

# Deformacja przedsiębiorczości strategicznej

## Istota, struktura i dynamika

<https://doi.org/10.33141/po.2004.02.01>

Przeгляд Organizacji, Nr 2 (769), 2004, ss. 7-11

[www.przeглядorganizacji.pl](http://www.przeглядorganizacji.pl)

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Mariusz Bratnicki

Swoje rozważania o deformacji przedsiębiorczości organizacyjnej zacznę od próby odpowiedzi na pytanie: czy przedsiębiorczość się oplaca? Otóż pesymiści martwiący się stanem współczesnej gospodarki uważają, że wyszło ważne źródło przedsiębiorczości. Jednakże nie mają oni racji, ponieważ dalej jest pole do długofalowego tworzenia i wykorzystywania szans (Bell, 2001). Realia działania wymagają od przedsiębiorców sprężystości opartej na elastycznym uczeniu się na niepowodzeniach, inicjatywy polegającej na odważnym byciu na czele, a nie chowaniu się za innymi, a także wytrwałości i determinacji. Przedsiębiorczość staje się społeczną architekturą organizacji, która prawdziwy złoty wiek ma dopiero przed sobą (Useem i Borden, 2001). Przecież aktualnie narastająca liczba organizacji poszukuje sposobów wzmocnienia i ożywienia korzeni przedsiębiorczości, starając się wskrzesić innowacyjność, szybkość, podejmowanie ryzyka przytłoczone biurokracją i skomplikowanymi procesami organizacyjnymi (Thornberry, 2001; Van Praag i Cramer, 2001).

Teoria poznania społecznego podpowiada, że ludzie posiadają wiedzę o szczególnych dziedzinach zawartą w skryptach, która pozwala im działać w sytuacjach organizacyjnych. Posiadane przez ludzi skrypty przedsiębiorczości obejmują (Mitchell, Smith, Sawright i Morse, 2000): ● możliwości zorganizowania (*arrangement*) oznaczające posiadanie kontaktów z innymi osobami i instytucjami, więzi społeczne, dostęp do narzędzi i zasobów niezbędnych do uformowania określonego zdarzenia przedsiębiorczego, ● chęci związane ze skłonnością do działania, zaangażowanie w działalność przedsiębiorczą, otwartość na idee rozpoczynania nowych zachowań przedsiębiorczych, ● kompetencje odnoszące się do zdolności, umiejętności, wiedzy, norm i postaw pożądanych z punktu widzenia tworzenia przedsiębiorczych zdarzeń (tworzenia wartości poprzez zespolenie szans z kompetencjami), ● powinności wynikające z przeświadczeń, że warto działać zgodnie z określoną wiązką wartości (etyką biznesu).

Dynamika kształtowania skryptów przedsiębiorczości jest dyktowana naturą organizacyjnego uczenia się, gdzie ludzie, podejmując zachowania, oczekują efektów zgodnie z posiadaną teorią działania. Jeżeli rezultaty przedsiębiorczych zachowań są niezgodne ze spodziewanymi skutkami, to do teorii działania (skryptów) są wprowadzane mniej lub bardziej głębokie

zmiany. W ten sposób uczestnicy organizacji uczą się tworzenia i wykorzystywania szans tworzenia nowej wartości (bogactwa) oraz właściwego nastawienia umysłu. Przedsiębiorcze nastawianie umysłu jest sposobem myślenia o tworzeniu nowej wartości, a w szczególnym przypadku o nowym biznesie, który pozwala uzyskać korzyści wynikające z nieokreśloności. Działanie w warunkach nieokreśloności ma wiele atutów wtedy, gdy połączy się pasję tworzenia przyszłości ze zdyscyplinowanym osiaganiem i podtrzymaniem efektywnego rozwoju organizacji. Proces kształtowania nastawienia umysłu obejmuje cztery kroki (McGrath i McMillan, 2000): ● ustanowienie przedsiębiorczej struktury nośnej, ● stworzenie rejestru szans, ● skoncentrowanie się na najlepszej szansie, ● adaptacyjne wykonanie.

Tymczasem większość ujęć nie uwzględnia poznawczych aspektów przedsiębiorczości (Swedberg, 2000). Porady ze strony praktyków i teoretyków podpowiadających, w jaki sposób dojść do przedsiębiorczości organizacyjnej tworzą róg obfitości. Zarazem większość z tych rad nie ma większego, pragmatycznego znaczenia i to z pięciu powodów (Mezias, Gringer i Guth, 2001): ● nie specyfikują one szczegółowych, konkretnych zachowań niezbędnych do osiągnięcia oczekiwanych skutków, ● nie identyfikują związków przyczynowo-skutkowych zachodzących pomiędzy działaniami i efektami, ● nie określają warunków zewnętrznych dla efektywnego wprowadzenia w życie, ● nie odnoszą się otwarcie do poznawczych zjawisk przedsiębiorczości, mających miejsce zarówno na poziomie pojedynczej osoby, jak i grupy osób, ● są oparte na szerokiej gamie teorii (w większości przypadków ukrytych) wskazujących odmienne wyróżniki efektywnej organizacji zdolnej do zachowań przedsiębiorczych, co może prowadzić do zamętu.

W celu przewyciężenia tych pięciu mankamentów należy spojrzeć na przedsiębiorczość jako proces społeczny, który jest po części swoistym dyskursem, dualnością stanowiącą przez dwa dynamicznie powiązane poziomy: powierzchniowy poziom działania komunikacyjnego i głębszy poziom struktury wiązany ze skryptami przedsiębiorczości (schematami interpretacyjnymi). Uogólniając, taka konceptualizacja podkreśla, że ukryte struktury przedsiębiorczości przejawiają się w nadawaniu sensu i działaniach dokonywanych przez ludzi. Bieżące praktyki przedsiębiorczości są manifestacjami struktur znaczeń, dominacji, legi-

tymizacji, które są wprowadzane, reprodukowane i potencjalnie przeobrażane przez te praktyki. Ludzie są rozmyślnymi, mądrymi i zręcznymi podmiotami przedsiębiorczości zachęcany i ograniczany przez ukryte struktury społeczne, a zwłaszcza przez psychologiczne ramy skryptów przedsiębiorczości dostarczających poznawczej reprezentacji świata. Interakcja pomiędzy komunikowaniem się i skryptami przedsiębiorczości jest kluczowa dla konstruowania rzeczywistości społecznej (Heracleous i Barret, 2001) i w ślad za tym dla działań przedsiębiorców opartych na tej rzeczywistości. Ścisłe powiązanie pomiędzy skrypcem przedsiębiorczości i działaniem jest wprowadzane w czyn i ustanawiane wtedy, gdy przedsiębiorczy ludzie przystępują do akcji urzeczywistniając swoje idee (Norman, 2001). W tym też sensie strukturalne właściwości przedsiębiorczości (względnie stabilne, ciągle powtarzające się procesy i wzorce) istnieją jako schematy interpretacyjne w umysłach ludzi: ukryte założenia, rozumienia, wartości, a także mity ukierunkowujące i legitymizujące przedsiębiorcze zachowania.

Zespalać szanse i kompetencje trudno jest uciec od wzajemnego oddziaływania uczenia się, generowania wiedzy i kształtowania rzeczywistości (Johannisson i Lundberg, 2002) Moja argumentacja idzie w tym kierunku, że oduczanie się (przełamywanie dotychczasowego sensu), kreowanie znaczenia (nadawanie sensu) i rozpowszechnianie (podawanie sensu) umożliwia twórcze budowanie nowej rzeczywistości. Przecież życie, jak powiada March, jest „bardziej powiązane z formowaniem interpretacji niż dokonywaniem wyborów”(1999:28). Dlatego też przedsiębiorczy ludzie myślą poprzez działanie, które ułatwia zrozumienie, czyli uczą się w działaniu. Ich zachowania zakorzenione w modelach mentalnych tworzą zasoby, procesy, zdolności i kompetencje, a także szanse i ograniczenia. Ewentualne sukcesy są zatem w znacznej mierze uzależnione od wiedzy stanowiącej rdzeń kompetencji. Inspirowany teoretycznymi podstawami organizacyjnego uczenia się (Argyris i Schön, 1978; Dixon, 1999; Easterby-Smith i Lyles, 2003) proponuję, aby uznać, że efektywność przedsiębiorczości strategicznej jest uzależniona od budowania i wykorzystywania kompetencji organizacji w procesie uczenia się w działaniu.

Organizacyjne uczenie się jest procesem, gdzie pojedynczy uczestnicy albo grupy uczestników nabywają, powiększają i rozpowszechniają wiedzę w obrębie organizacji, zapewniając jej akceptację społeczną i uznając ją za potencjalnie użyteczną (Starbuck i Hedberg, 2001). Proces ten może być traktowany jako kluczowe źródło przewagi konkurencyjnej (Edmondson i Moingeon, 1996). Przedsiębiorczy stratedzy radzą sobie z niepewnością dzięki uczeniu się zarówno na podstawie sukcesów, jak i porażek; aktualizując wiedzę i, zazwyczaj, polepszając w ślad za tym efektywność funkcjonowania i rozwoju organizacji (Bygrave i Minniti, 2000); działając, otwierając się, eksperymentując, koncentrując i rozszerzając uwagę, internalizując (Holmqvist, 2003); intuicyjnie i podświadomie doznając doświadczeń, interpretując w celu wyjaśnienia, integrując, aby wypracować wspólnie podzielane zrozumienie, instytucjonalizując w postaci rutyn, reguł

i procedur efekty uczenia się (Crossan i Hulland, 2002). Wobec powyższego, można konceptualizować przedsiębiorczość strategiczną jako specyficzną część organizacyjnego uczenia się, która tworzy wiedzę przydatną w procesie zespalać szans i kompetencji, a w szczególności – jak to teoretycznie uzasadniają Koppl i Minniti (2003) – koncentruje uwagę na dostrzeganiu szans i działaniu wokół nich.

Po przeprowadzaniu gruntownych badań empirycznych, obejmujących półtora tysiąca osób, Delmar zaproponował, aby w dalszych badaniach „zwrócić uwagę na postawy, samouznanie i stereotypy powiązane z przedsiębiorczością i przedsiębiorcami” (1996:220). Idąc dalej sędzę, że warto skierować zainteresowania badawcze ku mitom przedsiębiorczości i starać wyjaśnić ich rolę w kształtowaniu efektywności przedsiębiorczości określonej działaniami przedsiębiorcy albo przedsiębiorczego zespołu zorientowanych na poszukiwanie szans, uczenie się oraz na osiągnięcie pożądanego celu (Bratnicki, 2003). W tym świetle formuję problem badawczy: kiedy, dlaczego i w jaki sposób ludzie nie angażują się w procesy organizacyjne, w których mogliby wykorzystać posiadane kompetencje przedsiębiorcze? Ogólna odpowiedź na tak postawione pytanie zawiera się w logice cyklu regresywnego przedsiębiorczości organizacyjnej. Mam tutaj na myśli proces kreowany nieprawidłowościami organizacyjnego uczenia się, znajdującymi się w interakcji z mitami blokującymi przedsiębiorczość.

Cykl regresywny przedsiębiorczości organizacyjnej powoduje, że organizacja nie jest w stanie ożywić przedsiębiorczości, ponieważ napotyka na silne i spontaniczne procesy deformacji. Przeprowadzenie poprawnej metodologicznie diagnozy wymaga zdemaskowania nie tyle przejawów degeneracji przedsiębiorczości organizacyjnej, ile zbadania sytuacji, w których logika cyklu regresywnego staje się dominująca. Problem zasadniczy polega więc na wykrywaniu takich prawidłowości świata organizacyjnego, które czynią taki cykl możliwym i nieuchronnym. Mam tutaj na myśli podejście pozwalające dojść do korzeni zjawiska polegającego na zablokowaniu przedsiębiorczości organizacyjnej.

U podłoża regresywnego cyklu przedsiębiorczości organizacyjnej leżą wzajemnie ze sobą powiązane mity blokujące i integracja pionowa. W okolicznościach istnienia wspomnianych barier są małe szanse na nabywanie przez uczestników organizacji kompetencji przedsiębiorczych, przy czym rzadko kiedy występuje świadomość tej nieprawidłowości. Pojawia się rozproszenie wiedzy, ukrywanie informacji, bariery porozumiewania się, walka o wpływy i ostra rywalizacja, arbitralność decyzji, przedmiotowe traktowanie uczestników organizacji, zdobywanie i obrona składników pomysłowości osobistej, dyplomacja w kontaktach osobistych, samozachowawczość. Nasilenie mitów blokujących pomniejsza prawdopodobieństwo integracji poziomej jako przesłanki przedsiębiorczości. Między mitami blokującymi a pionową integracją organizacyjną występuje wzajemne wzmocnienie się, a zachowania organizacyjne utrwalają rozpowszechnione mity oraz podtrzymują zintegrowanie pionowe wokół hierarchii organizacyjnej. Sprzężenie „integracja pionowa – mity blokujące” nie ma charakteru korekcyjnego.

go. Istniejące deformacje przedsiębiorczości organizacyjnej mają swe źródło nie w indywidualnych błędach, niedostatkach, niedoskonałościach, lecz są zależne od mitologii przedsiębiorczości. Uczestnicy organizacji zdają sobie sprawę z faktu, że nie są całkowicie swobodni wtedy, gdy stają wobec nieoczekiwanych rezultatów swoich działań.

W warunkach zablokowania przedsiębiorczości organizacyjnej ludzie organizacji nie uświadamiają sobie istoty wzajemnego oddziaływania integracji pionowej i mitów hamujących przedsiębiorczość. Konsekwencją jest wytworzenie fałszywej świadomości nie poddającej się autorefleksji potencjalnych przedsiębiorców wewnętrznych. Uczestnicy organizacji są nieświadomi swojej niemożności zrealizowania takich działań, które doprowadziłyby do ujawnienia dysfunkcjonalności pionowej integracji organizacyjnej i mitów blokujących, a w ślad za tym do stawienia czoła tym nieprawidłowościom (Salaman, 2001).

W konsekwencji coraz silniej zarysowuje się zachowawcze funkcjonowanie organizacji (Bratnicki, 2001) wyróżniające się myśleniem grupowym, polaryzacją poglądów i stanowisk, nasileniem gier destrukcyjnych i brakiem efektu synergicznego. Uczestnik organizacji wiąże swoje działanie z ustawiczną grą, ale nie do końca ma świadomość grania. Wskutek tego w organizacji występuje zbiór samorozprzestrzeniających się procesów (negocjacji, sekwencji manewrów i kontrmanewrów), w których gra nie jest nigdy kwestionowana. Wiele energii i czasu poświęca się nie tyle na efektywne wykonywanie zadań, ile na unikanie odpowiedzialności, na samoobronę przed manewrami innych graczy, na zajmowanie pozycji dodatnich z punktu widzenia przyjętych strategii grania, na minimalizowanie własnego ryzyka i na zmuszanie innych, aby to ryzyko podjęli. Ludzie organizacji zostają wstępnie uwikłani w sidła organizacyjne: jeżeli stawiają czoła grze, to będą nieskuteczni, ale również ignorowanie gry prowadzi do bezsilności. Powstaje zreifikowana świadomość charakteryzowana przez akceptację nienaruszalności zestawu prowadzonych gier. W procesach podejmowania decyzji natomiast, pojawiają się patologie skutkujące niewystarczającym przetwarzaniem danych, samoselektywną percepcją utrwalającą dotychczasowe sukcesy, nadmiernym zaangażowaniem, uproszczeniem zniekształcającym istotę problemu, uleganiem presji czasu (Bronner, 2003). Uczestnicy organizacji dążą do ochrony równowagi za wszelką cenę i mają tendencję do podtrzymywania dotychczasowych rozwiązań, tracąc przy tym wrażliwość na potrzebę elastyczności (Röyrvick i Wulff, 2002).

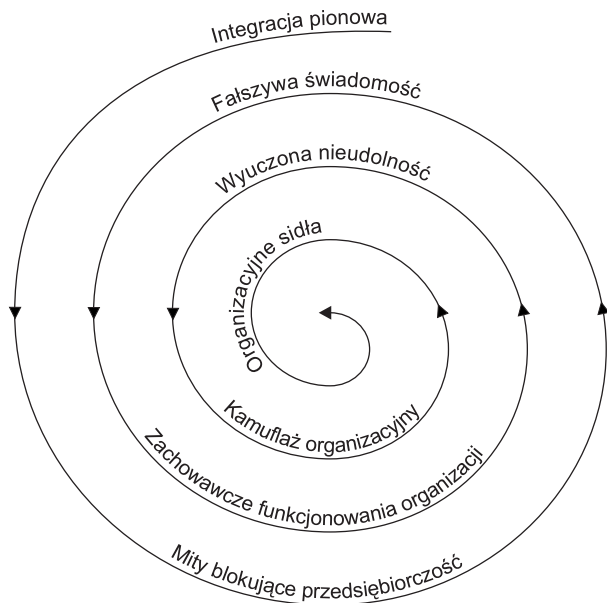
Dostrzegana nienaruszalność sposobu funkcjonowania organizacji sprzyja doświadczaniu braku związku pomiędzy własnym zachowaniem a uzyskiwanym efektem (Russ, 2002). Znajduje to swój wyraz w wyuczonej nieudolności, gdzie wskutek niedostatecznej elastyczności ludzi posiadane przez nich kompetencje okazują się brakiem lub słabymi punktami (Merton, 1982). Uczestnicy organizacji doświadczają bezskuteczności wysiłków, przestają wierzyć w możliwość zwiększenia zakresu i intensywności zachowań przedsiębiorczych. Wyuczone zachowania organizacyjne są wręcz nieudolne (Nathan i Kooor-Misra, 2002). Organizacja wytrenowała swoich ludzi w sztuce cynizmu,

ironii i oporu wobec przedsiębiorczych inicjatyw. Na tym podłożu wylaniają się próby rozwiązania problemów przy równoczesnej świadomości rytualnego charakteru tych prób, nasila się przypisywanie niezadowolających efektów niekontrolowanym przez organizację czynnikom zewnętrznym, utrata samopoważania, rezygnacja (Slocum, Ragan i Casey, 2002).

Procesy prowadzące do zachowawczego funkcjonowania organizacji i wyuczonej nieudolności mogą być ukrywane, maskowane, negocjowane – jednym słowem kamuflowane. W ramach dokonywanego kamuflażu organizacyjnego powstają fikcje organizacyjne podtrzymywane przez działania pozorne. Obowiązuje przy tym zasada unikania otwartej dyskusji o dokonywanym ukrywaniu, maskowaniu i o realizowanej grze pozorów (Carter i Mueller, 2002). Równocześnie uczestnicy organizacji zachowują się oficjalnie tak, jak gdyby można było o tych sprawach dyskutować. Całe to przesłanianie rzeczywistości służy obronie uczestników organizacji i oferuje im rozwiązania problemów własnego bezpieczeństwa. Stanowi ono mocny punkt oparcia w okolicznościach, gdy profesjonalne postępowanie zawodzi. W tym sensie rozwój organizacji to uporządkowana bezwładność (Levin, 2001) i nie ma w nim miejsca na strategiczne ukierunkowanie przedsiębiorczości.

Końcowy efekt jest taki, że z punktu widzenia uczestników organizacji ich zachowania są frustrujące i pełne ograniczeń. Czują oni potrzebę działania w imię korzyści organizacji i zarazem czują się wyobcowani wskutek subiektywnie dostrzeganej niemożliwości uzyskania zadowolającej efektywności. Uczestnik organizacji otrzymuje dwa rodzaje przekazów, przy czym jeden jest sprzeczny z drugim. Przypomina to znane okoliczności podwójnego związania (Berger, 1978), gdzie ludzie czują, że powinni coś zrobić, ale nie robią tego, ponieważ uznają, że nie są w stanie tego zrobić. Dlatego też zachowania potencjalnych przedsiębiorców wewnętrznych są ograniczone, stopniowo zawęża się ich swoboda manewru i nie mogą oni działać konsekwentnie. Znika podstawowy dylemat: działać czy też nie działać i pojawia się zjawisko wolności negatywnej (Bos, 2002). Następuje paraliż przedsiębiorczości organizacyjnej ograniczanej przez dominację samopotwierdzających się wymogów sprawnego działania w sposób, który wyobcowuje od potencjalnych zdolności przedsiębiorczych. Tak to przedsiębiorczość wpada w organizacyjne sidła niemożności, niekompetencji i bezsensu.

Wytwarzane przez mity blokujące i pionową integrację organizacyjną negatywne zjawiska są wzmacniane przez dalsze ich skutki generujące regresywny cykl przedsiębiorczości organizacyjnej. Skutki te wzmacniają i podtrzymują blokowanie przedsiębiorczości, dzięki czemu zachowują się wzajemnie powiązane pętle oraz pętle w obrębie pętli (rysunek). To zaczarowane koło hamowania przedsiębiorczości ma dynamikę znajdującą wyraz w spirali o coraz bardziej zagęszczających się pętlach. W miarę postępów regresywnego cyklu przedsiębiorczości organizacyjnej pojawiają się kolejne elementy zamrażania przedsiębiorczości: interakcja blokujących mitów oraz pionowej integracji organizacyjnej, fałszywa świadomość, zachowawcze funkcjonowanie organizacji, wyuczona nie-



**Rys. Dynamika deformacji przedsiębiorczości organizacyjnej**

udolność, kamuflaż organizacyjny, organizacyjne siła. Oto jak dochodzi do braku tak pożądanej przedsiębiorczości organizacyjnej wskutek wystąpienia procesów organizacyjnych, które nieważnemu obserwatorowi mogłyby umknąć z pola widzenia. W tym świetle powstaje pytanie: jak wyjść ze spirali, która blokuje przedsiębiorczość organizacyjną? Jednakże jest to już temat badawczy wymagający osobnego potraktowania, którego początki zostały już zrobione (Bratnicki, Sikorska i Austein, 2003; Bratnicki i Kulikowska, 2003; Bratnicki, Sikorska i Austein, 2002).

Organizacje i społeczeństwa próbują różnych sposobów ożywiania przedsiębiorczości. Jednak realizowane w tym względzie strategie często kończą się niepowodzeniem. Biorąc pod uwagę narastającą liczbę podejść, metod i technik promowania przedsiębiorczości organizacyjnej, zaskakujący jest fakt niewielkiej wiedzy o procesach blokowania istniejącego potencjału. Teoretyczny model cyklu regresywnego pokazuje prawdopodobną dynamikę narastających przeszkód na drodze do przedsiębiorczości organizacyjnej, gdzie dotychczasowa historia wpływa na ścieżki rozwoju i przeszłe stany.

Sądzę, że tradycyjne modele przedsiębiorczości organizacyjnej mają ograniczoną użyteczność we współczesnej gospodarce. Staralem się dokonać teoretycznego postępu wychodząc poza istniejący paradigmat w kierunku dialektyki. W mojej świadomości zaproponowane ujęcie jest nowe i stanowi owocną perspektywę dalszych badań. Stąd też przedstawione w niniejszym tekście idee różnią się znacząco od dotychczas rozpowszechnionych perspektyw badawczych przyjmowanych w rozważaniach o przedsiębiorczości organizacyjnej.

Złożoność przedstawionego modelu cyklu regresywnego przedsiębiorczości organizacyjnej jest zarówno jego atutem, jak i słabością. Jego mocna strona

polega na wyjściu ponad teorie racjonalnego wyboru czy też teorie determinizmu otoczenia. Jego słabość wynika ze względnie prymitywnego stanu zaawansowania teoretycznego, a zwłaszcza z ogólności i wysokiego poziomu abstrakcji zobrazonego procesu, które zmuszają czytelnika do dużego wysiłku intelektualnego. Co więcej, wstępny etap rozwoju podstaw teoretycznych wymaga względem każdego ze składników cyklu regresywnego zarówno dopracowania szczegółów, jak i sprawdzenia poprzez badania empiryczne. Tym niemniej opracowanie pogłębia zrozumienie mechanizmów blokowania potencjału przedsiębiorczości w istniejących organizacjach. Daje też względne wyjaśnienia roli mitów przedsiębiorczości w tym procesie. Całość pozwala dopełnić istniejące koncepcje przedsiębiorczości organizacyjnej nowymi wymiarami i perspektywami badawczymi. W szczególności wskazuje na kształtowanie mitów pobudzających jako ważną domeną działalności przedsiębiorcy przeprowadzającego radykalne zmiany organizacyjne.

Prof. dr hab. Mariusz Bratnicki

Akademia Ekonomiczna  
im. Karola Adameckiego w Katowicach  
Katedra Przedsiębiorczości

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] ARGYRIS C., SCHÖN D.A., (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Menlo Park: Addison-Wesley.
- [2] BELL P., (2001), *The New Entrepreneurship. From Exuberance to Reality*, „Vital Speeches of the Day”, 67: 572–576.
- [3] BERGER M., (1978), *Beyond the Double Bind*, New York: Brunner.
- [4] BOS R., (2002), *Machiavelli's Kitchen*, „Organization”, 9(1): 51–70.
- [5] BRATNICKI M., (2003), *Mitologia przedsiębiorczości organizacyjnej*, „Przegląd Organizacji”, 5: 6–9.
- [6] BRATNICKI M., (2001), *O właściwą formę przedsiębiorczości*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 53: 6: 10–14.
- [7] BRATNICKI M., AUSTEIN A., SIKORSKA K., (2003), *Spojrzenie na przedsiębiorczość w kategoriach opcji realnych*, [w:] KRUPSKI R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Problemy teorii i praktyki*, Wałbrzych: WWSzZiP.
- [8] BRATNICKI M., KULIKOWSKA M., (2003), *Entrepreneurial Behaviors, Strategic Paradoxes Management and Effectiveness in Polish Companies*, referat zaprezentowany na corocznej konferencji The European Academy of Management, Mediolan.
- [9] BRATNICKI M., SIKORSKA K., AUSTEIN A., (2002), *Organizacja przyszłości jako inkubator i akcelerator przedsiębiorczości*, [w:] GRUDZEWSKI W.M., HEJDUK I.K. (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości*: 71–78, Wrocław: AWWR FSNT NOT.
- [10] BRONNER R., (2003), *Pathologies of Decision-making: Causes, Forms, and Handling*, „Management International Review”, 43: 85–101.
- [11] BYGRAVE W., MINNITI M., (2000), *The Social Dynamics of Entrepreneurship*, „Entrepreneurship Theory & Practice”, 24: 25–36.
- [12] CARTER C., MUELLER F., (2002), *The „Long March” of Management Modernizers: Ritual, Rhetoric, and Rationality*, „Human Relations”, 55: 1325–1355.
- [13] DELMAR F., (1996), *Entrepreneurial Behavior & Business Performance*, Stockholm: Stockholm School of Economics, The Economy Research Institute.
- [14] DIXON N., (1999), *The Organizational Learning Cycle*, (2nd ed.). Aldershot: Gover Press.

- [16] EASTERBY-SMITH M., LYLES M., (eds.) (2003), *Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Oxford: Blackwell.
- [17] EDMONDSON A., MOINGEON B., (1996), *When to Learn How and When to Learn Why: Appropriate Organizational Learning Processes as Source of Competitive Advantage*, [w:] MOINGEON B., EDMONDSON A. (eds.), *Organizational Learning and Competitive Advantage*: 17–37, London: Sage.
- [18] HERACLEOUS L., BARRET M., (2001), *Organizational Change as Discourse: Communicative Actions and Deep Structures in the Context of Information Technology Implementation*, „Academy of Management Journal”, 4: 755–778.
- [19] HOLMQVIST M., (2003), *A Dynamic Model of Intra- and Interorganizational Learning*, „Organization Studies”, 24: 95–123.
- [20] CROSSAN M., HULLAND J., (2002), *Leveraging Knowledge Through Leadership in Organizational Learning*, [w:] CHOO C.W., BONTIS N. (eds.), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*: 711–723. Oxford: Oxford University Press.
- [21] JOHANNISSON B., LUNDBERG H., (2002), *Entrepreneurship as Breaking and Making Sense-learning Beyond Boundaries. RENT XVI. Research in Entrepreneurship and Small Business. Conference Proceedings*, vol. 1: 47–71. Barcelona.
- [22] KOPPL R., MINNITI R., (2003), *Market Processes and Entrepreneurial Studies*, [w:] ACS Z.J., AUDRETSCH D.B. (eds.), *Handbook of Entrepreneurship Research. An Interdisciplinary Survey and Introduction*: 81–102, Boston/Dordrecht/London: Kluwer Academic Publishers.
- [23] LEVIN D. P., (2001), *The Fantasy of Inevitability in Organizations*, „Human Relations”, 54: 1251–1266.
- [24] MARCH J.G., (1999), *The Pursuit of Organizational Intelligence*, Malden: Blackwell.
- [25] McGRATH R.G., McMILLAN I., (2000), *The Entrepreneurial Mindset: Strategies for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty*, Boston: Harvard Business School Press.
- [26] MERTON R., (1982), *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, Warszawa, PWN.
- [27] MEZIAS J.M., GRINGER P., GUTH W.D., (2001), *Changing Collective Cognition: A Process Model for Strategic Change*, „Long Range Planning”, 1: 71–95.
- [28] MITCHELL R.K., SMITH B., SEAWRIGHT K.W., MORSE E.A., (2000), *Cross-Cultural Cognition's and Venture Creation Decision*, „Academy of Management Journal”, 5: 974–993.
- [29] NATHAN M. L., KOVOOR-MISRA S., (2002), *No Pain, Yeat Gain. Vicarious Organizational Learning from Crises in an Inter-Organizational Field*, „The Journal of Applied Behavioral Science”, 38: 245–266.
- [30] NORMAN R., (2001), *Reframing Business. When the Map Changes the Landscape*, New York: Wiley.
- [31] 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.
- [32] RUSS V., (2002), *The Politics Imagined Stability: A Psychodynamic Understanding of Change at Hyder Plc*, „Human Relations”, 55: 1189–1209.
- [33] SALAMAN G., (2001), *The Learning Organization: Fact or Fiction?*, „Human Relations”, 54: 343–360.
- [34] SLOCUM J.V., RAGAN C., CASEY A., (2002), *On Death and Dying: The Corporate Leadership Capacity*, „Organizational Dynamic”, 30: 269–281.
- [35] STARBUCK W.H., HEDBERG B., (2001), *How Organizations Learn from Success and Failure*, [w:] DIERKES M., ANTAL A.B., CHILD J., NONAKA I. (eds.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*: 327–350, Oxford: Oxford University Press.
- [36] SWEDBERG R., (2000), *Entrepreneurship: The Social Science View*, New York: Oxford University Press.
- [37] THORNBERRY N., (2001), *Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron?*, „European Management Journal”, 5: 526–538.
- [38] USEEM J., BORDEN M., (2001), *Entrepreneurship*, „Business 2.0”, 2: 80–87.
- [39] Van PRAAG C.M., CRAMER J.S., (2001), *The Roots of Entrepreneurship and Labor Demand: Individual Ability and Low Risk Aversion*, „Economica”, 68: 45–62.
-