

# Wstęp

Można powiedzieć, że historia tej książki jest dosyć długa, bowiem jej koncepcja dojrzywała we mnie jakieś siedem lat. Wszystko zaczęło się gdzieś około roku 2002, kiedy to poważnie zacząłem zastanawiać się nad tematem swojej pracy doktorskiej. Wtedy też poznałem Ernesta Cadotte, profesora marketingu w University of Tennessee, Knoxville (USA). Wskutek możliwości, jakie dała mi ta znajomość, głównie jeśli chodzi o badania naukowe, zacząłem poważnie zastanawiać się nad wykorzystaniem symulacyjnych gier decyzyjnych serio w procesie rozwoju sektora małych przedsiębiorstw. Byłem wtedy na pierwszym roku studiów doktoranckich na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego w Katedrze Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej i doskonale zdawałem sobie sprawę, dzięki rozmowom z moimi kolegami „po fachu”, że najwięcej małych przedsiębiorstw upada z powodu niekompetencji ich właścicieli.

Pamiętam, że napisałem wtedy do Ernesta Cadotte e-mail z prośbą, czy nie zechciałby mi pomóc w pracy badawczej. Chodziło mi głównie o przekazanie kwestionariusza do wszystkich studentów UTK, którzy uczestniczyli w symulacyjnej grze decyzyjnej serio jego autorstwa pt. *Marketplace*. Było ciężko, ale udało się. Przeprowadziłem badania pilotażowe na próbie kilkudziesięciu studentów MBA. Pamiętam, że ich wyniki zainteresowały profesora Cadotte na tyle, że poprosił o ich opracowanie, gdyż rezultaty mojej pracy badawczej chciał przedstawić na konferencji w Bostonie. Robiłem co w mojej mocy, aby opracowanie badań przypadło mu do gustu. Pamiętam, jak wtedy dostałem od niego e-mail, w któ-

rym napisał: „*Paweł, nie rób tego dla mnie, zrób to dla siebie*”. Rzeczywiście, dzięki pracy, jaką wtedy wykonałem, zrozumiałem nie tylko, co powinienem wykonać, ale co najważniejsze jak, aby zweryfikować tezy, w których prawdziwość wtedy tylko wierzyłem.

W ten sposób zaczęła się moja przygoda z symulacyjnymi grami decyzyjnymi serio, a także procesem uczenia się przez działanie. Tak się jednak złożyło, że środowisko Katedry Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej, delikatnie mówiąc, nie bardzo „czuło” koncepcję mojej przyszłej pracy doktorskiej. Trzeba było się więc gdzieś przenieść. Tak też uczyniłem. Po krótkim namyśle stwierdziłem, że studia doktoranckie to strata czasu i trzeba działać indywidualnie. Odpowiednia wydawała się Katedra Informatyki Gospodarczej i Analiz Ekonomicznych na Wydziale Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego. Po rozmowie z kierownikiem tej katedry ustaliliśmy, że temat mojej pracy jest ciekawy i warto go rozwinąć. Po pół roku ciężkiej pracy okazało się jednak, że nie jest tak kolorowo, jak to się początkowo wydawało. Na zebraniu katedry przedmiot rozprawy nie spotkał się bowiem ze zrozumieniem. Otrzymałszy od zebranych kilka wartościowych wskazówek... delikatnie mówiąc, mocno się rozczarowałem.

Ale to nic, gdyż z kolei dzięki uprzejmości ówczesnego szefa studiów MBA na Wydziale Zarządzania UW udało mi się przynajmniej przeprowadzić dodatkowe badania w Polsce, których tak bardzo wszyscy się wtedy domagali, a z którymi były same kłopoty (z tymi w USA był znacznie mniejszy problem).

No cóż, znowu trzeba było się gdzieś przenieść. Taaak, ale gdzie? Najpierw próbowałem w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, ale tam od potencjalnego promotora dostałem tylko jego książkę habilitacyjną i „na zachętę” sporą dawkę krytyki. No to może na Politechnice Częstochowskiej? Chętnych potencjalnych promotorów było dwóch, ale żaden nie miał czasu. No to może w Łodzi? Spytałem o radę kierownika Katedry Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej Wydziału Zarządzania UŁ, który był moim opiekunem naukowym jeszcze za czasów, kiedy byłem na studiach doktoranckich. Zaproponował kogoś ze Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości w Łodzi.

Przez jakiś czas było super, ale wkrótce okazało się, że facet jest psychologiem i nie może być moim promotorem w dziedzinie nauk ekonomicznych, gdyż zabrania tego ustawa o szkolnictwie wyższym.

No cóż, niewątpliwie trzeba było się gdzieś przenieść. W końcu wróciłem do Warszawy, gdzie trafiłem do Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemśle *ORGMASZ*, w którym po dwóch latach wreszcie udało się napisać pracę doktorską pt. *Kształtowanie kompetencji przedsiębiorcy-menedżera metodą symulacyjnej gry decyzyjnej serio*. No a co z książką? Książka powstała, ale nie ta, tylko inna. Powód? W doktoracie trzeba pisać nie o tym, w co się wierzy, ale to, w co wierzy promotor, i to, co jest do przyjęcia przez recenzenta. Po doktoracie napisałem więc inną książkę pt. *Kompetencje przedsiębiorcy-menedżera. Ideologia kształtowania*, w której nie tylko zawarłem treści, w które ja wierzę, ale także opisałem szczegółowo całą swoją ówczesną pracę badawczą, którą wykonałem zarówno w Polsce, jak i w Stanach Zjednoczonych. Wreszcie mi ulżyło, ale... no tak, co właściwie z tą książką? A tak, wreszcie nadszedł czas i na nią. Zainspirowany stwierdzeniem Daniela Golemana, profesora i wykładowcy Uniwersytetu Harvarda w USA, że to uczucia odgrywają kluczową rolę w kierowaniu nieskończonym strumieniem decyzji, które musimy podejmować w swoim życiu, rozpocząłem swoje właściwe poszukiwania.

Doprowadziły mnie one do stwierdzenia, że decyzji nie można podejmować, kierując się czystym rozsądkiem, gdyż większość z nich wymaga wycucia i tzw. mądrości emocjonalnej, którą dają nam wcześniejsze doświadczenia. Czy zdajemy sobie bowiem sprawę z tego, że w pierwszych kilkutyśięcznych sekundach postrzegania czegoś nie tylko nieświadomie pojmujemy, co to jest, ale także decydujemy, czy się nam to podoba czy nie? No właśnie, a faktem jest, że tak działa tzw. *poznająca nieświadomość*, której magazynem jest tzw. *ciało migdałowe* znajdujące się w ludzkim mózgu. Im silniejsze jest pobudzenie ciała migdałowatego, tym silniejsze utrwalenie przeżyć, które stają się częścią najbardziej niezatartych wspomnień. Jak się okazuje, nasz mózg ma dwa układy pamięci – jeden przeznaczony do rejestrowania zwykłych wydarzeń, a dru-

gi do przechowywania faktów silnie nacechowanych emocjonalnie. To właśnie dlatego „nawet nie potrafimy myśleć” w chwilach przygnębienia, niepokoju czy złości, gdyż w pewnym sensie mamy dwa mózgi, dwa umysły i dwa odmienne rodzaje inteligencji: racjonalną i emocjonalną. Tak się też składa, że intelekt nie może wykorzystać w pełni swych możliwości bez inteligencji emocjonalnej.

Generalnie rzecz biorąc, ludzie koncentrują się najlepiej wtedy, gdy jakieś zadanie wymaga od nich wysiłku nieco większego niż zwykle i są w stanie zdobyć się na taki wysiłek. Jeśli wymagania są zbyt małe, to są znużeni. Jeśli są zbyt duże, to zaczynają się niepokoić. Tylko w strefie, która oddziela znużenie od niepokoju, występuje apogeum ludzkich możliwości, także intelektualnych, nazywane stanem uskrzydlenia. Na marginesie, stan ten został tak określony przez niejakiego Mihalya Csikszentmihalya, psychologa z Uniwersytetu Chicagowskiego w USA, który przez dwadzieścia lat zbierał opisy takich szczytowych osiągnięć. To jest właśnie to – pomyślałem. A gdyby tak wykorzystać ten stan i towarzyszące mu warunki do rozwoju kompetencji menedżerskich?

Stanisława Borkowska stwierdziła kiedyś w jednym ze swoich artykułów, że „kompetencje niezbędne w wykonywaniu pracy zdobywa się przez:

- praktyczne wykorzystanie wiedzy (*learning by using*);
- działanie (*learning by doing*);
- interakcje i eksperymentowanie (*experimental learning*)” [1].

To stwierdzenie w powiązaniu z moimi pozostałymi doświadczeniami na polu symulacyjnych gier decyzyjnych serio wykreowało zasadniczy obszar moich dociekań naukowych. I o tym właśnie jest ta książka. Nie jest ona jednak wszechstronną analizą wszystkich aspektów procesu racjonalnego i emocjonalnego uczenia się. Natomiast jest, a przynajmniej taka była moja intencja, istotnym przyczynkiem na drodze do wyjaśnienia tego, dlaczego nasze świadome działania wynikają z procesów, których często sobie nie uświadamiamy, a także jak te procesy wykorzystać do rozwoju i doskonalenia indywidualnych kompetencji w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej.

Główne pytania, na które starałem się w niej udzielić odpowiedzi, są następujące:

- czy istnieje podobieństwo pomiędzy tym, co dzieje się w świecie rzeczywistym, i tym, co dzieje się w świecie symulowanym?
- czy pozytywne (albo negatywne) doświadczenia będące wynikiem określonych działań w świecie symulowanym skłaniają człowieka do przemyśleń nad istotą podejmowania podobnych działań w świecie rzeczywistym?
- czy kompetencje są rezultatem doświadczenia, a tym samym, czy przy założeniu wystąpienia u człowieka odpowiednich zdolności i cech osobowości (tzw. predyspozycji) można je rozwijać?
- czy przy założeniu, że kompetencje są rezultatem doświadczenia, można je rozwijać uczestnicząc w symulacyjnej grze decyzyjnej serio?
- czy symulacyjna gra decyzyjna serio stanowi wiarygodną metodę weryfikacji kompetencji?
- czy symulacyjna gra decyzyjna serio stanowi metodę oceny kompetencji, a zatem czy przy jej pomocy można ustalić poziom indywidualnych kompetencji?
- czy doskonalenie, weryfikacja i ocena kompetencji przedsiębiorcy–właściciela–menedżera jest ważnym czynnikiem rozwoju sektora małych przedsiębiorstw w Polsce?

Na zakończenie chciałbym zaznaczyć, że *teorię PWM i paradygmat rozwoju kompetencji* starałem się pisać tak, aby była ona zrozumiała dla czytelnika bez przygotowania naukowego, nieznającego specjalistycznej terminologii. Jednocześnie jednak starałem się nie trywializować nauki. Mam nadzieję, że udało mi się stworzyć książkę, którą z przyjemnością czytać będą zarówno dyletanci w tej dziedzinie wiedzy, jak i naukowcy.

*Dr inż. Paweł Kazibudzki (MBA)*

Częstochowa, sierpień 2009

