

---

**Beata Krawczyk-Bryłka** | [bkrawczy@zie.pg.gda.pl](mailto:bkrawczy@zie.pg.gda.pl)

Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii

**Katarzyna Stankiewicz** | [kst@zie.pg.gda.pl](mailto:kst@zie.pg.gda.pl)

Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii

**Michał T. Tomczak** | [mto@zie.pg.gda.pl](mailto:mto@zie.pg.gda.pl)

Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii

**Paweł Ziemiański** | [pzi@zie.pg.gda.pl](mailto:pzi@zie.pg.gda.pl)

Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii

## Modele mentalne przedsiębiorczości: wskaźniki efektywne vs. kauzalne<sup>1</sup>

### Mental Models of Entrepreneurship' Effectuation vs. Causal Indicators

**Abstract:** The main goal of the article was to create the list of indicators that diagnose the mental model of entrepreneurship. Two approaches to entrepreneurship were presented: the classic causal approach, in which an entrepreneur focuses on achieving a goal set at the beginning, and the effectual approach, where the identification of available resources and relationships is accompanied by searching for business opportunities and changeability of goals. A mental model of entrepreneurship determines not only the perception of business activity but also determines specific actions undertaken in the course of running a venture. The exploration of entrepreneurship from the perspective of mental models allows to integrate the cognitive and behavioral approach and to make comparisons on different. It enables making comparisons at

<sup>1</sup> Artykuł powstał w ramach projektu badawczego: *Efektuacyjny model zespołu przedsiębiorczego. Jak działają przedsiębiorcze zespoły odnoszące sukces* finansowanego przez NCN w ramach konkursu Opus 13 (UMO-2017/25/B/HS4/01507).

various levels of detail. The analysis of the literature allowed to formulate several main criteria differentiating the effectual and causal mental model of entrepreneurship. They refer to important aspects of entrepreneurial activity: establishing the company's strategy, the utilization of resources, reactions to unexpected and risky situations, developing business relationships and searching for new solutions. A list of indicators was proposed for each of these areas, which will be used to develop a questionnaire diagnosing the mental model of entrepreneurship.

**Key words:** entrepreneurship, mental model, effectuation, causation, indicators of entrepreneurial mental models

## Wstęp

Na polskim rynku co roku pojawia się około 300 tysięcy nowych małych i średnich firm, z których do 30% upada w pierwszym roku działalności [Jóźwik 2014], po pięciu latach przestaje istnieć już około 70% [Starus 2017]. Do głównych determinantów sukcesu lub porażki firmy należy charakterystyka dynamicznego otoczenia biznesowego, które wymusza na przedsiębiorcach zmianę paradygmatu myślenia o realizowanym przedsięwzięciu i elastyczne reagowanie modelu biznesowego [Ropęga 2016, ss. 504–507]. Szczególnie istotne okazują się też kompetencje przedsiębiorcy, takie jak umiejętność dostrzegania szans, elastyczność i zdolność korzystania z sieciowego charakteru współczesnego rynku. Z drugiej strony nadal popularne jest podejście oparte na kluczowych czynnikach sukcesu: dokonywanie pomiaru osiągnięć firmy w odniesieniu do postawionych celów i założeń strategii [Waśniewski 2016, s. 165]. Czy takie przyczynowo-skutkowe, dość sztywne rozumienie biznesu ma szansę sprawdzić się w warunkach, gdzie liczy się innowacyjność, tempo zmian i kreatywne reagowanie na działania konkurencji i potrzeby klientów? W literaturze światowej coraz częściej poddaje się pod dyskusję paradygmat efektuacyjny wobec przedsięwzięć biznesowych, przeciwstawiany podejściu przyczynowemu [Matalamäki 2017, ss. 928–948]. Toczy się również dyskusja dotycząca zasadności traktowania efektuacji jako odrębnej teorii przedsiębiorczości [Arend i in. 2015, ss. 630–651; Reuber i in. 2016, ss. 536–540] i zastosowania jej w prowadzonych badaniach naukowych [Gupta i in. 2016, ss. 540–544]. W Polsce jest on jeszcze dość słabo znany [Kurczewska 2012, ss. 20–24], zaś badania dotyczące porównania efektywności przedsiębiorców efektuacyjnych i przyczynowych nie były wcześniej realizowane.

W ramach projektu badawczego: „Efektuacyjny model zespołu przedsiębiorczego. Jak działają przedsiębiorcze zespoły odnoszące sukcesy” postawiliśmy sobie za zadanie opracowanie modelu myślenia i działania przedsiębiorców (modelu mentalnego), który zapewnia efektywność firmy. Celem projektu jest ocena, który z modeli: efektuacyjny czy przyczynowy zwiększa szanse na rozwój przedsięwzięcia biznesowego. Konieczne

stało się więc opracowanie listy poznawczych i behawioralnych wskaźników obu modeli, by na ich podstawie skonstruować w dalszym etapie projektu kwestionariusz diagnozujący modele mentalne badanych przedsiębiorców.

Celem niniejszego artykułu jest więc stworzenie takiej listy wskaźników. Cel ten zrealizowano na bazie literatury dotyczącej modeli mentalnych oraz działań przyczynowych i efektywnych przedsiębiorców. Artykuł ma charakter przeglądowy, zaś jego efektem jest zbiór wskaźników, które posłużą do stworzenia narzędzia diagnostycznego.

## Model mentalny przedsiębiorczości

Model mentalny to psychologiczna reprezentacja realnego zjawiska, która pozwala określać jego główne elementy i ich wzajemne zależności [Olson, Arvai, Thorp 2011, s. 324]. Są to przekonania i znaczenie, jakie nadajemy otaczającym nas obiektom, określające zakres, typ i poziom akceptacji informacji, jakie na ich temat otrzymujemy z otoczenia [Davison, Blackman 2005, s. 410]. Model mentalny to uproszczona struktura poznawcza, która wyjaśnia istotę danego zjawiska i jednocześnie wpływa na percepcję, procesy przetwarzania informacji, sposób rozwiązywania problemów, ocenianie, uczenie się i podejmowanie decyzji odnoszących się do wybranego fragmentu rzeczywistości [Gary, Wood 2016, s. 99]. Przez to model mentalny stanowi ramę poznawczą, decydującą nie tylko o tym, jak rozumiemy dane zjawisko, ale również, jak kształtujemy naszą wiedzę na jego temat w procesie uczenia się lub tworzenia wspólnego rozumienia zjawiska z osobami, z którymi współpracujemy (*shared mental model*). Model mentalny jest nazywany koncepcyjnym, subiektywnym archetypem, ukierunkowującym i kontrolującym proces podejmowania decyzji [Spicer 1998, s. 126]. Rook [2013, s. 42] definiuje model mentalny jako skoncentrowaną, osobistą, wewnętrzną koncepcję zewnętrznego zjawiska, która wpływa na sposób działania podmiotu. Natomiast Mitchell i in. [2002] podkreślają wpływ modelu mentalnego na optymalizację działań człowieka w określonej sytuacji. Ten aktywny charakter modeli poznawczych [Mazurkiewicz 2012, s. 33], które bywają często nieracjonalne, niekompletne i ulegają stałej dynamice, powoduje, że mają one ogromne znaczenie również dla działań biznesowych. W tym kontekście analizą modeli poznawczych zajęli się Gary i Wood [2016, ss. 101–103], wymieniając cztery główne komponenty modelu mentalnego środowiska biznesowego:

- (1) połączenia przyczynowo-skutkowe pomiędzy elementami środowiska biznesowego (takimi jak np. klienci, personel, zysk, inwestycje), które najczęściej są niedoszacowane, co skutkuje postrzeganiem raczej samodzielnych elementów niż połączonych, współzależnych struktur;

- (2) strategię, czyli dominująca logika myślenia o firmie, o celach biznesowych, sposobach ich realizacji (np. wybór strategii konkurencyjności cenami lub zróżnicowaniem oferty), o dysponowaniu zasobami – wpływają one na strumień decyzji podejmowanych w organizacji;
- (3) zasady podejmowania decyzji – odnoszą się do polityki firmy, przepisów, rutyn organizacyjnych, ocen i powodują transformację strategii w decyzje operacyjne;
- (4) miary efektywności firmy – księgowo, rynkowe i operacyjne kryteria służące do oceny podjętych decyzji.

Jeśli uznać za przedsiębiorcę osobę, która inicjuje, zarządza i rozwija przedsięwzięcie biznesowe w celu generowania zysku, wyróżniając się innowacyjnością, dostrzeganiem szans i strategicznym myśleniem [Glinka, Gudkova 2011, s. 27], to wprost odnoszą się do jego działań przedstawione powyżej elementy modelu mentalnego. Przedsiębiorczość z kolei jest procesem dostrzegania i wykorzystywania szans, który przebiega w kilku etapach: po dostrzeżeniu szansy następuje opracowanie koncepcji biznesu, potem ocena i poszukiwanie potrzebnych zasobów, wdrażanie strategii poprzez procesy zarządcze, rozwój przedsięwzięcia i generowanie zysków [Glinka, Gudkova 2011, s. 61]. Etapy te doskonale odzwierciedlają opisane powyżej elementy modelu mentalnego: postrzeganie szans i organizowanie zasobów opiera się właśnie na dostrzeganiu przez przedsiębiorcę związków pomiędzy elementami jego otoczenia biznesowego (1), element (2) to ustalanie wizji, misji i celów firmy, (3) zakłada realizację celów według określonych zasad i podejmowanie decyzji operacyjnych, etap ostatni to ocena efektów przedsięwzięcia według wybranych kryteriów (element 4). Realizacja wszystkich etapów jest wynikiem subiektywnej percepcji sytuacji biznesowej, celów i polityki firmy przez twórcę, czyli właściciela, które tworzą model mentalny przedsięwzięcia biznesowego. Model mentalny przedsiębiorczości można więc zdefiniować jako subiektywną reprezentację określającą motywację powstania przedsięwzięcia, jego cele, strategię działania, zasoby, sposób zarządzania i kryteria sukcesu firmy. Według Mitchella i in. [2002] model mentalny przedsiębiorczości to struktura wiedzy, której ludzie używają do oceny i podjęcia decyzji dotyczących możliwości i szans stworzenia i rozwoju przedsięwzięcia biznesowego. Przedmiotem modelu mentalnego przedsiębiorczości jest więc przedsięwzięcie biznesowe (najczęściej firma) i sposób jego realizacji, zaś podmiotem może być zarówno przedsiębiorca, jak i pozostałe osoby w otoczeniu. To jednak model mentalny właściciela – założyciela nowej firmy będzie najsilniej wpływał na jej atrybuty i działanie. Jeśli współwłaścicielami firmy są dwie lub więcej osób, model mentalny przedsiębiorczości każdej z nich może być nieco inny, ale w procesie współzarządzania przedsięwzięciem powinny tworzyć wspólny model mentalny, czyli wspólną

koncepcję (archetyp) prowadzonej firmy. Nie musi być on sumą indywidualnych modeli mentalnych przedsiębiorczości – wspólne doświadczenia w prowadzeniu firmy kształtują odrębną subiektywną reprezentację przedsiębiorczości, która decyduje o wspólnym postrzeganiu, podejmowaniu decyzji i działaniach [McComb 2008, ss. 34–50]. Zespołowy model mentalny może charakteryzować się różnym poziomem spójności (pomiędzy właścicielami) oraz różnym poziomem trafności (dopasowanie do rzeczywistości lub modelu eksperckiego / referencyjnego) – im są one wyższe, tym lepiej dla efektywności biznesowego przedsięwzięcia. O ile jednak ocena poziomu rozbieżności modeli ewentualnych współwłaścicieli firmy wydaje się oczywista, to ocena trafności jest złożona, ze względu na występowanie różnych podejść do przedsiębiorczości, na przykład klasycznego – przyczynowego i efektywnego. Podejście klasyczne zakłada, że efektywny przedsiębiorca koncentruje się na osiągnięciu wyznaczonego na początku działalności celu i konsekwentnie dąży do zysku, realizując raz obraną strategię. Podejście efektywne mówi o elastyczności, eksperymentowaniu i zmienności celów w odpowiedzi na transformacje otoczenia biznesowego. Który z tych modeli zapewnia utrzymanie i rozwój firmy? Który z nich reprezentują przedsiębiorcy skutecznie prowadzący własne przedsięwzięcia? Aby odpowiedzieć na te pytania, konieczne jest dokładne przedstawienie przyczynowego i efektywnego modelu przedsiębiorczości i ustalenie poznawczych i behawioralnych kryteriów oceny modelu mentalnego przedsiębiorczości.

## **Założenia efektywnego i przyczynowego modelu przedsiębiorczości**

U podstaw klasycznego, kauzalnego rozumienia przedsiębiorczości leży założenie, że możliwości podejmowania konkretnych działań przedsiębiorczych są obiektywnie identyfikowalne i mierzalne, a ich rozpoznanie pozwala na zdefiniowanie celu. Natomiast do jego osiągnięcia wykorzystywana jest przyczynowo-skutkowa (kauzalna) analiza posiadanych informacji, wyznaczająca konkretną chronologię dalszych działań [Fisher 2012, s. 1019]. Przedsiębiorca w sposób intencjonalny i zaplanowany identyfikuje i ocenia szanse realizacji swojego pomysłu, szacuje i pozyskuje niezbędne zasoby, aby finalnie wdrożyć i nadzorować dążenie do wcześniej wyznaczonego celu, mającego przynieść zysk [Shane, Venkataramana 2000, s. 218; Glinka, Gudkova 2011, s. 27]. Warunkami niezbędnymi dla zapoczątkowania tego procesu są realne istnienie rynku oraz dostęp do informacji o nim. Jako metaforę tak rozumianego procesu przedsiębiorczości przywołuje się przygotowanie posiłku. Gdy wiemy już, jaki posiłek ma zostać przygotowany, należy skompletować niezbędne składniki i narzędzia

i w zaplanowanym czasie, na podstawie konkretnego przepisu, przygotować konkretne danie [Sarasvathy 2001, s. 245].

Jednak rzeczywistość, w której działają przedsiębiorcy, często jest bardzo dynamiczna, niejednoznaczna i przez to nieprzewidywalna [Fisher 2012, s. 1024] dlatego też w opozycji do podejścia kauzalnego Sarasvathy [2001, ss. 243–263; 2008, ss. 65–121] przedstawiła efektywną koncepcję przedsiębiorczości. Koncepcja ta opiera się na założeniu, że przedsiębiorca subiektywnie ocenia obszary możliwych do podejmowania przez siebie działań. Co więcej, nie odkrywa obiektywnie istniejących, lecz je kreuje. Podjęcie działalności przedsiębiorczej rozpoczyna się od analizy posiadanych już zasobów i możliwości ich obecnego wykorzystania, bez jednoczesnego tworzenia predyktywnych strategii. Jest to raczej akt tworzenia niż podejmowania decyzji. Wyznaczane cele wynikają z bieżącej oceny posiadanych zasobów i stale mogą ulegać zmianie. Na ich kształtowanie i modyfikowanie wpływają zarówno nowo pojawiające się możliwości, jak i nieprzewidziane wcześniej okoliczności [Sarasvathy, Dew 2005, ss. 550–551; Sarasvathy 2008, s. 15]. Właściwa identyfikacja posiadanych zasobów (kim jestem?, co wiem?, kogo znam?), pozwala na wyznaczenie możliwych kierunków i celów działania (co mogę zrobić?), które następnie podlegać mogą wielokrotnej modyfikacji poprzez wpływ innych, nieprzewidzianych wcześniej czynników rozpoznawanych jako nowe możliwości [Fisher 2012, ss. 1024–1025].

Główne zasady tego podejścia obejmują pięć punktów ilustrujących charakterystyczne dla efektywnej nastawienie na wykorzystywanie posiadanych zasobów i nadających się okazji oraz tworzenie nowych kierunków [Sarasvathy 2008, ss. 81–96]:

- poleganie na posiadanych zasobach i wykorzystanie ich do tworzenia czegoś nowego zamiast koncentrowanie się na określonych celach,
- kalkulowanie możliwej straty, którą jesteśmy gotowi ponieść zamiast oceny poziomu zwrotu inwestycji i zysku,
- podejmowanie współpracy zamiast konkurowania z innymi stronami zainteresowanymi projektem i dopasowywanie celu do możliwości zespołu,
- wykorzystywanie nieoczekiwanych sytuacji jako szans,
- poleganie na innych ludziach zamiast opierania się na trendach rynkowych czy technologiach.

Metaforycznym zobrazowaniem takiego podejścia do przedsiębiorczości jest rozpoczęcie przygotowywania posiłku nie od zdecydowania, jaka potrawa zostanie przygotowana, lecz od sprawdzenia, jakie produkty są w danej chwili w posiadaniu kucharza. Dodatkowo wiedząc np. ile czasu może poświęcić na wykonanie posiłku, podejmuje on decyzję o tym, co zostanie przygotowane. W podejściu efektywnym z takiej samej puli zasobów można osiągnąć różne cele. Podczas gdy w przypadku

podejścia przyczynowego (kauzalnego) poszukiwane są konkretne zasoby pod jeden konkretny cel.

Innym przykładem ciekawej metafory obrazującej efektywne jest zaproponowane przez Pattinson'a i współpracowników [2018] tango argentyńskie, w którym wykonawca nie skupia się na przestrzeganiu sztywnego wzorca zaprogramowanych wcześniej ruchów, a raczej w sposób spontaniczny dopasowuje swoje działanie do tego, co dzieje się w trakcie wykonywania tańca.

## Poznawcze i behawioralne wskaźniki mentalnych modeli przedsiębiorczości

Zależnie od modelu mentalnego przedsiębiorcy w inny sposób realizują zadania związane z prowadzeniem firmy. Porównanie przyczynowego *versus* efektywnego podejścia do przedsiębiorczości pozwala wyodrębnić kilka głównych kryteriów, w których różnice te są kluczowe. Są to na przykład motywacja do zaangażowania się w aktywność biznesową, ustalanie strategii i celów firmy, działanie w sytuacji niepewności i nieoczekiwanych zmian, percepcja szans i podejście do ryzyka, sposób zarządzania zasobami oraz budowania relacji z partnerami biznesowymi. Aby ocenić, który z modeli mentalnych przedsiębiorczości jest charakterystyczny dla danego przedsiębiorcy, potrzebna jest lista wskaźników, czyli obserwowalnych czynników, które świadczą o występowaniu tej nieobserwowalnej zmiennej [Brzeziński 1997, ss. 196–197]. Tabela 1 prezentuje zebrane przez autorów niniejszego artykułu szczegółowe działania, które są wskaźnikami efektywnego i kauzalnego modelu mentalnego przedsiębiorczości, posegregowane według tych kategorii. Niektóre ze wskaźników (na przykład *Gotowość ponoszenia ryzyka jako wyraz zaangażowania*) pasują do dwóch kategorii (motywacja i podejmowanie ryzyka), ale przyporządkowano je do wybranych zgodnie z intencją tekstów źródłowych.



**Tabela 1. Poznawcze i behawioralne wskaźniki efektywnego i przyczynowego modelu mentalnego przedsiębiorczości**

Kategorie	Model mentalny przedsiębiorczości – wskaźniki	
	Efektuacyjny	Przyczynowy
Motywacja	Nastawienie na tworzenie, a nie poszukiwanie rozwiązań Wewnętrzna motywacja do wykorzystania posiadanych zasobów Gotowość ponoszenia ryzyka jako wyraz zaangażowania Wysoka energia do radzenia sobie z wyzwaniami Motywacją jest wykorzystanie zasobów Pozytywne reagowanie na zmiany i szanse Gotowość ponoszenia limitowanych osobistych strat / poświęceń dla dobra firmy	Motywacją jest generowanie zysku przez firmę Zewnętrzna motywacja – zysk Gotowość minimalizowania ryzyka jako wyraz zaangażowania Trwanie przy obranej wizji Motywacją jest osiągnięcie celu
Ustalanie strategii i celów firmy	Dostosowanie celów firmy do posiadanych zasobów i zmian w otoczeniu Uwzględnianie wielu scenariuszy Firma jako projekt, w którym konieczne jest przeprojektowywanie celów i planów Testowanie różnych modeli biznesowych Ustalenie tylko wstępnych założeń strategii i pozostawienie detali stale otwartych Strategia jest płynna, zmienia się na bieżąco Zmiana planów, gdy sytuacja się zmienia	Cel i strategia ustalone od początku realizacji przedsięwzięcia Biznesplan jako podstawa realizacji przedsięwzięcia biznesowego Koncentracja na ustalonych celach Przywiązanie do planowania długoterminowego i operacyjnego Tworzenie i przestrzeganie jasnej, spójnej wizji Priorytetyzowanie zadań zgodnie z ustalonymi celami Dostosowywanie działań bieżących do długoterminowych planów Organizowanie i wdrażanie procesów kontrolnych, by kontrolować poziom realizacji celów Zaprojektowanie działań marketingowych i produkcyjnych na początku działania firmy Zmiana planów tylko w sytuacji bardzo ważnego powodu



Kategorie	Model mentalny przedsiębiorczości – wskaźniki	
	Efektacyjny	Przyczynowy
Działanie w sytuacji niepewności i nieoczekiwanych zmian	<p>Inwestowanie i pozyskiwanie partnerów biznesowych jako sposoby na kontrolowanie przyszłości</p> <p>Podejmowanie decyzji w oparciu na kontroli bieżącej sytuacji, heurystyki oparte na kontrolowaniu</p> <p>Elastyczność dzięki posiadanej wiedzy eksperckiej</p> <p>Ekspertyzowanie</p> <p>Podejmowanie zespołowych, elastycznych decyzji w sytuacjach niepewności</p>	<p>Przewidywanie przyszłości i efektów działań w oparciu o posiadaną wiedzę, gromadzenie danych</p> <p>Badania rynkowe jako sposób zapobiegania nieoczekiwanym zdarzeniom</p> <p>Śledzenie trendów i zmian technologicznych</p> <p>Trzymanie się planów w sytuacji nieoczekiwanych zmian</p> <p>Koncentracja na działaniach wewnętrznych firmy, a nie budowanie relacji z otoczeniem</p> <p>Zażegnanie kryzysu i powrót do ustalonych działań</p> <p>Unikanie nieprzewidywanych sytuacji</p>
Percepcja szans	<p>Ocena i wykorzystanie pojawiających się szans</p> <p>Niepewność kontekstu biznesowego jako źródło szans</p> <p>Ciągłe uczenie się poprzez działanie, podejmowanie wyzwań</p> <p>Responsywność wobec pojawiających się informacji i sprzężeń zwrotnych</p> <p>Kreatywne reagowanie na pojawiające się szanse</p> <p>Postrzeganie porażki jako szansy na rozwój</p>	<p>Szansą jest możliwość kontrolowania kontekstu biznesowego</p> <p>Wdrażanie zdecydowanej polityki patentowej</p> <p>Identyfikowanie i ocena długoterminowych szans dla rozwoju firmy</p> <p>Analizowanie i prognozowanie kosztów i zysków wynikających z realizacji możliwych alternatyw</p>
Podejście do ryzyka	<p>Założenie akceptowanych strat wynikających z podejmowania ryzyka</p> <p>Ustalenie możliwej do zaakceptowania straty w procesie podejmowania decyzji</p> <p>Inwestowanie na poziomie akceptowanego ryzyka straty</p> <p>Ekspertyzowanie z różnymi produktami i modelami biznesowymi</p> <p>Wkalkulowanie straty w działanie firmy</p>	<p>Minimalizacja ryzyka przez prognozowanie</p> <p>Oferowanie tego samego typu produktów</p> <p>Wybór najlepszej opcji w oparciu na konkretnych celach</p> <p>Podejmowanie dużych, kosztownych inwestycji z myślą o planowanym zysku</p>

Kategorie	Model mentalny przedsiębiorczości – wskaźniki	
	Efektuacyjny	Przyczynowy
Zarządzanie zasobami firmy	<p>Dokładne oszacowanie dostępnych zasobów</p> <p>Dostępne zasoby jako punkt wyjścia</p> <p>Umiejętna ocena własnych kompetencji i możliwości</p> <p>Wykorzystywanie lokalnej infrastruktury i technologicznych osiągnięć dostępnych w otoczeniu</p> <p>Informacje zwrotne jako źródło inspiracji do zmian i rozwoju</p> <p>Prezentowanie prototypów produktów na zewnątrz</p> <p>Zasoby wewnętrzne są ważniejsze przy podejmowaniu decyzji niż potencjalne zasoby zewnętrzne.</p>	<p>Określenie i pozyskiwanie zasobów, które są konieczne do osiągnięcia wyznaczonego celu</p> <p>Poszukiwanie zasobów założonych planami</p> <p>Nabywanie zasobów w procesie transakcji biznesowych i formalnych porozumień z interesariuszami</p> <p>Ocenianie oryginalnych rozwiązań przed ich wdrożeniem</p>
Budowanie relacji z partnerami biznesowymi	<p>Duże znaczenie wstępnych porozumień zawieranych z partnerami biznesowymi</p> <p>Rozbudowywanie sieci networkingowej</p> <p>Uczestniczenie w spotkaniach, eventach w celu nawiązywania relacji</p> <p>Pomaganie innym podmiotom przez polecanie ich usług</p> <p>Traktowanie partnerów z otoczenia biznesowego jako szans na rozwój biznesu</p> <p>Gotowość zwracania się do innych o wsparcie</p> <p>Budowanie relacji niezależnie od tego, czy dany partner dziś potrzebny jest do realizacji naszych celów</p> <p>Zmiany partnerów biznesowych, dołączanie nowych i dostosowywanie się do nich</p> <p>Szukanie aliansów, które w kreatywny sposób pozwolą zaspokajać potrzeby rynku</p> <p>Tworzenie nowych rynków dzięki współpracy z partnerami</p> <p>Otwarte dzielenie się wiedzą z otoczeniem</p> <p>Współtworzenie biznesu z interesariuszami</p>	<p>Analizowanie konkurencji w kategoriach zagrożeń</p> <p>Pozyskiwanie partnerów korzystnych z punktu widzenia celu firmy</p> <p>Ochrona wiedzy posiadanej przez firmę przed konkurentami – konkurowanie poprzez ograniczenie dostępu do wiedzy</p> <p>Staranny dobór partnerów – kryterium są uzupełniające się kompetencje, zapewniające realizację obranych celów</p> <p>Ostrożne budowanie relacji z otoczeniem</p> <p>Relacje oparte na formalnych porozumieniach</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Fisher 2012, s. 1022; Harms, Schiel, 2012, ss. 112–113; Chetty, Ojala, Leppäaho 2015, s. 1441; Kyndt, Bare, 2015, ss. 23–24; Reymen, Andries, Berends, Mauer, Elco van Burg 2015, ss. 353–354; Alsos, Clausen, Solvoll 2016, s. 6; Markowska 2017, ss. 226–228; Matalamäki 2017, ss. 928–949; Murdock, Varnes 2017, ss. 258, 267; Ilonen, Heinonen, Stenholm 2018, ss. 59–80.

Powyższe zestawienie wskazuje, że w warunkach dynamicznego rynku, model efektywny powinien zapewniać większą efektywność biznesową. Badacze zwracają jednak uwagę na słabe strony podejścia efektywnego. Są wśród nich błędy w ocenie konkurencji na rynku lub niewłaściwe wytyczanie strategicznych celów w kontekście posiadanych zasobów [Zahra i in. 2005], a także niedocenywanie zwyczajowych, utartych działań, pojawianie się znacznie większej liczby konfliktów w procesie podejmowania decyzji, dostosowanie założeń efektywnego modelu mentalnego tylko do początkowych faz rozwoju firmy oraz jego nieprzydatność w niektórych branżach (np. bankowej) [Matalamäki 2017, ss. 942–949]. Goel i Karri [2006, s. 483] opisali skłonność przedsiębiorców o efektywnym podejściu do nadmiernego zaufania wobec innych podmiotów na rynku, co podnosi ryzyko lokowania zasobów w nieodpowiednich rękach. Dlatego tak istotne stają się badania, które pozwalają na zidentyfikowanie modelu mentalnego przedsiębiorczości i analizę jego wpływu na efektywność firmy. Przedstawione w tabeli stwierdzenia, opisujące sposób myślenia i zachowania przedsiębiorców w obu modelach mentalnych, czyli wskaźniki modelu mentalnego przedsiębiorczości, posłużą do opracowania kwestionariusza, który pozwoli na przeprowadzenie takich badań na polskim rynku.

## Uwagi końcowe

Działania podejmowane przez ludzi wynikają bezpośrednio z posiadanych przez nich modeli mentalnych, czyli tego jak postrzegają, oceniają i rozumieją otaczającą ich rzeczywistość. To, jak działają przedsiębiorcy wynika z ich indywidualnego mentalnego modelu przedsiębiorczości a więc, jak sformułowano to wcześniej, subiektywnej reprezentacji określającej motywę, cele, strategię działania, zasoby, sposób i kryteria sukcesu ich przedsięwzięcia.

Przeprowadzona analiza wykazała istnienie wyraźnego zróżnicowania wśród poznawczych i behawioralnych wskaźników obu modeli mentalnych. Co może oznaczać, że inne kompetencje wyróżniają przedsiębiorców o efektywnym i przyczynowym modelu mentalnym. Przedstawiane w literaturze badania zazwyczaj koncentrują się na weryfikowaniu posiadanych przez przedsiębiorców kompetencjach kauzalnych, podczas gdy obszar kompetencji związanych z modelem efektywnym pozostawia znaczącą lukę badawczą, co dodatkowo podkreśla potrzebę opracowania narzędzia do diagnozy efektywnego modelu mentalnego przedsiębiorczości.

Przedstawiona w artykule lista poznawczych i behawioralnych wskaźników zostanie wykorzystana do budowy skal służących ocenie modelu mentalnego przedsiębiorczości. W kolejnych etapach badań projektowych skala ta będzie poddana procedurze

testowania na dwóch etapach. Pierwszy, w celu identyfikacji stwierdzeń najsilniej związanych z poszczególnymi modelami, wykorzystywać będzie ocenę sędziów kompetentnych. Drugi dotyczyć będzie oceny rzetelności skali kwestionariusza do pomiaru efektywnego vs kauzalnego modelu mentalnego przedsiębiorczości. Jest to również kolejny etap realizacji projektu badawczego *Efektuacyjny model zespołu przedsiębiorczego. Jak działają przedsiębiorcze zespoły odnoszące sukces*.

## Bibliografia

**Arend R.J., Sarooghi H., Burkemper A.** (2015), *Effectuation as Ineffectual? Applying the 3E Theory – Assessment Framework to a Proposed New Theory of Entrepreneurship*, „Academy of Management Review”, t. 40, nr 4, ss. 630–651.

**Alsos G.A., Clausen T.H., Hytti U., Solvoll S.** (2016), *Entrepreneurs' social identity and the preference of causal and effectual behaviours in start-up processes*, „Entrepreneurship & Regional Development”, z. 28, nr 3–4, ss. 234–258.

**Brzeziński J.** (1997), *Metodologia badań psychologicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Chetty S., Ojala A., Leppäaho T.** (2015), *Effectuation and foreign market entry of entrepreneurial firms*, „European Journal of Marketing”, t. 49, nr 9–10, ss. 1436–1459.

**Davison G., Blackman D.** (2005), *The role of mental models in innovative teams*, „European Journal of Innovative Management”, z. 8, nr 4, ss. 409–423.

**Fisher G.** (2012), *Effectuation, causation, and bricolage: A behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, z. 36, nr 5, ss. 1019–1051.

**Gary M.S., Wood R.E.** (2016), *Unpacking mental models through laboratory experiments*, „System Dynamic Review”, z. 32, nr 2, ss. 99–127.

**Glinka B., Gudkova S.** (2011), *Przedsiębiorczość*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.

**Goel S., Karri R.** (2006), *Entrepreneurs, Effectual Logic, and Over-Trust*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, nr 7, ss. 477–493.

**Gupta V.K., Chiles T.H., McMullen J.S.** (2016), *A Process Perspective on Evaluating and Conducting Effectual Entrepreneurship Research*, „Academy of Management Review”, z. 40, nr 4, ss. 540–544.

**Harms R., Schiele H.** (2012), *Antecedents and consequences of effectuation and causation in the international new venture creation process*, „Journal of International Entrepreneurship”, nr 10, ss. 95–116.

**Ilonen S., Heinonen J., Stenholm P.** (2018), *Identifying and understanding entrepreneurial decision-making logics in entrepreneurship education*, „International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research”, z. 24 nr 1, ss. 59–80.

**Jóźwik T.** (2014), *Masz tylko 30 procent szans na sukces* [online], [www.forbes.pl/pierwszy-milion/masz-tylko-30-procent-szans-na-sukces-jaki-zalozyc-biznes/2jwk3np](http://www.forbes.pl/pierwszy-milion/masz-tylko-30-procent-szans-na-sukces-jaki-zalozyc-biznes/2jwk3np), dostęp: 20.06.2018.

**Kurczewska A.** (2012), *W jaki sposób myślą przedsiębiorcy? – czyli „Jeśli mogę kontrolować przyszłość, nie muszę jej przewidywać”*, „E-mentor”, z. 5, nr 47, ss. 20–24.

**Kyndt E., Baert H.** (2015), *Entrepreneurial competencies: Assessment and predictive value for entrepreneurship*, „Journal of Vocational Behavior”, nr 90, ss. 13–25.

**Markowska M.** (2017), *The role of action-control beliefs in developing entrepreneurial expertise*, „Journal of Small Business and Enterprise Development”, z. 25, nr 2, ss. 222–240.

**Matalamäki M.J.** (2017), *Effectuation, an emerging theory of entrepreneurship – towards a mature stage of the development*, „Journal of Small Business and Enterprise Development”, z. 24, nr 4, ss. 928–949.

**Mazurkiewicz G.** (2012), *Edukacja i przywództwo. Modele mentalne jako bariery rozwoju*, Wydawnictwo UJ, Kraków.

**McComb S.A.** (2008), *Shared Mental Models and Their Convergence* [w:] N.W. Warner, C.A.P. Smith, S.M. Fiore, M.P. Letsky (red.), *Macro cognition in Teams: Theories and Methodologies*, Routledge, New York, ss. 34–50.

Beata Krawczyk-Bryłka, Katarzyna Stankiewicz, Michał T. Tomczak, Paweł Ziemiański

**Mitchell R.K., Busenitz L., Lant T., McDougall P.P., Morse E.A., Smith J.B.** (2002), *Toward a theory of entrepreneurial cognition: Rethinking the people side of entrepreneurship research*, „Entrepreneurship theory and practice”, t. 27, nr 2, ss. 93–104.

**Murdock K.A., Varnes C.J.** (2018), *Beyond effectuation: Analysing the transformation of business ideas into ventures using actor-network theory*, „International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research”, z. 24, nr 1, ss. 256–272.

**Olson L., Arvai J., Thorp L.** (2011), *Mental models research to inform community outreach for a campus recycling program*, „International Journal of Sustainability in Higher Education”, z. 12, nr 4, ss. 322–337.

**Pattinson S., Ciesielska M., Preece D., Nicholson J.D., Alexandersson A.** (2018), *The “Tango Argentino”: A Metaphor for Understanding Effectuation Processes*, „Journal of Management Inquiry” [online], <https://doi.org/10.1177/1056492618776102>, dostęp: 20.06.2018.

**Reuber A.R., Fischer E., Coviello N.** (2016), *Deepening the Dialogue: New Directions for the Evolution of Effectuation Theory*, „Academy of Management Review”, z. 41, nr 3.

**Reymen I.M.M.J., Andries B., Berends H., Mauer R., Elco van Burg U.S.** (2015), *Understanding Dynamics of Strategic Decision Making in Venture Creation: A Process Study of Effectuation and Causation*, „Strategic Entrepreneurship Journal”, nr 9, ss. 351–379.

**Rook L.** (2013), *Mental models: a robust definition*, „The Learning Organization”, z. 20, nr 1, ss. 38–47.

**Ropęga J.** (2016), *Czynniki niepowodzeń gospodarczych małych przedsiębiorstw w aspekcie nowego paradygmatu cywilizacyjnego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 450, ss. 501–513.

**Sarasvathy S.D.** (2001), *Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency*, „Academy of Management Review”, z. 26, nr 2, ss. 243–263.

**Sarasvathy S.D.** (2008), *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*, Edward Elgar Publishing, Northampton.

**Sarasvathy S.D., Dew N.** (2005), *New market creation through transformation*, „Journal of evolutionary economics”, z. 15, nr 5, ss. 533–565.

**Shane S., Venkataraman S.** (2000), *The promise of entrepreneurship as a field of research*, „Academy of management review” z. 25, nr 1, ss. 217–226.

**Starus T.** (2017), *Co trzecia młoda firma upada w ciągu pierwszego roku. Powody to bardzo niska rentowność i problemy z finansowaniem* [online], <https://biznes.newseria.pl/news/co-trzecia-mlada-firma,p777290850>, dostęp: 20.06.2018.

**Waśniewski P.** (2016), *Kluczowe czynniki sukcesu jako podstawa pomiaru dokonań*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 2, ss. 163–176.

**Zahra S.A., Korri J.S., Yu J.** (2005), *Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation*, „International Business Review”, z. 14, nr 2, ss. 129–146.