, w tym literaturowych.

Obowiązkowym elementem załączników do raportu jest transkrypcja wywiadu, która pozwala uzyskać wgląd w przebieg rozmowy. Istotnym ułatwieniem dla studentów przeprowadzających wywiady w innych językach niż obowiązujący na studiach jest utworzenie przez prowadzącego zajęcia listy akceptowanych języków transkrypcji, co pozwoli na uniknięcie czasochłonnego tłumaczenia całości wywiadu. Wśród załączników do raportu często znajdują się broszury reklamowe. Najbardziej zaskakującym załącznikiem był natomiast kawałek szyby kuloodpornej o grubości kilkunastu milimetrów opatentowanej i produkowanej przez jednego z przedsiębiorców, z którym studenci przeprowadzili wywiad.

**Przygotowanie i przedstawienie prezentacji.** Prezentacja wyników badań jest zdecydowanie najbardziej interesującą pod względem poznawczym częścią zadania, podczas której studenci mają okazję do podzielenia się wiedzą zdobytą na podstawie analizy danych empirycznych zgromadzonych podczas wywiadu z grupą. Niezwykle istotny jest wybór pierwszej prezentacji, która nadaje ton pozostałym. Dobrym pomysłem jest również wytworzenie atmosfery zdrowej rywalizacji w grupie poprzez ogłoszenie konkursu na najlepszą prezentację wywiadu z przedsiębiorcą. Jest ona wyłaniana na podstawie głosowania uczestników kursu, a jej autorzy uzyskują dodatkowe punkty albo specjalną nagrodę. Poważnym ograniczeniem jest tu kierowanie się przyjaźnią, a nie kwestiami merytorycznymi podczas wyłaniania zwycięskiego zespołu przez uczestników grupy.

Elementem zwiększającym efektywność przekazu są nagrania wideo, rekwizyty czy zdjęcia wykorzystywane przez studentów w prezentacjach. Ich umiejętne wykorzystanie sprzyja lepszemu zrozumieniu specyfiki biznesu, a także skupieniu uwagi na prezentowanych zagadnieniach. Nagrania wideo umieszczane w prezentacji często zawierają najciekawsze albo najbardziej kontrowersyjne wypowiedzi przedsiębiorców, czasami jest to krótka wirtualna wycieczka po firmie. Wśród rekwizytów najczęściej pojawiają się produkty firmy, choć najbardziej zaangażowani potrafią również zorganizować podczas prezentacji krótką demonstrację usług.

#### 4. Źródła potencjalnych trudności

Jednym z najczęstszych problemów, zgłaszanych przez studentów jest brak przedsiębiorcy w najbliższym otoczeniu, z którym mogliby oni przeprowadzić wywiad. Zazwyczaj jest to jedynie pozorny problem, który studenci potrafią rozwiązać we własnym zakresie. Nawiązanie kontaktu z przedsiębiorcą oraz przekonanie go do udzielenia wywiadu jest częścią zadania. Warto zachęcić studentów do kontaktu z przedsiębiorcami należącymi do różnych stowarzyszeń. Zazwyczaj są oni bardziej chętni do poświęcenia czasu na rozmowę. Innym problemem jest brak zgody na ujawnienie danych osobowych, co nie daje możliwości zespołowi zdobycia punktów za prezentację. Zdecydowanie najgorszym przypadkiem są sytuacje, kiedy rozmówcy cofają

zgodę na ujawnienie danych bezpośrednio przed zaplanowanym terminem prezentacji, co uniemożliwia zespołowi przeprowadzenie innego wywiadu.

Inną potencjalną trudnością może być nadmierna personalizacja prezentacji. Zdarzają się sytuacje, kiedy studenci, przedstawiając historie rozwoju przedsięwzięć biznesowych, podsyćceni zainteresowaniem kolegów nadmiernie koncentrują się na szczegółach życia prywatnego przedsiębiorców, dochodząc do detali, które nie powinny zostać ujawnione. Dotyczy to głównie wywiadów z bliskimi osobami, kiedy przedsiębiorca nie jest jedynym źródłem informacji. Warto zwrócić uwagę studentów na kwestię etyki badawczej, aby uniknąć na zajęciach kłopotliwych sytuacji.

Podczas pracy nad projektem badawczym i przygotowaniem prezentacji może również dojść do różnego rodzaju konfliktów w zespołach, szczególnie jeśli liczą one ponad dwie osoby. Najczęściej grupy powstają wokół studentów, które mają w swoich sieciach kontaktów społecznych przedsiębiorców, natomiast nie zawsze spełniają one podjęte przez siebie zobowiązania. W rezultacie konfliktu może dojść do podziału zespołu, którego członkowie realizują następnie odrębne projekty badawcze i oczekują czasu na prezentacje na zajęciach. Warto na początku ogłosić konsekwencje rozpadu grupy, aby zmotywować ich uczestników do bardziej aktywnego poszukiwania kompromisu.

Istotnym ograniczeniem wywiadów z przedsiębiorcami jest możliwość wyciągania przez studentów wniosków na podstawie pojedynczych, często wyjątkowo barwnych przypadków. Podczas prezentacji chętnie akcentowane są takie kwestie, jak porzucenie studiów przez przedsiębiorców osiagających obecnie sukcesy w biznesie czy rola przypadku. Takie kwestie stanowią znakomite tematy do dyskusji podczas zajęć, które po bardziej dogłębnej analizie mogą doprowadzić studentów do odmiennych wniosków niż początkowo sformułowane.

## 5. Podsumowanie

Wywiady z przedsiębiorcami są nie tylko efektywnym narzędziem w kształtowaniu kompetencji przedsiębiorczych, lecz także oferują możliwość weryfikacji innych efektów kształcenia realizowanych w ramach danego programu studiów, takich jak umiejętności w zakresie prowadzenia badań empirycznych, pracy zespołowej, efektywnej komunikacji, profesjonalnych prezentacji i wielu innych. Ich ocena jest integralną częścią systemu zapewnienia jakości kształcenia w instytucjach szkolnictwa wyższego. Prezentacje wywiadów z przedsiębiorcami pozwalają również na wzbogacenie zajęć o interesujące z punktu widzenia studentów studia przypadku, a także zwiększają wiarygodność przekazywanych treści kształcenia, za którymi często stoją wieloletnie doświadczenie w biznesie i sukcesy na arenie międzynarodowej. Prezentacje na temat firm rodzinnych to również okazja do nawiązania kontaktów biznesowych w grupie, które w przyszłości mogą prowadzić do realizacji nowych przedsięwzięć.

### Informacje o autorce

**Dr Svetlana Gudkova** – adiunkt w Katedrze Przedsiębiorczości Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie, prowadzi badania w zakresie niematerialnych uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstw oraz przedsiębiorczości rodzinnej. E-mail: sveta@alk.edu.pl.

### Bibliografia

- Atkinson, P. i D. Silverman 1997. Kundera's Immortality. The Interview Society and the Invention of the Self. *Qualitative Inquiry*, nr 3 (3), s. 304–325.
- Baron, R.A. i S.A. Shane 2008. *Entrepreneurship: A Process Perspective*, Mason: Thomson South-Western.
- Barringer, B.R. i R.D. Ireland 2008. *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures*, Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall.
- Corman, J., Pennel, L. i R. Lussier 2006. *Small Business Management: A Planning Approach*, Cincinnati: Atomic Dog.
- Glinka, B. 2008. *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Glinka, B. i S. Gudkova 2011. *Przedsiębiorczość*, Warszawa: Wolters-Kluwer.
- Gudkova, S. 2008. *Rozwój małych przedsiębiorstw. Wiedza, sieci osobistych powiązań, proces uczenia się*, Warszawa: WAIp.
- Kellermann, Y. 2010. *Przedsiębiorczość kobieca na przykładzie Tilli-Bum*, raport przygotowany w ramach przedmiotu Przedsiębiorczość.
- Kirzner, I. 1973. *Competition and Entrepreneurship*, Chicago–London: The University of Chicago Press.
- Kuratko, D.F. 2009. *Entrepreneurship: Theory, Process, and Practice*, 8th ed., Mason: Thomson/South-Western.
- Longenecker, J.G., Moore, C.W., Petty, J.W. i L.E. Palich 2006. *Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis*, 13th ed., Ohio: South-Western Learning.
- Matsushita, K. 2002. *Zarządzanie z pasją czyli rozmowy z Konosuke Matsushitą, założycielem i twórcą potęgi koncernu Matsushita Corp. (Panasonic, Technics, National)*, Poznań: Forum.
- Minniti, M. i W. Bygrave 2001. A Dynamic Model of Entrepreneurial Learning. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, nr 3 (25), s. 5–16.
- Roberts, D. i C. Woods 2005. Changing the world on a shoestring: The concept of social entrepreneurship. *University of Auckland Business Review*, nr 2 (7), s. 45–51.
- Salomon, G.T. 2006. *Are We Teaching Small Business Management to Entrepreneurs And Entrepreneurship to Small Business Managers*, The United States Association for Small Business and Entrepreneurship (USASBE) White Papers.
- Timmons, J.A. 1999. *New Venture Creation: A Guide to Small Business Development*, Burr Ridge: Irwin.