

Mariusz Bratnicki

Refleksje teoretyka nad przedsiębiorczością i przedsiębiorcami współczesnego biznesu

Krajobraz wiedzy z przedsiębiorczymi ludźmi w tle

Celem niniejszego opracowania jest dostarczenie struktury nośnej pogłębiającej zrozumienie procesu przedsiębiorczości w złożonym świecie. Efektywnym sposobem wykorzystania złożoności w aspekcie zarządzania jest posłużenie się nowymi obrazami i metaforami. Jednym z najbardziej obiecujących narzędzi tego typu, biorących przy tym pod uwagę naturę nowej ekonomii – jest krajobraz wiedzy. Punktem wyjścia jest stwierdzenie, że ważnym nośnikiem żywotności organizacji jest równoczesne przystosowywanie się do otoczenia i zarazem kształtowanie go. Kadra zarządzająca ma być równocześnie lepsza i różniąca się od innych menedżerów. D. Oliver i J. Ross zwracają uwagę na cztery sprzeczności istotne z punktu widzenia teorii złożoności i kluczowe dla formowania przyszłości organizacji¹⁾:

- Potrzeba szerokiego spojrzenia kontra potrzeba skupienia się na węższym widzeniu koniecznym do osiągnięcia efektywności działalności bieżącej.
- Potrzeba partnerstwa kontra ryzyko poświęcenia zbyt wiele czasu na zarządzanie wielorakością relacji, które mogą, ale nie muszą być wzajemnie korzystne.
- Potrzeba uniknięcia przykryej lawiny zmian przewalającej się przez nasze otoczenie kontra potrzeba wywoływania i wykorzystywania takich zmian.
- Potrzeba stabilności wyznawanych wartości i przyjmowanych założeń podstawowych kontra kwestionowanie dotychczasowej kultury organizacyjnej po to, aby sprostać burzliwemu otoczeniu.

Współcześnie, gdy książki o zarządzaniu są tak obfite, jak strony w internecie, niewielu autorów ma cokolwiek nowego do powiedzenia. Jeszcze mniej z nich wzbudza w nas chęć do zastanowienia się nad swoim dotychczasowym sposobem myślenia. Tymczasem wiedza zastosowana w działaniach podwyższających żywotność organizacji ma znaczenie zasadnicze i stąd też wielka przydatność kategorii „krajobrazu wiedzy”, która odnosi się do mapy terenu, gdzie ścierają się przeciwstawne siły²⁾. Krajobraz wiedzy to obszar pogłębiania wiedzy (wspinania się na szczyty wiedzy) i tworzenia wiedzy (odkrywania nowych miejsc).

Wiedza w znacznej mierze definiuje, kim jesteśmy. A istotą przywództwa menedżerskiego jest doprowadzenie organizacji do poznania samej siebie. Każda jednostka, społeczność czy organizacja posiadają krajobraz wiedzy oparty na szlakach wiedzy (ścieżkach

na szczyty) i horyzoncie. Podłożem decyzji przedsiębiorczych jest uprawnienie w ramach danej struktury władzy krajobraz wiedzy. Granice sieci uczestników organizacji zespolonych wspólnym systemem wartości są określone przez dostęp do wiedzy.

Współcześnie nikt nie ma wątpliwości, że kapitał ludzki – umiejętności, zachowania, energia ludzi w organizacji – nie może być ignorowany w poszukiwaniu źródeł przewagi konkurencyjnej. Uczestnicy organizacji nie są już dalekimi kosztem czy też ważnym zasobem strategicznym, lecz stają się właścicielami cennego dobra, dokonującymi inwestycji i oczekującymi z niej zwrotu³⁾. Z tej perspektywy uczestnicy tworzą największą wartość dla organizacji wtedy, gdy organizacja dostarcza największą wartość swoim uczestnikom. Gdyby natomiast traktować ludzi jako zasób, to pozostaje jedynie zająć się zwiększeniem i pomiarem zwrotu z inwestycji w zasoby ludzkie. Ludzie w przeciwieństwie do pasywnych zasobów czekających na wykorzystanie, wykazują się aktywnością, a organizacja nie może nabyć wobec nich autentycznego prawa własności. Uczestnicy organizacji nie są więc składnikami kapitału ludzkiego, lecz właścicielami i inwestorami kapitału ludzkiego – posiadanych zdolności, zachowań, energii i czasu. Ich związek z organizacją jest oparty na kompetencjach dostarczania wzajemnych korzyści, przy założeniu pewnej swobody wyboru i znacznej elastyczności. Nie ma już mowy o jednostronnej eksploatacji zasobów ludzkich przez tradycyjnych właścicieli.

W prowokującej pracy zbiorowej jej redaktorzy postawili pytania stanowiące wyzwania dotyczące zmian zachodzących w relacjach zatrudnienia⁴⁾. We wstępie zwrócili oni uwagę na fakt, że wartości tworzone przez współczesną organizację nie mają już podłoża w widocznych aktywach. Przeciwnie, podłożem znacznej części wytwarzanej wartości są zasoby niematerialne, a wśród nich kapitał ludzki. Restrukturyzacja zmierzająca do obniżki kosztów zazwyczaj nie omija obszaru zatrudnienia⁵⁾. Zaobserwowano, że w wielu organizacjach ludzie są traktowani jako składniki kosztów, które należy minimalizować, a nie jako kapitał, jakim należy zarządzać. Co więcej, oszczędności uzyskiwane dzięki outsourcingowi i zmniejszaniu rozmiarów niszczą więzi społeczne w obrębie organizacji. Wewnętrzny rozwój uczestników kontra pozyskiwanie nowych ludzi na rynku pracy to kolejny palący problem, jaki się tutaj pojawia⁶⁾. Paradoxem jest, że

równocześnie następuje wzrost mobilności ludzi oraz obniżenie ich lojalności wobec danej organizacji.

Działanie w burzliwym otoczeniu, niecierpliwość rynków kapitałowych, wykorzystywanie elastyczności jako źródła przewagi konkurencyjnej przyczynia się do zmniejszenia stabilności karier zawodowych. Wobec tego ludzie stają się coraz bardziej zorientowani na rynek pracy⁷⁾, a w ślad za tym koszty zarządzania karierą przesuwają się od pracodawcy do pracownika.

Zarysowana sprzeczność wpływa najprawdopodobniej na efektywność ekonomiczną, a z całą pewnością dynamizuje inwestowanie w kapitał ludzki, które nie powinno pozostawać w tyle za nakładami na nowoczesną technologię informacyjną. Nakazuje to zwrócić większą uwagę na pomiar kapitału ludzkiego w powiązaniu z efektywnością organizacji. Poszerzenie znikomości tradycyjnej perspektywy przez nową ekonomię pociąga za sobą balansowanie na krawędzi pisania czegoś ciekawego, lecz niezbyt sprawdzonego. W końcu nawet teoretycy mają prawo się inspirować praktykami przedsiębiorczości rozkwitającej w gospodarce opartej na wiedzy.

Przedsiębiorczość jest bez wątpienia jednym z najważniejszych współcześnie nośników zdobywania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Organizacje przedsiębiorcze są skłonne do podejmowania ryzyka i eksperymentowania; są zdolne do samodzielnego działania i do innowacji, mają skłonność do identyfikowania i wykorzystywania szans, zanim zrobią to konkurenci, uczą się tworzenia nowych rozumień i interpretacji, są gotowe do zmian wewnątrzorganizacyjnych mających na celu podwyższenie efektywności funkcjonowania i rozwoju w wysoce konkurencyjnym otoczeniu⁸⁾. Inaczej mówiąc, nieodłączną cechą nowoczesnej gospodarki jest przedsiębiorcza transformacja, pojmowana jako odnowa istniejących organizacji i tworzenie otoczenia konkurencyjnego, gdzie organizacja wpływa na obowiązujące reguły gry.

Pełna opowieść o przedsiębiorczej przygodzie przedstawia człowieka – pioniera biznesu w działaniu: podkreśla, wyjaśnia i celebrytuje realia bycia przedsiębiorcą wraz z wyzwaniem, sprawami i dylematami, wobec których staje, starając się zrealizować swoje marzenia. Przedsiębiorcy, czyli pojedyncze osoby lub grupy osób, rozmyślnie inicjują oraz aktywnie rozwijają przedsięwzięcia służące wykorzystywaniu szans bez względu na zasoby znajdujące się pod bieżącą kontrolą tak, aby poprzez innowacyjne i unikatowe podejście do tworzenia wartości uzyskać przewagę konkurencyjną, a nawet długowieczność⁹⁾. Mamy tutaj do czynienia z procesem zorganizowanym, wymagającym determinacji i ciężkiej pracy, nie pozbawionym sensownego ryzyka, przeobrażającym i rewolucjonizującym rzeczywistość społeczno-gospodarczą. Człowiek staje się przedsiębiorcą w konkretnej sytuacji, kiedy to wiele czynników kontekstualnych i osobowościowych współprzyczynia się do podjęcia z własnej inicjatywy i wprowadzania w życie decyzji sprostania wyzwaniom długowieczności¹⁰⁾.

Zrozumienie natury przedsiębiorczości daje nowe spojrzenie na ludzi i posiadany przez nich potencjał odnowy społecznej i ekonomicznej. Ludzi, którzy uświadamiają sobie ukryte możliwości, niezaspokojone potrzeby i mobilizują zasoby oraz kompetencje organizacji wokół wykorzystania dostrzeżonej i zidentyfikowanej szansy. Mistrzów mających wizjonerskie idee i wiedzących, jakie nowe, twórcze inicjatywy są

najwłaściwsze, opłacalne i pożądane. Osób potrafiących skupić innych w celu urzeczywistnienia swojej wizji. Budowniczych nowych form kapitału społecznego, które pomagają usamodzielniać ludzi i zachęcić ich do wzięcia na siebie większej odpowiedzialności. Kreatorów społeczności o wyraźnej tożsamości, reputacji i dającej uznanie za osiągnięcia. Ambitnych aktywistów konsekwentnie zaangażowanych w czynienie dobra, pojmowanego według przyjętego systemu wartości. Zarządzających odważnie ryzykiem, którzy wypracowują więzi społeczne i sieci kontaktów przepełnione zaufaniem, wiarygodnością, współpracą. Charyzmatycznych animatorów zmian, wrażliwych na sytuacje i możliwości wykonania czegoś trwale wyróżniającego. Postawione warunki może spełnić przedsiębiorca, który w poszukiwaniu bogactwa i władzy nie niszczy kapitału społecznego, lecz traktuje ten kapitał jako intelektualny nośnik efektywności finansowej¹¹⁾.

Ubóstwo ekonomii przedsiębiorczości: wyprawa po rację bytu w krainę wartości społecznych

W systemach społecznych zarówno problem, jak i odpowiadające mu rozwiązanie wyłaniają się stopniowo¹²⁾. Poszukując miar efektywności odwołujemy się do jakiegoś wzorcowego zestawu wartości obejmującego przykładowo zdrowie, bogactwo materialne, bezpieczeństwo (prawo i porządek), wiedzę (wiarygodną informację), wolność (swobodę wyborów), sprawiedliwość, zachowanie środowiska, jakość aktywności (potencjał rozwoju ludzkiego), prestiż¹³⁾. Wymóg spełnienia szczególnej wartości to imperatyw konieczności praktycznego działania – o ile będziemy kierować się rozumem.

Rozwiązywanie sprzeczności zachowań wynikających z konfliktowych imperatywów jest przesłanką żywotności organizacji i podwyższania poziomu jej efektywności. Idąc dalej można powiedzieć, że przedsiębiorczość wymaga decyzji i działań promujących żywotność zorganizowanej aktywności, która służy doskonaleniu urzeczywistniania zestawu wartości charakterystycznych dla danej zbiorowości ludzi (odzwierciedlających to, czego ludzie chcą i pragną najbardziej). Natomiast uwzględniając emergencję problemów i rozwiązań należy stwierdzić, że przedsiębiorczość jest utrzymywaniem kontroli nad rzeczywistością w okolicznościach niepełnej wiedzy o tym, czym efektywność dokładnie jest. Jednakże można ogólnie wskazać, że proces ten jest w zamyśle ukierunkowany na prawidłowe wykonywanie (w celu uzyskiwania bezpośrednich korzyści, takich jak: zysk, wartość firmy, zadowolenie klienta) rzeczy prawidłowych (w celu zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej poprzez kluczowe kompetencje, krytyczne czynniki powodzenia, pozycję strategiczną w otoczeniu, rozwiązywania problemów tworzenia strategii itp.) w sposób dający uprawomocnienie żywotnego rozwoju (prawomocność wynikająca z osiągania dalekosiężnych celów zdefiniowanych przez większą całość społeczną – tożsamość i wizja, kultura, etos otwartości, dynamika rozwoju itp.).

Inteligentna przedsiębiorczość jest realizowana równocześnie na trzech poziomach logiki działania: operacyjnego (tworzenia wartości), strategicznego (budowania potencjału wytworzenia wartości), normatyw-

nego kształtowania żywotności (zdolności do samodzielnej egzystencji) poprzez współprzyczynianie się do rozwoju większej całości społecznej grupy interesu. Umiejętne uwzględnianie wyłaniających się z trzech różnych logik (a przez to zazwyczaj sprzecznych ze sobą) wymogów ma służyć: ● przystosowywaniu do zmieniających się sytuacji, ● wpływaniu na otoczenie i kształtowaniu go, ● wynajdywaniu nowych pól aktywności nie mieszczących się w dotychczasowym otoczeniu, ● współprzyczynianiu się do żywotności i rozwoju większej całości, której jesteśmy częścią¹⁴⁾. Oto istota inteligentnej przedsiębiorczości pozwalającej wyjść poza przetrwanie w kierunku żywotności; przedsiębiorczości stanowiącej nośnik rozwoju polegającego na powiększaniu kompetencji do spełnienia oczekiwań i zaspokajania potrzeb rozmaitych grup interesu; przedsiębiorczości przybliżającej do ideałów piękna, prawdy, dobra, obfitości, sprawiedliwości, moralności, wolności itp., które składają się na obraz godności życia ludzkiego; przedsiębiorczości opierającej się na samokontroli realizowanej poprzez samorządzenie, samorozwój, samouczenie się, samotransformację, samoorganizowanie oraz nie prowadzącą do destrukcyjnej utraty tożsamości. Przedsiębiorczości jako procesu społecznego nie da się sprowadzić do starannego sporządzania biznesplanów i konsekwentnego pozyskiwania środków na ich realizację, ponieważ efektywność tego procesu oznacza nie tylko wymierny rezultat czy też konkretne wykonanie, ale obejmuje również wartości i interesy, czyli aspekt aksjologiczno-polityczny.

Aksjologiczny wymiar przedsiębiorczości nakazuje uwzględnić, w jaki sposób społeczeństwo organizuje się, aby zapewnić dobra i usługi zaspokajające potrzeby. Z tego punktu widzenia przedsiębiorczość ma przyczyniać się do powodzenia społeczeństwa w uzyskiwaniu swej żywotności i w dążeniu do bycia lepszym dla jego członków. Efektywność przedsiębiorczości powinna być mierzona zarówno w kategoriach zaspokojenia potrzeb indywidualnych i społecznych (rezultatów zdarzeń czyniących ludzi zadowolonymi i szczęśliwymi), jak i w płaszczyźnie procesu doskonalenia całości społecznej (rozwoju opartego na zaakceptowanych wartościach).

Przedsiębiorcy działający w kontekście społecznym i kulturowym są zazwyczaj poddawani wpływom określonym przez funkcjonowanie i rozwój wielorakich instytucji społecznych (rodziny, stowarzyszeń, społeczności lokalnej itp.). Zatem efektywność przedsiębiorczości może być rozpatrywana w przekroju konsekwencji dla przyszłych zachowań i dla przyszłej polityki publicznej. Skutki przedsiębiorczości mogą drastycznie zmienić formułowanie polityki i polityczne konsekwencje programów wspierania przedsiębiorczości, a w ślad za tym przeobrazić kompetencje ludzi do działania w żywotnym, rozwijającym się społeczeństwie, a zwłaszcza do ich osobistego spełnienia i samorozwoju.

Ideał inteligentnej przedsiębiorczości jest hipotezą teoretyczną, która – wprawdzie uproszczona – może pomóc w stworzeniu podejścia aksjologicznego do znalezienia właściwych odpowiedzi na pytania: „Dlaczego przedsiębiorczość w społeczeństwie?” oraz „Po co przedsiębiorczość?” tak, aby zakreślić rację bytu przedsiębiorców na tle racji bytu ludzi. Realne role społeczne i konkretna aktywność biorąca pod uwagę specyficzne interesy indywidualne i grupowe, nakazują

odejść od wyidealizowanego pojmowania społecznych interakcji oraz skierować uwagę ku odpowiedzialności i respektowi jako motywacji przedsiębiorców do zindywidualizowanego radzenia sobie z autentycznymi problemami, których nie da się zawęzić do ekonomicznych podstaw społeczeństwa. Rdzeniem ludzkiej solidarności jest odpowiedzialne potraktowanie ludzkiej osobowości. Oznacza to uznanie niepowtarzalności zachowań i rozwoju każdego z nas. Indywidualnego rozwoju mniej lub bardziej spontanicznie zachodzącego wokół potrzeb, których zaspokojenie jest nośnikiem fizycznego przetrwania i wokół wartości, dających przesłanki przetrwania psychologicznego, wraz z uczeniem się współdziałania z innymi w celu urzeczywistniania wspólnie podzielanych wartości. Porozumienie co do wartości oraz ich uporządkowania pozwala sensownie zestrukturalizować przedsiębiorczość jako aktywność społeczną.

Krzewienie przedsiębiorczości jest złożonym procesem społecznym, którego nieefektywność ma swoje korzenie w niekompetencji i tolerancji wobec niej, zmienności celów legislacji, obaw przed ryzykiem oraz w braku jawności informacyjnej. Na tym podłożu powstają ogromne reakcje obronne. Pojedyncze osoby albo grupy osób zużywają wiele czasu i energii na unikanie odpowiedzialności, samoobronę przed manewrami innych uczestników, zajmowanie pozycji dodatkowych z punktu widzenia przyjętych strategii postępowania. W takich okolicznościach destrukcyjne gry tworzą spójny zbiór reguł i norm efektywnego działania. Inercja na tym polu jest pocałunkiem śmierci dla autentycznej przedsiębiorczości.

Nadzieja leży w tym, że otaczająca rzeczywistość jest przepełniona szansami, ukrytymi możliwościami urzeczywistnienia aspiracji. Naturalnie jest to przede wszystkim nadzieja przedsiębiorczych uczestników organizacji. Ludzi oświeceni odpowiedzialnych i mających swobodę wyboru, ciągle przeglądających granice działania, zaraźliwych pasjonatów, kreujących irracjonalne oczekiwania pozytywne, uczących się w działaniu, zdominowanych duchem dociekań, polegających w znacznej mierze na sobie, tworzących społeczność mającą świadomość swojego przeznaczenia i gotowych stawić czoła przyszłości w celu kontynuowania życia organizacji. Ożywianie organizacji to aktywność realizowana w warunkach sprzeczności pomiędzy realiami i możliwościami, bieżącymi działaniami i powinnościami, realizacjami i aspiracjami, planami i wizjami. Budując most do nieśmiertelności organizacji skazani jesteśmy na przedsiębiorczość wykorzystującą twórcze napięcia dla godnego życia ludzi.

Nowe horyzonty na rozdrożach ożywienia przedsiębiorczości

Bez spojrzenia alternatywnego na istniejącą rzeczywistość niemożliwe jest wspomaganie uczestników przedsiębiorczości w procesie doskonalenia, a w szczególności korekta przyczyn popełnianych błędów jest mało prawdopodobna. Sprawa ta wiąże się z badaniami zaprojektowanymi w celu wygenerowania wiedzy na drodze interwencji w istniejącą rzeczywistość. Najlepszym sposobem poznania rzeczywistości jest jej przekształcenie¹⁵⁾. Jak zaczynamy się coraz bardziej przekonywać, ujawnianie wewnętrznych sprzeczności następuje szybciej w warunkach dokonywanych zmian. Dzieje się tak dlate-

go, że przeobrażenia nie mogą zakończyć się powodzeniem, jeśli wewnętrzne sprzeczności nie są kwestionowane i negowane, czyli jeśli akceptuje się rdzeń dotychczasowego działania i stara się zachować go. Ale zaprojektowanie i zrealizowanie interwencji pozwalającej na uzyskanie wiedzy o procesach dotychczas zapoznanych wymaga co najmniej poznawczej mapy stanu świata społecznego, jaki chcemy osiągnąć.

Przyznanie kluczowej roli kompetencji całości społecznej do świadomego przekształcania swojej teorii działania, umiejętnościom uczestników przedsiębiorczości do oceny i przeobrażenia procesów uczenia się, w których działają – oto dobry punkt wyjścia do wypracowania pożądanej interwencji. Wspólne uczenie się uczestników przedsiębiorczości jest procesem odpowiadania na zmiany czynników oraz uwarunkowań działania poprzez wykrywanie i korygowanie nieprawidłowości, pomyłek i błędów w teorii działania przyjmowanej w grupie zainteresowanych tworzącej określoną społeczność. W niedostatkach polityki przedsiębiorczości należy widzieć konsekwencję poważnych założeń efektywnego uczenia się, utrudniających lub wręcz uniemożliwiających tworzenie i uznawanie teorii działania oraz kwestionowanie jej dzięki nieustannej refleksji krytycznej.

Zatem przydałaby się krytyczna postawa wobec aktualnych norm, strategii i założeń krzewienia przedsiębiorczości oraz dyskusowanie nad nimi. Jakość działalności doskonalącej w tej dziedzinie – prowadzącej do reinterpretacji i przewartościowania, a w konsekwencji do zmian – jest uzależniona od występowania informacyjnych i kulturowych przesłanek procesów wspólnego uczenia się¹⁶⁾. W sytuacji wyjąłowania postawy efektywnościowej kreator polityki przedsiębiorczości narzuca z góry przyjęte przez siebie rozwiązania, starając się uwzględnić różne interesy osób, które będą działać w ramach zadanej formuły. Rozwiązanie to jest wzmacniane i utrwalane za pomocą racjonalizacji przeprowadzanej w kategoriach imperatywów ekonomiczno – technicznych, uwarunkowań prawnych czy też ogólnego interesu społecznego. Zdarzenia prowadzące do załamania przedsiębiorczości kumulują się, ponieważ są przeoczone albo źle interpretowane wskutek fałszywych założeń, nietrafnie lokowanego optymizmu, blokowania autentycznego porozumiewania się. Brak efektywności znajduje wyraz w bezosobowości, sekretności, manipulacji, jednostronności oraz w sztywności. Logika zdegenerowanego wspólnego uczenia się obniża do niewyobrażalnego minimum prawdopodobieństwo wywołania i utrwalenia przedsiębiorczości realizowanej na większą skalę. Rzeczne sprawdzanie polityki przedsiębiorczości wymaga układu odniesienia w postaci takiej całości społecznej, która mogłaby stanowić podstawę żywotności przedsiębiorczości i prawidłowości polityki jej kształtowania. Retoryka racjonalizacji stwarza wprawdzie wrażenie przejścia na wyższy poziom efektywności, ale w rzeczywistości zachowania uczestników przedsiębiorczości odzwierciedlają bariery społeczne, a oni sami ulegają złudzeniom fałszywej świadomości.

W szczególności wydaje się wielce wątpliwe osiągnięcie względnie trwałej przedsiębiorczości bez odwołania się do wartości społecznych. Aktualna polityka tworzenia przedsiębiorczości nie jest logicznym rezultatem rygorystycznego myślenia metodologicznego, lecz nieuniknionym skutkiem mylących przeświadczeń i koncepcji prowadzących na manowce nie-

efektywności. Jednakże fundamentalna i głęboko uzasadniona alternatywa burzy znaczną część krajobrazu tradycyjnej ekonomii i niszczy pseudointelektualne przesłanki dotychczasowych zasad polityki krzewienia przedsiębiorczości.

Mariusz Bratnicki

PRZYPISY

- ¹⁾ D. OLIVER, J. ROSS, *Striking a Balance: Complexity and Knowledge Landscapes*, Mc Graw-Hill, Maidenhead 2000.
- ²⁾ Intelktualne źródła tego pojęcia przedstawił S. KAUFFMAN, *At Home in the Universe*, London 1995.
- ³⁾ TH.O. DAVENPORT, *Human Capital. What It Is and Why People Invest It*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1999.
- ⁴⁾ *The New Relationship: Human Capital in American Corporation*, praca zbiorowa pod red. M.M. BLAIR i TH.A. KOCHANA, Brookings Institution Press, Washington 2000.
- ⁵⁾ J. PFEFFER, *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Harvard University Press, Cambridge 1998.
- ⁶⁾ P. BAMBERGER, I. MESHOULAM, *Human Resource Strategy: Formulation, Implementation and Impact*, Sage, Thousand Oaks 2000.
- ⁷⁾ P. CAPELLI, *Career Jobs are Deed*, „California Management Review” 1999, nr 1, s. 146–167.
- ⁸⁾ J.P. DOH: *Entrepreneurial Privatization Strategies: Order of Entry and Local Partner Collaboration as Sources of Competitive Advantage*, „Academy of Management Review” 2000, nr 3, s. 551–571.
- ⁹⁾ Por. M. COULTER, *Entrepreneurship in Action*. Prentice-Hall, New Jersey 2001, rozdział 1.; M. HITT, R.D. IRELAND, *The Intersection of Entrepreneurship and Strategic Management Research*, [w:] *Handbook of Entrepreneurship*, praca zbiorowa pod red. D.L. SEXTONA i H. LANDSTRÖMA, Blackwell Publishers, Oxford-Malden 2000, s. 45–63; D.F. KURATKO, R.M. HODGETTS, *Entrepreneurship. A Contemporary Approach*, Harcourt College Publishers, Orlando 2001, rozdział 2.
- ¹⁰⁾ W dzisiejszych czasach wspomniana długotrwałość opiera się na trzech filarach: dobrym stanie otoczenia, sprawiedliwości społecznej i żywotności ekonomicznej. Zob. R.T. PASCALE, L. GIOJA, *Surfing the Edge of Chaos: The Laws of Nature and the New Laws of Business*, Crown Business, New York 2000.
- ¹¹⁾ To pionierskie jeszcze kilka lat temu stwierdzenie spowszedniało już w literaturze przedmiotu. Zob. np. J. THOMPSON, G. ALVY, A. LEES, *Social Entrepreneurship – A New Look at The People and The Potential*, „Management Decision” 2000, nr 5, s. 328–338.
- ¹²⁾ J.P. VAN GIGH, *The Resolutions of Dilemmas and Conflicts in Approaching the Performance of Social Systems through Representation, Evaluation and Quantification*. [w:] *The Performance of Social Systems. Perspectives and Problems*. Praca zbiorowa pod red. F. PARRA-LUNA, Kluwer Academic/Plenum Publishers, New York-Boston-Dordrecht-London-Moscow 2000, s. 71–88.
- ¹³⁾ B. BUCHANAN, *The Role of Values in Measuring Performance of Social Systems*, [w:] *Performance...*, op. cit., s. 25–36 oraz F. PARRA-LUNA, *A Model for Measuring the Performance of Social Systems*, [w:] *Performance...*, op. cit., s. 89–117.
- ¹⁴⁾ Są to cztery wyróżniki organizacji inteligentnej wyodrębnione w: M. SCHWANINGER, *Distributed Control in Social Systems*. W: *The Performance...*, op. cit., s. 149 i dalsze.
- ¹⁵⁾ T.A. SCANDURA, E.A. WILLIAMS, *Research Methodology in Management: Current Practices, Trends, and Implications for Future Research*, „Academy of Management Journal” 2000, nr 6, s. 1248–1264.
- ¹⁶⁾ Wiele światła na zagadnienie kultury organizacyjnej sprzyjającej przedsiębiorczości rzuca R.M. KANTER w swoim poczytującym opracowaniu (*e. Volve. Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow*, Harvard Business School Press, Boston 2001).

Autor: prof. dr hab., kierownik Katedry Przedsiębiorczości na Wydziale Zarządzania i Marketingu Akademii Ekonomicznej w Katowicach.