

Mitologia przedsiębiorczości organizacyjnej

<https://doi.org/10.33141/po.2003.05.01>

Przeгляд Organizacji, Nr 5 (760), 2003, ss. 6-9
www.przeглядorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Mariusz Bratnicki

W niniejszym opracowaniu koncentruję swoją uwagę na przedsiębiorczości organizacyjnej jako części pola badawczego nazywanego powszechnie przedsiębiorczością korporacyjną (*Corporate Entrepreneurship*). Morris i Kuratko podkreślają, że przedsiębiorczość korporacyjna „...jest pojęciem stosowanym do opisu zachowania przedsiębiorczego w średnich i dużych organizacjach” (2002:31). Podobne terminy obejmują korporacyjne realizowanie przedsięwzięć (*Corporate Venturing*) przedsiębiorczość wewnętrzną, odnowę strategiczną, innowację. Tak czy inaczej, mamy do czynienia z ujęciem procesowym, gdzie ważną rolę odgrywają: szansa, człowiek, wiedza i asymetryczność informacji (Steyaert i Hjorth, 2003). Idąc dalej można powiedzieć, że rdzeniem przedsiębiorczości jest związek przedsiębiorczych osób z wartościowymi szansami, stanowiący użyteczny punkt odniesienia do rozumienia procesów odkrywania i wykorzystywania szans, mobilizowania zasobów, tworzenia przedsiębiorczej strategii, a nawet organizowania (Shane, 2003).

Wychodząc z metodologicznych założeń dialektyki, przedsiębiorczość organizacyjną traktuję jako zespalanie szans i działań w kontekście współwzrostu organizacji i jej otoczenia, które jest całościowe w podejściu i służy tworzeniu bogactwa. Szansa jest doświadczaną niespodzianką, wyobrażaną nieciągłością (zdarzeniem, trendem, możliwością), która jest atrakcyjna, osobiście pożądana, względnie trwała oraz tworzy albo przydaje nową wartość (Timmons, 1999). Wykorzystanie szansy następuje wskutek unikalnych, nowych działań kreujących bogactwo. Działania są zbiorem albo sekwencjami zachowań skierowanych na mobilizację zasobów, inicjatywy, odpowiedzi, posunięć, inwestycje i rozwój (Farjoun, 2002). Dialektyczne ujęcie przedsiębiorczości organizacyjnej pojmuję ją jako zespalanie tworzenia szans, zmiany, elastyczności, zróżnicowania, konkurencji z wykorzystywaniem szans, stabilnością, porządkiem, integracją, współpracą. Istotą przedsiębiorczości są zatem zachowania będące tworzeniem, modyfikowaniem, rozpoznawaniem, interpretowaniem, chwytaniem i wykorzystywaniem szans. Szanse i działania są w stanie ustawicznego organizowania podtrzymując wzajemne interakcje uczestników organizacji. Aktorzy przedsiębiorczości, relacje władzy i zachowania przedsiębiorcze składają się na metaforyczną trojkę na płótnie przedsiębiorczości organizacyjnej ujętym w ramy zewnętrznych uwarunkowań.

Przedsiębiorczość organizacyjna może być pojmowana jako zjawisko poznawcze, które wynika, a na

stępnie wpływa na modele mentalne (struktury wiedzy, mapy poznawcze, schematy interpretacyjne, punkty odniesienia) posiadane przez uczestników, które kształtują wrażliwość na otoczenie, wpływają na selektywną percepcję kluczowych zagadnień, oddziałują na interpretowanie zdarzeń strategicznych niczym szans lub zagrożeń (Porac i Thomas, 2002). Przedsiębiorcze struktury poznawcze mają swe główne źródło w strategicznych przekonaniach dotyczących natury otoczenia, istoty strategii, kluczowych nośników przewagi konkurencyjnej, cennych zasobów, wartościowego punktu widzenia, prawidłowego projektu organizacji (struktury organizacyjnej i systemów działania). Modele mentalne – stanowiąc o specyficznym stylu dostrzegania, myślenia i działania – leżą u podstaw kompetencji przedsiębiorcy do tworzenia szans i ich wykorzystywania za pomocą budowanej organizacji. Przeobrażenie tych modeli przebiega przy określonej dynamice społecznej, wyznaczonej organizacyjnym uczeniem się, zmianami kultury organizacyjnej i relacji władzy, ideologią (Bratnicki, 2002), a w znacznej mierze mitami przedsiębiorczości.

Punktem wyjścia moich dalszych rozważań jest przekonanie, że w celu pełniejszego zrozumienia procesu przedsiębiorczości badania muszą się koncentrować nie tylko na pojedynczych decyzjach, ale także na wzorcach zachowań, decyzji i działań ustawicznie akumulujących się w przedsiębiorczość. Proces przedsiębiorczości może rozciągać się w długich okresach i przechodzić przez wielorakie poziomy, łącząc procesy poznawcze indywidualnych uczestników organizacji, procesy społeczno-psychologiczne i polityczne w obrębie grup uczestników, reguły i rutyny organizacyjne ukierunkowujące i ograniczające decyzje i działania, ekologiczne rozważania wpływające na przetrwanie i rozwój organizacji (Bratnicki i Strużyńska, 2001). Badania przedsiębiorczości powinny być usytuowane kontekstualnie i historycznie, a to oznacza potrzebę poważnego potraktowania roli i miejsca kultury organizacyjnej.

Pomimo wielości różnych definicji kultury jej pojmowanie ma dwa podobieństwa: wspólne podzielenie i unikalność względem danego kontekstu (Martin, 2001). Niepisane mity, reguły, wartości, rytuały, opowiadki i scenariusze, żargon, humor, architektura i ubiory, praktyki formalne i nieformalne, przekonania i założenia – wszystkie te formy kultury są umiejscowione w trójwymiarowej przestrzeni wyznaczonej integracją (wzajemną spójnością interpretacji), zróżnicowaniem (rozbieżnością interpretacji), fragmentaryzacją (niejednoznacznością wzajemnych relacji)

Tab. Mity przedsiębiorczości

Mity blokujące przedsiębiorczość	Mity pobudzające przedsiębiorczość
1	2
Przedsiębiorca	
Przedsiębiorcą trzeba się urodzić, a więc zachowań przedsiębiorczych nie można się nauczyć.	Każdy człowiek ma potencjał zostania przedsiębiorcą przez nabywanie odpowiednich umiejętności, wiedzy, doświadczenia, bezpośrednich kontaktów.
Przedsiębiorca wyróżnia się specyficznymi cechami tworzącymi standardowy profil.	Nie występuje standardowy profil przedsiębiorcy. W rzeczywistości jest wiele rodzajów przedsiębiorców podejmujących różne przedsięwzięcia w wielorakich kontekstach. Motywacja bardziej niż zdolności wyjaśnia nastawienie przedsiębiorcy.
Przedsiębiorcy powinni być młodzi i dobrze wykształceni.	Wiek nie jest barierą przedsiębiorczości. Niezmiernie ważne są: wiedza, doświadczenie, kontakty, trening profesjonalny. Zachowania przedsiębiorcze występują przy różnym wykształceniu.
Bez wysokiego ilorazu inteligencji sukces przedsiębiorcy jest niemożliwy.	Sukces przedsiębiorcy ma swe korzenie w twórczości, motywacji, budowaniu zespołu, przywództwie, zdolnościach analitycznych oraz w umiejętnościach radzenia sobie z niejednoznacznością i przeciwnościami.
Wszyscy przedsiębiorcy są wynalazcami.	Wielu przedsiębiorców podejmuje działalność innowacyjną służącą wykorzystywaniu twórczych idei innych osób.
Przedsiębiorcy są graczami skłonny do podejmowania wysokiego ryzyka. Są oni osobami lubiący ryzyko.	Przedsiębiorcy podejmują rozsądne, wyliczone ryzyko i starają się dzielić je z innymi.
Przedsiębiorcy to ludzie niedostosowani społecznie albo organizacyjnie.	Przedsiębiorca ma dwie dusze: wizjonerskiego animatora zmian społecznych oraz efektywnego menedżera.
Przedsiębiorcy są całkowicie niezależni i sami kierują sobą oraz swoim losem.	Przedsiębiorca służy różnym interesariuszom (klientom, inwestorom, dostawcom itp.), chociaż ma swobodę wyboru (czy i kiedy) oraz czyje potrzeby i oczekiwania zaspokajać.
Przedsiębiorcy są energicznymi, samotnymi wilkami. Nie potrafią współpracować z innymi osobami i starają się wszystko wykonywać sami.	Przedsiębiorcy osiągający największe sukcesy wierzą w swoje kompetencje, ale równocześnie budują efektywne zespoły zarządzające rozwojem i tworzą wielorakie więzi społeczne. W przedsiębiorczości dużą rolę odgrywają stosunki partnerskie z innymi osobami albo grupami osób.
Przedsiębiorcy to ludzie dążący do władzy i kontrolowania innych osób.	Przedsiębiorcy są zorientowani na osiągnięcie rezultatów i na zdobycie przewagi konkurencyjnej. Posiadana władza jest skutkiem ubocznym rozwijanych przedsięwzięć.
Motywacją przedsiębiorców jest jedynie pieniądź. Liczą się przede wszystkim szybkie gratyfikacje.	Przedsiębiorcy są nastawieni na efekty uzyskiwane w dłuższym czasie, a zwłaszcza na kontrolowanie swojego losu i na urzeczywistnianie wizji.
Działalność przedsiębiorcza	
Działalność autentycznego przedsiębiorcy jest słabo ustrukturalizowana i chaotyczna.	Działalność przedsiębiorcy jest wielokierunkowa i dlatego też musi być dobrze zorganizowana, a zwłaszcza niezbędne są wyraźne priorytety, które są konsekwentnie przestrzegane. Przedsiębiorczość jest procesem, którym trzeba zarządzać.
Ignorancja jest szczęściem dla przedsiębiorczości zgodnie z regułą, że analiza prowadzi do paraliżu.	Staranne planowanie – a nie jego brak – charakteryzują autentycznego przedsiębiorcę.
Rozpoczynanie działalności jest wysoce ryzykowne i często kończy się niepowodzeniem.	Utalentowani i doświadczeni przedsiębiorcy potrafią zmobilizować atrakcyjne zasoby i osiągnąć sukces. Porażka pozwala na uczenie się poprzez nabycie nowych doświadczeń i jest motorem dalszych prób.
Każdy człowiek jest w stanie rozpocząć działalność gospodarczą i przy pewnej dozie szczęścia uzyskać powodzenie.	Rozpoczęcie działalności mającej duże prawdopodobieństwo powodzenia wymaga dobrego przygotowania, przy czym rozwijanie działalności jest o wiele trudniejsze niż jej rozpoczynanie. To co wydaje się szczęściem jest rezultatem wiedzy, determinacji itp.
Utalentowany przedsiębiorca osiąga sukcesy w ciągu roku lub dwóch lat.	Solidne umocowanie rozwijanego przedsięwzięcia wymaga nie mniej niż trzech, czterech lat, a bywa też, iż potrzeba więcej czasu.
Przedsiębiorcy pracują dłużej i ciężiej niż kadra zarządzająca dużymi organizacjami.	Nie wszyscy przedsiębiorcy pracują tak ciężko, jak menedżerowie w dużych organizacjach; jedni pracują tyle samo, inni więcej, a jeszcze inni mniej.
Przedsiębiorcy doświadczają ogromnych stresów i płacą wysoką cenę za swoje powodzenie.	Zajęcia przedsiębiorcy nie są wcale bardziej stresujące niż w innych zawodach. Jednakże mają oni bardzo rozbudowaną potrzebę osiągnięć.



1	2
Każda osoba mająca dobrą ideę jest w stanie pozyskać zasoby niezbędne do jej urzeczywistnienia.	W praktyce bardzo niewiele pomysłów znajduje uznanie wystarczające do sfinansowania ich realizacji.
Jeżeli przedsiębiorca posiada wystarczający kapitał początkowy, to nie poniesie porażki.	Zbyt duży kapitał początkowy częstokroć prowadzi do braku dyscypliny, a w ślad za tym do impulsywnego wydatkowania jako źródła porażki.
Pieniądze są najważniejszym zasobem w czasie rozpoczynania działalności gospodarczej.	Same pieniądze nie gwarantują zmobilizowania właściwych zasobów. Są one jedynie narzędziem wykorzystywanym w tworzeniu i realizowaniu szans. Ich brak wynika z niekompetencji, złych inwestycji, wadliwego planowania itp.
Organizacja przedsiębiorcza	
Małe i średnie przedsiębiorstwa tworzą nowe miejsca pracy.	Nowe miejsca pracy tworzą głównie przedsiębiorstwa dynamicznie rozwijające się, i to bez względu na ich wielkość.
Nowe przedsięwzięcia są podstawowym źródłem wzrostu zatrudnienia.	Wzrost zatrudnienia następuje wskutek działalności zarówno starych, jak i nowych przedsiębiorstw. Kluczową sprawą jest efektywne zarządzanie rozwojem organizacji.
Dynamiczne organizacje działają w sektorach nowych i mających wysoką stopę wzrostu.	W przedsiębiorczym rozwoju organizacji liczy się nie tyle sektor, co przedsiębiorcy i same organizacje.
Organizacje szybko rozwijające się są zorientowane na duże i rosnące rynki.	Organizacje szybko rozwijające się są zorientowane na rynki, gdzie mogą zostać liderami lub wyzywającymi do współzawodnictwa. Częstokroć koncentrują swą uwagę strategiczną na niszach rynkowych, które czasami same tworzą.
Organizacje szybko rozwijające się mają głównie w polu widzenia rynki krajowe, na których mogą uzyskać dominującą pozycję.	Organizacje szybko rozwijające się znaczną część swojej działalności kierują ku rynkom zagranicznym, gdzie mogą się uczyć i rozwijać.
Organizacje szybko rozwijające się stosują strategię niskich kosztów jako podstawę konkurencyjności.	Organizacje szybko rozwijające się stosują strategię pozytywnego wyróżniania się (np. wysoka jakość produktów) jako podstawę konkurencyjności.
Organizacje szybko rozwijające się polegają głównie na unikalnej technologii.	Organizacje szybko rozwijające się polegają głównie na ludziach wysokiej klasy.
Wypracowane, wyrafinowane źródła finansowania są podstawą budowania organizacji szybko rozwijających się.	Organizacje szybko rozwijające się korzystają przede wszystkim z własnych źródeł finansowania, wspomagając się źródłami zewnętrznymi.

(Martin, 2001: 94-111). Wobec tego związek kultury organizacyjnej z przedsiębiorczością jest trójznaczny i zmienny w czasie, ponieważ w różnych fragmentach dynamiki tworzenia i wykorzystywania szans kultura organizacyjna sprzyja przedsiębiorczości całkowicie (integracja), częściowo (fragmentaryzacja) lub jest wobec tego społecznego procesu rozdzielna (zróżnicowanie). W tym sensie granice wpływów kulturowych są zmienne, przenikalne, zamazane. Dlatego też sądzę, że kształtowanie mitów jest istotnym narzędziem kształtowania kontekstu przedsiębiorczości organizacyjnej.

Mity i rytuały mają istotny wpływ na dzielenie się wiedzą w organizacji (Röyrvick i Wulff, 2002). Stwierdzenie to nie jest zaskakujące, bowiem od dość dawna wiadomo, że mity, wspólnie konstruowane i wykorzystywane przez uczestników organizacji, spełniają funkcję punktu odniesienia pozwalającego porównywać i przystosowywać wyuczone teorie działania (Bratnicki, 1980). Nadają one znaczenie zarówno otaczającej rzeczywistości, jak i podejmowanym działaniom. Zatem nie można ich sprowadzić do prymitywnej formy wyjaśniania. Przeciwnie, odzwierciedlają one wzorce, scenariusze, wizerunki organizacji i dlatego też stanowią istotną część kultury organizacyjnej kształtu-

jącej dostrzeżenie, myślenie, odczuwanie i działanie ludzi organizacji (Bratnicki i Dyduch, 2002).

Ocasio (1997) przekonująco argumentuje, że funkcjonowanie i rozwój organizacji są kształtowane przez sposób ukierunkowywania i rozdzielania uwagi kadry zarządzającej za pomocą rozwiązań strukturalnych i dróg porozumiewania się. To, co robią kluczowi decydenci, zależy od tego, na jakich problemach i rozwiązaniach skoncentrują swoją uwagę, czyli czas i wysiłek. Z kolei, sama dystrybucja uwagi jest warunkowana indywidualnym i społecznym poznaniami, kontekstem sytuacyjnym zakreślonym czynnikami zewnętrznymi, a zwłaszcza strukturą społeczną. Kontynuując przedstawiony tok rozumowania można zastanowić się nad tym, w jaki sposób struktury społeczne kształtują i regulują szanse, przedsiębiorcze rozwiązania, aktorów przedsiębiorczości w przedsiębiorcze działania.

I tak, procesy kulturowe oraz instytucjonalne są wbudowane, a także kształtowane, przez kontekst przedsiębiorczości. Schematy poznawcze, symbole, systemy znaczeń zakreślają kategorie myślenia przedsiębiorczego konstytuując dostępny zbiór szans i działań, ponieważ stanowią one repertuar dostępny dla aktorów przedsiębiorczości w czasie odpowiedzi stra-

tegicznych. Repertuar ten jest zakodowany w schematach poznawczych, scenariuszach działania, a także w produktach kulturowych tkwiących w artefaktach organizacyjnych: technologii, słowniku, strukturze, ceremoniach, rytuałach, opowiastkach, legendach i mitach. W szczególności mity przedsiębiorczości są wykorzystywane w działalności organizacji, procesach porozumiewania się, interakcjach ludzi budujących proces tworzenia, kształtowania, identyfikowania, interpretowania, chwytania i wykorzystywania szans w celu kreowania bogactwa. Tak dochodzi do powstania swoistego etosu strategicznego (Cummings, 2003).

W literaturze przedmiotu są charakteryzowane różne mity przedsiębiorczości (Roure, 2000; Morris i Kuratko, 2002; Timmons, 1999) co daje dobrą podstawę do próby syntezy. W tabeli zobrazowano dwa rodzaje mitów przedsiębiorczości ujęte w trzy kategorie: przedsiębiorca, działalność przedsiębiorcza, organizacja przedsiębiorcza. Przedstawiona lista obejmująca pięćdziesiąt osiem mitów przedsiębiorczości nie jest zamknięta i jestem przekonany, że w miarę postępów badań pojawią się na niej kolejne składniki. Tym niemniej, już w aktualnej postaci pozwala ona uzyskać w miarę uporządkowany ogląd mitologii przedsiębiorczości. Pierwszy rodzaj mitów przedsiębiorczości odnosi się do rozpowszechnionych w organizacji potocznych wyobrażeń o rzeczywistości, które blokują przedsiębiorczość organizacyjną, ponieważ są skierowane wyłącznie na kontrolę zachowań. Natomiast drugi rodzaj mitów ma swoje potwierdzenie w badaniach naukowych i jest fundamentem odblokowania potencjału przedsiębiorczości organizacyjnej, ponieważ stwarza możliwość kontroli faktów. Sądzę, że mit przedsiębiorczości może – w zależności od swej natury – stanowić swoisty zamrażacz lub wyzwalacz tworzenia, kształtowania, rozpoznawania, interpretowania, chwytania i wykorzystywania szans. W pierwszym przypadku pośród kadry zarządzającej pojawia się sceptycyzm wobec potrzeb ożywienia przedsiębiorczości w organizacji. W drugim, ożywianie przedsiębiorczości trafia na przychylność menedżerów. Przedstawiony sposób rozumowania stawia problem mitów przedsiębiorczości jako hamulca lub siły pobudzającej. Potrzeba zwieźłości nakazuje w tym miejscu ogra-

niczyć się jedynie do wskazania mechanizmu blokowania potencjału przedsiębiorczości organizacyjnej.

Mariusz Bratnicki

BIBLIOGRAFIA

- [1] BRATNICKI M., 2002, *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, Katowice: WAE.
- [2] BRATNICKI M., 1980, *Styl decydowania w podejmowaniu decyzji kierowniczych*, „Problemy Organizacji”, 8: 4: 60–72.
- [3] BRATNICKI M., DYDUCH W., 2002, *Przedsiębiorczość - element kultury organizacyjnej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2: 3–4: 81–92.
- [4] BRATNICKI M., STRUŻYNA J. (red.), 2001, *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Katowice: WAE.
- [5] CUMMINGS S., 2003, *Strategy as Ethos*, (w:) S. CUMMINGS, D. WILSON (red.), *Images of Strategy*, Oxford: Blackwell Publishing.
- [6] FARJOUN M., 2002, *Towards an Organic Perspective on Strategy*, „Strategic Management Journal”, 23: 561–594.
- [7] MARTIN J., 2001, *Organizational Culture. Mapping the Terrain*, Thousand Oaks – London: Sage Publications.
- [8] MORRIS M.H., KURATKO D.F., 2002, *Corporate Entrepreneurship. Entrepreneurial Development within Organizations*, Orlando: Harcourt College Publishers.
- [9] OCASIO W., 1997, *Towards an Attention – Based View of the Firm*, „Strategic Management Journal”, 18 (summer special issue): 187–206.
- [10] PORAC J.F., THOMAS H., 2002, *Managing Cognition and Strategy: Issues Trends and Future Directions*, W.A. PETTIGREW, H. THOMAS, R. WITTINGTON (red.), *Handbook of Strategy and Management: 165–182*, London – Thousand Oaks-Delhi: Sage Publications.
- [11] ROURE J., 2000, *Ten Myths about Entrepreneurs*, (w:) S. BIRLEY, D.F. MUZYKA, (red.), *Mastering Entrepreneurship. The Complete MBA Companion in Entrepreneurship: 20–22*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- [12] RÖYRVICK E.A., WULFF E., 2002, *Mythmaking and Knowledge Sharing: Living Organizational Myths and the Broadening of Opportunity Structure for Knowledge Sharing in Scandinavian Engineering Consultant Company*, „Creativity & Innovation Management”. 11: 3: 154–165.
- [13] SHANE S., 2003, *A General Theory of Entrepreneurship. The Individual – Opportunity Nexus*, Cheltenham: Edward Elgar.
- [14] STEYAERT C., HJORTH D., (red.) 2003, *New Movements in Entrepreneurship*, Cheltenham: Edward Elgar.
- [15] TIMMONS J.A., 1999, *New Venture Creation. Entrepreneurship for the 21st Century*. Singapore: Irwin/McGraw-Hill.

Autor – prof. dr hab., profesor zw. Akademii Ekonomicznej im K. Adamieckiego w Katowicach, kierownik Katedry Przedsiębiorczości.