

Próba dialektycznego spojrzenia na pomiar przedsiębiorczości w organizacjach

<https://doi.org/10.33141/po.2005.10.01>

Przeгляд Organizacji, Nr 10 (789), 2005, ss. 8-12

www.przeглядorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Mariusz Bratnicki

Przedsiębiorczość organizacyjna: istota, wymogi i wymiary

Nie wdając się w szczegółowe rozważania dotyczące definiowania przedsiębiorczości (Bratnicki, 2002) przyjmuję w ślad za Sharma i Chrisman (1999), że pojęcie to obejmuje akty tworzenia organizacyjnego, odnowy, innowacji, pojawiające się w obrębie istniejącej organizacji lub niezależnie od jakichkolwiek związków z nią. W procesie przedsiębiorczości następuje przekształcenie idei w żywotny biznes, a konkretniej uruchomienie nowych przedsięwzięć w sposób proaktywny i przewycięzający ryzyko, nie ociągając się z tworzeniem i wykorzystywaniem szans (Barringer i Ireland, 2006). Proces ten nie jest trywialny ani też przypadkowy (Birch, 1987) i w odniesieniu do już istniejących organizacji jest nazywany przedsiębiorczością organizacyjną, ze strategicznego punktu widzenia, gdzie chodzi głównie o tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej (Hitt, Ireland i Hoskisson, 2005). Przedsiębiorczość poprzez odkrywanie i wykorzystywanie szans tworzy przestrzeń dla zarządzania strategicznego i dotyczy rozwoju, tworzenia nowych wartości dla klienta, a w ślad za tym tworzenia bogactwa dla właścicieli czy też przedsiębiorców. Oznacza to spełnienie wymogów w zakresie (Ireland, Hitt i Sirmon, 2003):

- wykształcenia przedsiębiorczego nastawienia umysłu powodującego czujność organizacji i jej uczestników wobec szans, jak również potencjału generowania renty kreowanego przez niepewność;
- uformowania kultury organizacyjnej, w której są oczekiwane nowe idee i twórczość, występują zachęty do podejmowania ryzyka, tolerowane jest niepowodzenie, promowane jest uczenie się, cenione są innowacje, a zmiana jest traktowana jako przesłanka powodzenia;
- strategicznego zarządzania zasobami – strukturalizacji portfela zasobowego, łączenia zasobów w związki tak, aby powstały produktywnie zdolności (np. w zakresie badań i rozwoju) podwyższania umiejętności organizacji w celu tworzenia wartości dla klientów i bogactwa dla udziałowców;
- wykorzystywania zdolności i kompetencji organizacji do tworzenia innowacji produktowych, rynkowych, procesowych w celu realizacji strategii działalności.

Pojęcie przedsiębiorczości organizacyjnej robi karierę z powodu pozytywnego wpływu na efektywność

organizacyjną zarówno finansową, jak i pozafinansową (Zahra, Jennings i Kuratko, 1999). Działalność przedsiębiorcza jest ważna dla efektywności organizacji, bez względu na ich wielkość i to zarówno w gospodarkach transformujących się, jak i w gospodarkach rozwiniętych (Antoncic i Hisrich, 2003). Wpływ ten jest zarówno bezpośredni, jak i pośredni, czyli z mediacją wsparcia organizacyjnego znajdującego wyraz w zaangażowaniu kadry zarządzającej, przygotowaniu ludzi do odkrywania szans, w doborze i wynagradzaniu ludzi, w likwidowaniu barier biurokratycznych, czy też w dostępności zasobów łącznie z czasem. Nic zatem dziwnego w tym, że przedsiębiorczość organizacyjna, oznaczająca proaktywną, odważną działalność innowacyjną i formowanie nowych organizacji, podwyższa poziom efektywności organizacyjnej. Wyniki badań empirycznych wykazują też, że rezultaty przedsiębiorczości organizacyjnej rozpatrywane przez pryzmat efektywności organizacji rosną po kilku latach (Wiklund, 1999).

Równocześnie narasta porozumienie co do trzech wymiarów tego procesu: ● innowacyjności odnoszącej się do zaangażowania w tworzenie nowych produktów, dóbr, usług oraz nowych modeli biznesowych, które opisują, w jaki sposób organizacja projektuje i przeprowadza wymiany ekonomiczne poprzez granice oraz w jaki sposób wiąże zasoby i rynki produktowe w poszukiwaniu tworzenia bogactwa, ● odważania się (*venturing*), czyli tworzenia nowych biznesów dla istniejących albo nowych rynków, rozwijania nowych kompetencji i zdolności organizacji, utrzymywania organizacji w stanie czujności wobec szans, ● odnowy strategicznej odzwierciedlającej różnorodne aktywności zmierzające do ożywienia działalności organizacji, do zbudowania nowych umiejętności konkurencyjnych, czy do zmiany ciągu strategicznego w fundamentalny sposób – a więc przeobrażający zasadniczo bazę technologiczną, rewidujący systemy i procesy, stawiający wyzwania wobec dotychczasowych założeń o rynku i o konkurencji (Zahra, 2005).

Rdzeniem przedsiębiorczości organizacyjnej jest proces odkrywania i wykorzystywania szans (Shane i Venkataraman, 2000), co jest typem zachowań znamionujących te organizacje, które budują swą przewagę konkurencyjną tworząc i przetwarzając nową wiedzę (Katila, 2002) tak, aby proaktywnie konkurować na krawędzi chaosu i czasu (Eisenhardt, Brown i Neck, 2000) przekształcając wiedzę w szansę, a te z kolei w nowe wartości i bogactwo. Rdzeniem przed-

siębiorczości organizacyjnej, podobnie jak zarządzania strategicznego, jest tworzenie bogactwa (Ireland, Hitt, Camp i Sexton, 2001), ale z punktu widzenia przedsiębiorczego nastawienia umysłu (McGrath i MacMillan, 2000) i przedsiębiorczej inteligencji wspomaganej – w znacznej mierze – przez zdolność organizacji do uczenia się i oduczania (Hitt i Reed, 2000). Konkretniej mówiąc i posługując się koncepcją dominującej logiki (Bettis i Prahalad, 1995), można wskazać na cykl organizacyjnego uczenia od strategii konkurencyjnej do wzmacniania zachowania, gdzie rolę ogniw pośredniczących pełnią wartości wraz z oczekiwaniami oraz miary efektywności.

W dialektycznym polu sił: główne komponenty i logika pomiaru przedsiębiorczości

W dalszych rozważaniach przyjmuję dwa założenia. Po pierwsze, na poziomie całej organizacji kluczowe znaczenie ma konfiguracja struktur wzmacniających oraz konfiguracja struktur ograniczających poczynania uczestników (Bratnicki, 1978). Pomiedzy tymi konfiguracjami zachodzi

sprzeczność charakterystyczna dla przeciwieństw chaosu i ładu. Po drugie, pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej powinien w swej logice uwzględniać dialektyczną dynamikę tego procesu. Oznacza to, że konkretne miary powinny tworzyć układ odzwierciedlający godzenie kluczowych sprzeczności. Krótko mówiąc, proponuję sposób mierzenia oparty na dialektycznej dynamice pola sił.

Skrzyżowanie poziomów oraz nośników z wymiarami przedsiębiorczości tworzy macierz pomiaru, gdzie w każdym z dwunastu pól mamy do czynienia ze specyficzną sprzecznością (tabela). Dialektyczna natura przedsiębiorczości, podobnie jak każdej nowej koncepcyjnej czy też społecznej konfiguracji, ma swój wyraz ontologiczny, epistemologiczny, relacyjny, praktyczny i estetyczny. Podążając tym tokiem myślenia (Bhaskar, 1993), warto zastanowić się, w jaki sposób współczesne organizacje budują swoją przedsiębiorczość na ontologicznym poziomie tworzenia swej przyszłości, na epistemologicznym poziomie twórczego odkrywania szans, na relacyjnym poziomie interesariuszy i mobilizowania zasobów, na praktycznym poziomie przypisywania estetycznej jakości działaniom oraz interakcjom. Wielopoziomowość dialektycznej konfiguracji ma

Tab. Główne obszary pomiaru przedsiębiorczości organizacyjnej

Poziomy i nośniki	Wymiary przedsiębiorczości		
	Innowacyjność, wprowadzanie znaczących nowości	Odwaga, stawianie czoła wymaganiom, zapuszczanie się w nieznanne	Proaktywność, dokonywanie dużych zmian
Ontologiczny i epistemologiczny Strategiczne nastawienie umysłu na szanse i na wykorzystywanie niepewności	Swoboda manewru przedsiębiorczego Rozmyślne kontra wylaniające się tworzenie i kształtowanie szans	Przedsiębiorcze rozwiązywanie problemów budowania kompetencji Analiza i logika kontra intuicja i twórczość w radzeniu sobie z nieokreślonością	Inwestowanie w przedsiębiorczy rozwój organizacji Inwestowanie w kapitał materialny kontra inwestowanie w kapitał intelektualny jako nośnik wartości firmy
Relacyjny Formowanie kultury organizacyjnej przez przedsiębiorcze przywództwo mobilizujące interesariuszy	Odpowiedzialność za przedsiębiorcze inicjatywy Odgórne kontra oddolne identyfikowanie i interpretowanie szans w czasie mobilizowania zasobów i legitymizacji	Przedsiębiorcze tworzenie bogactwa Efektywność ekonomiczna kontra odpowiedzialność społeczna	Zaangażowanie w działalność przedsiębiorczą Motywacja zewnętrzna, rywalizacja ekonomiczna kontra motywacja wewnętrzna, współpraca społeczna
Praktyczny Przedsiębiorcze zarządzanie zasobami, zdolnościami, kompetencjami organizacji	Architektura organizacyjnych czynników sprzyjających postępowaniu w ślad za szansami Ścisłe powiązanie kontra luźne powiązanie elementów organizacji	Żywotność przedsiębiorczości Technokratyczny kontra humanistyczny projekt organizacji	Złożoność interakcji komunikacyjnych Dokładność kontra szybkość przepływu informacji w czasie wykonywania zadań
Estetyczny Zachowania przedsiębiorcze tworzące nową wartość i bogactwo	Spółeczna elastyczność Trwałość kontra niepokój zachowań organizacyjnych dla zapewnienia wrażliwości na niespodzianki, braki i bariery	Spółeczna dynamika przedsiębiorczości Zmiany rewolucyjne kontra zmiany ewolucyjne	Rozmieszczenie zasobów dla przedsiębiorczego wykonawstwa Jednorazowe, pełne zaangażowanie zasobów kontra stopniowe zaangażowanie zasobów



wyraźne odniesienie do czterech wymogów przedsiębiorczości (Ireland, Hitt i Sirmon, 2003) i do czterech procesów przedsiębiorczości (Bratnicki, 2004). I tak, dwa pierwsze poziomy (ontologiczny i epistemologiczny) wiążą się z nastawieniem umysłu i procesem przedsiębiorczości strategicznej. Poziom relacyjny koresponduje z kulturą organizacyjną i przywództwem przedsiębiorczym. Poziom praktyczny ma swoje odniesienie w zasobach, zdolnościach, kompetencjach i zarządzaniu przedsiębiorczym. W końcu, na poziomie estetycznym centralną rolę odgrywają tworzenie względnie trwałej przewagi konkurencyjnej i zachowanie przedsiębiorcze.

Dość powszechnie wiadomo, że dobra perspektywa analityczna nie jest substytutem wszechstronnego spojrzenia na przedsiębiorczość, które obejmuje wzajemnie powiązane sprzężenia przede wszystkim tworzące złożoność całego procesu (Davidsson, 2003; Low, 2001). Jak powiada Cook (2001) organizacja posiadająca całościowy kontekst jest pełna interaktywnych związków pomiędzy myśleniem, planowaniem i działaniem, które są kształtowane przez sieć sprzężeń zwrotnych zarówno dodatnich, jak i ujemnych. W tym nurcie mieści się też wielopoziomowa struktura nośna ułatwiająca zrozumienie motywacji i zachowań ludzi w organizacjach (Hultman i Gellerman, 2002). Według tej koncepcji każdy z czterech poziomów – osobisty, interpersonalny, zespołowy, organizacyjny – zawiera w sobie pętlę o identycznej sekwencji procesów. Konkretyzując, uświadamianie potrzeb i pragnień w powiązaniu z myśleniem (ocena faktów, przeświadczenia o sobie i innych osobach, przeświadczenia o otaczającej rzeczywistości) ukierunkowują wartościowanie i decydowanie, a to z kolei przewodzi działaniom (zachowaniom). Uważam, że pełnokontekstowa organizacja i wielopoziomowa struktura nośna działań organizacyjnych są zintegrowane z trzema procesami przedsiębiorczości (Zahra, 2005). Już wyjaśniam w czym rzecz. Myślenie jest rdzeniem innowacyjności. Planowanie oparte na wartościowaniu i na decyzjach stanowi kręgosłup odważania się. Działanie jest kluczem do proaktywności. Tak oto doszliśmy do istoty przedsiębiorczości organizacyjnej, gdzie uwzględniłem kompleksowość, wielopoziomowość i wielowymiarowość tego procesu.

Strategicznie rzecz biorąc, składniki przedsiębiorczości organizacyjnej powinny być silnie powiązane. Jak bowiem podkreśla się, organizacja, posiadając dużą liczbę elementów pozytywnie wzajemnie wpływających na siebie, tworzy złożoność trudną do naśladowania przez konkurentów i przez to mogącą być źródłem przewagi konkurencyjnej (Rivkin i Siggelkow, 2003). Dlatego też, jeżeli sprzeczności przedsiębiorczości organizacyjnej zostaną zespolone, to posiadane przez organizację zasoby, zdolności i kompetencje mogą być użyte do podwyższenia efektywności przedsiębiorczego funkcjonowania i rozwoju. Co więcej, według teorii współewolucji (Levin i Volberda, 1999), samoorganizacja i spontaniczne wyłanianie się nowej konfiguracji przedsiębiorczości organizacyjnej (nowego ładu) powstaje z interakcji pojedynczych nośników i wymiarów. Oto przyczyna, dla której przedsiębiorczość organizacyjna staje się dysfunkcyjna, o ile nie jest kształtowana całościowo. Wszystko to zaś ma służyć

innowacyjności, odważaniu się i proaktywności organizacji.

Punktem wyjścia do dalszych rozważań jest moje silne przekonanie, że w każdym z dwunastu pól macierzy pomiaru przedsiębiorczości organizacyjnej występuje zasadnicza sprzeczność i wynikające zeń wyzwanie polegające na zespoleniu tworzących ją przeciwności. Ogólnie mówiąc, stan pogodzonych sprzeczności jest celem idealnym jako forma organizacji, gdzie równocześnie sprzyja się szansom (chaosowi jako przesłance rozwoju) i działaniu (ładowi jako przesłance przetrwania). Nie wdając się zbytnio w szczegóły, mam w tym przypadku na myśli organizację: ● przezorną strategicznie i dokonującą inteligentnych eksperymentów, ● mobilizującą społeczność uczestników i interesariuszy do formułowania i realizowania wizji, ● w której ludzie partnersko improwizują, a całość jest wrażliwa na niespodzianki i braki, ● budowaną wokół samoorganizacji i samoodnowy, przy odpowiednim tempie i zakresie dokonywanych zmian.

Profil przedsiębiorczości organizacyjnej

Szukając przesłanek powodzenia współczesnej organizacji trudno nie docenić wiarygodnego wyróżniania się dzięki swym zachowaniom, które są powiązane z modelem biznesu i znajdują odzwierciedlenie w filozofii zarządzania, wizji i misji danej organizacji; w wewnętrznym zaangażowaniu uczestników organizacji w symbolicznych przekazach dla interesariuszy; w organizacyjnej architekturze sprzyjającej nietypowym zachowaniom podejmowanym przez ludzi z własnej inicjatywy (Bacon i Pugh, 2003). Zatem całościowy pomiar efektywności organizacyjnej powinien uwzględniać wartości, postawy, kompetencje, dostrzeżenia ludzi. Kłopot w tym, że nie wszystkie aspekty efektywności organizacji dadzą się zmierzyć na podstawie obiektywnych danych. Dlatego też czasami jesteśmy uzależnieni od psychometrycznych (subiektywnych czy też miękkich) danych, takich jak opinie czy też percepcje. Wprawdzie w literaturze dotyczącej zarządzania strategicznego (Dess i Robinson, 1984; Powell, 1996) nawoływano do wykorzystywania miar percepcyjnych czy miar subiektywnych, ale przypadki stosowania tego zalecenia są niezmiernie rzadkie. Moja propozycja pomiaru przedsiębiorczości uwzględnia powyższe sugestie i zawiera zestaw jakościowych mierników, które stanowią dopełnienie wskaźników obiektywnych.

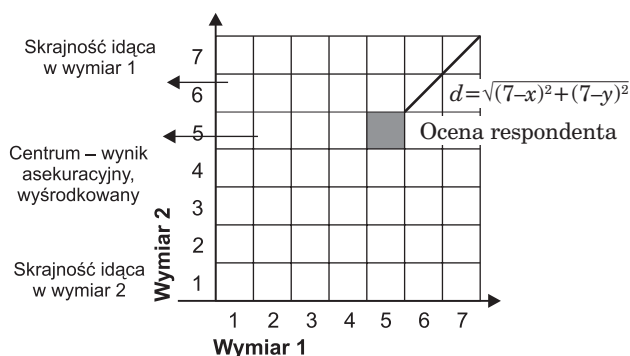
Bazując na przedstawionym wywodzie zakładam, że jakościowy pomiar efektywności przedsiębiorczości organizacyjnej dotyczy kontekstu organizacyjnego sprzyjającego zachowaniom przedsiębiorczym, którego podłoże tkwi w decyzjach dotyczących godzenia kluczowych sprzeczności przedsiębiorczości organizacyjnej. Sugerowane przeze mnie narzędzie diagnostyczne zwane profilem przedsiębiorczości organizacyjnej ma pomóc kadrze zarządzającej w określeniu atutów i słabości organizacyjnych uwarunkowań tego procesu. Tworzenie kwestionariusza diagnostycznego oparto na koncepcji dialektycznej dynamiki przedsiębiorczości, przedstawionej w tabeli, która modyfikuje przedsiębiorcze procesy, podobnie jak mowa daje znaczenie językowi. Narzędzie pomiaru zawiera dwana-

ście pytań dotyczących poszczególnych sprzeczności. Pytania w kwestionariuszu zostały tak skonstruowane, że osoba posługując się siedmiostopniową skalą oceny dokonuje dwóch wyborów charakterystycznych dla danej sprzeczności (np. efektywność ekonomiczna i odpowiedzialność społeczna).

Uzyskane wyniki ocen nanosi się na siatkę profilu przedsiębiorczości opartą na osiach współrzędnych (rysunek). Na osiach odłożone są wartości skali ocen od 1 do 7. Profil przedsiębiorczości występujący w danej sprzeczności obliczany jest jako odległość od prawego górnego rogu siatki (punkt o współrzędnych (7; 7)) do punktu o współrzędnych odpowiadających ocenie respondenta (punkt o współrzędnych (x; y)). Profil ten liczy się więc następująco:

$$d = \sqrt{(7-x)^2 + (7-y)^2}$$

Im wyliczona odległość jest większa, tym mniejsza jest efektywność organizacji w zespłaniu badanej sprzeczności i tym samym przedsiębiorczość występująca w sprzeczności. Zatem punkt o współrzędnych (7; 7) odzwierciedla stan idealny (profil przedsiębiorczości = 0), a punkt o współrzędnych (1; 1) – wynik najgorszy.



Rys. Siatka profilu przedsiębiorczości organizacyjnej

Przechodząc do metodyki pomiaru należy stwierdzić, że poleganie na jednym informatorze z danej organizacji wiąże się z istotnymi ograniczeniami poznawczymi wynikającymi z posiadanych przez niego ukrytych teorii działania (Gerhard, Wright, McMahan i Snell, 2000; Podsakoff, MacKenzie, Lee i Podsakoff, 2003). Wiadomo również, że podstawy wiedzy i umiejętności poznawcze zespołu zarządzającego znajdują wyraźne odzwierciedlenie w funkcjonowaniu i rozwoju organizacji (Hambrick i Mason, 1984). W szczególności charakterystyki (wraz z procesami) zespołu zarządzającego wpływają na przedsiębiorczość w dziedzinie tworzenia nowych produktów (Srivastava i Lee, 2005), w aspekcie rozpoczynania nowych rodzajów działalności (Talaular, Grundei i Werder, 2005), a niektórzy definiują orientację przedsiębiorczą organizacji w kategoriach skłonności zarządzających nią do innowacyjności, podejmowania ryzyka i proaktywności (Morris i Paul, 1987). Patrząc szerzej, znajduje-

my się na gruncie klimatu organizacyjnego obejmującego kolektywne postawy i przekonania uczestników organizacji odnoszące się do sposobów wykonywania zadań (Ashkanasy, Wilderom i Peterson, 2000). Tak rozumiany klimat organizacyjny stanowi odbicie wbudowanych weń strategicznych wartości i przekonań, wiążących się z pożądanym funkcjonowaniem organizacji i priorytetami, a kształtowanych przez przywództwo (Bratnicki, 1986; Schein, 1985).

Wszystko to podkreśla znaczącą rolę władzy w kształtowaniu percepcji organizacyjnego kontekstu przedsiębiorczości. Stąd też moja propozycja, aby jako źródła informacji wykorzystywać osoby tworzące dominującą koalicję, zgodnie z odwzorowaniem konfiguracji władzy według procedury sprawdzonej w moich poczynaniach konsultingowych (Bratnicki, 1992). Ta metodyczna sugestia nie tylko pozwala zmniejszyć mankamenty korzystania z indywidualnych źródeł informacji, ale pozwala również powiązać pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej z aktualnym ładem korporacyjnym. Pozostaje jednak problem strategicznego porozumienia odnośnie do organizacyjnego kontekstu przedsiębiorczości, które można osiągnąć poprzez dyskusję i zespołowe uczenie się w czasie specjalnej sesji oceniającej, realizowanej według logiki aktywnego doskonalenia zarządzania (Bratnicki, 1993).

Zakończenie

W konsekwencji zastosowania scharakteryzowanego podejścia odpowiedź na pytanie dotyczące poziomu efektywności przedsiębiorczości organizacyjnej nie jest wprawdzie precyzyjna, ale daje istotne przesłanki do podjęcia rzetelnej i otwartej dyskusji nad dalszym ożywianiem mierzonoego procesu. Co więcej, zaprezentowane narzędzie ma zastosowanie w całej gamie organizacji – małych i dużych, lokalnych i globalnych, młodych i starych. Jednakże nie traktuję go jako zamkniętej sprawy, ponieważ mam świadomość potrzeby prowadzenia dalszych prac poświęconych zarówno treści sprzeczności przedsiębiorczości organizacyjnej, jak i sposobów dokonywania pomiaru efektywności.

W tym świetle nabierają znaczenia zagadnienia przywództwa menedżerskiego, zespłania ewolucji z rewolucyjnymi przeobrażeniami, strategicznego definiowania domeny działalności, kreowania zintegrowania strategii ze strukturą organizacyjną i systemami działania, bilansowania współpracy mającej swe podłoże we wspólnie podzielanych wartościach z rywalizacją mającą korzenie polityczne, przewycięzania nietolerancji i inercji wynikającej z dotychczasowych sukcesów, kształtowania samoorganizacji umożliwiającej spontaniczność, wykorzystywania władzy organizacyjnej do wzmocnienia organizacyjnego uczenia się, stawiania ambitnych celów, utrzymywania konsekwencji w działaniach i w decyzjach, budowy zaufania jako podpory efektywności komunikowania się, uformowania nowej kultury organizacyjnej przy równoczesnym zachowaniu zaangażowania i lojalności pracowników charakterystycznych dla pierwotnej kultury, aktywizowania zmiany strategicznej poprzez zdobywanie i wykorzystywanie władzy organizacyjnej.

Lista problemów formowania przedsiębiorczości wydaje się nie mieć granic.

prof. dr hab. Mariusz Bratnicki

Akademia Ekonomiczna im. Karola Adameckiego
w Katowicach

BIBLIOGRAFIA

- [1] ANTONCIC B., HISRICH R.D., 2003, *Privatization, Corporate Entrepreneurship and Performance: Testing a Normative Model*, „Journal of Developmental Entrepreneurship”, 8, s. 197–218.
- [2] ASHKANASY N., WILDEROM C.P.M., PETERSON M.F., (red.) 2000, *Handbook of Organizational Culture & Climate*, Thousand Oaks, Sage.
- [3] BACON T.R., PUGH D.G., 2003, *Winning Behavior: What the Smartest, Most Successful Companies Do Differently*, New York, AMACOM.
- [4] BARRINGER B.R., IRELAND R.D., 2006, *Entrepreneurship. Successfully Launching New Ventures*, New Jersey, Pearson Prentice Hall.
- [5] BETTIS R.A., PRAHALD C.K., 1995, *The Dominant Logic: Retrospective and Extension*, „Strategic Management Journal”, 16, s. 5–14.
- [6] BHASKAR R., 1993, *Dialectics: The Puls of Freedom*, London/New York, Verso.
- [7] BIRCH D., 1987, *Job Creation in America*, New York, Free Press.
- [8] BRATNICKI M., 1978, *Force-field Analysis in Research on Decision-making Processes*, Berlin, IIM.
- [9] BRATNICKI M., 1986, *Kultura i przywództwo: społeczne tworzenie rzeczywistości w organizacji gospodarczej*, „Organizacja i Kierowanie”, 1, s. 169–188.
- [10] BRATNICKI M., 1992, *Władza organizacyjna, przywództwo menedżerskie i zmiana strategiczna*, Ruda Śląska, Krajowe Wydawnictwo Gospodarcze.
- [11] BRATNICKI M., 1993, *Doskonalenie procesu zarządzania w przedsiębiorstwie. Podejście zintegrowane*, Katowice, WAE.
- [12] BRATNICKI M., 2002, *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, Katowice, AE w Katowicach.
- [13] BRATNICKI M., 2004, *Organizational Entrepreneurshipscape: Contradictions, Processes, Dimensions, Forms and Questions*, Dąbrowa Górnicza, Academy of Business.
- [14] COOK W.J., 2001, *The Art and Science of Holistic Strategy*, Westport, Quorum.
- [15] DAVIDSSON P., 2003, *The Domain of Entrepreneurship Research: Some Suggestions*, [w:] *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, vol. 6, praca zbiorowa pod red. J.A. KATZ i D.A. SHEPHERDA, Oxford, Elsevier Science Ltd., s. 315–372.
- [16] DESS G.G., ROBINSON R.B., 1984, *Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit*, „Strategic Management Journal”, 5, s. 265–273.
- [17] EISENHARDT K.M., BROWN S.L., NECK H.M., 2000, *Competing on the Entrepreneurial Edge*, [w:] *Entrepreneurship as Strategy: Competing on the Entrepreneurial Edge*, praca zbiorowa pod red. G.A. MEYER i K.A. HEPPARD, Thousand Oaks, Sage, s. 49–62.
- [18] GERHART B., WRIGHT P.M., McMAHAN G.C., SNELL S.A., 2000, *Measurement Error in Research on Human Resources Decisions and Firm Performance: How Much Error is There and How Does it Influence Effect Size Estimates?*, „Personnel Psychology”, 53, s. 803–834.
- [19] HAMBRICK D., MASON P., 1984, *Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers*, „Academy of Management Review”, 9, s. 192–206.
- [20] HITT M.A., REED T.S., 2000, *Entrepreneurship in New Competitive Landscape*, [w:] *Entrepreneurship as Strategy: Competing on the Entrepreneurial Edge*, praca zbiorowa pod red. G.A. MEYER i K.A. HEPPARD, Thousand Oaks, Sage, s. 23–45.
- [21] HITT M.A., IRELAND R.D., HOSKISSON R.E., 2005, *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, Cincinnati, South – Western Publishing.
- [22] HULTMAN K., GELLERMAN B., 2002, *Balancing Individual and Organizational Values. Walking the Tightrope to Success*, San Francisco, Jossey-Bass.
- [23] IRELAND D.R., HITT M.A., CAMP S.M., SEXTON D.L., 2001, *Integrating Entrepreneurship and Strategic Management Actions to Create Firm Wealth*, „Academy of Management Executive”, 15(1), s. 49–63.
- [24] IRELAND R.D., HITT M.A., SIRMON D.G., 2003, *A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and Its Dimensions*, „Journal of Management”, 29, s. 963–989.
- [25] KATILA R., 2002, *New Product Search Over Time: Past Ideas in Their Prime?*, „Academy of Management Journal”, 45, s. 995–1010.
- [26] LEVIN A.Y., VOLBERDA H.W., 1999, *Prolegomena on Evolution: A Framework for Research on Strategy and New Organizational Forms*, „Organization Science”, 10, s. 519–535.
- [27] LOW M.B., 2001, *The Adolescence of Entrepreneurship Research: Specification of Purpose*, „Entrepreneurship Theory & Practice”, 25, s. 17–25.
- [28] McGRATH R.G., MacMILLAN I., 2000, *The Entrepreneurial Mindset*, Boston, Harvard Business School Press.
- [29] MORRIS M.H., PAUL G.W., 1987, *The Relationship Between Entrepreneurship and Marketing in Established Firms*, „Journal of Business Venturing”, 2, s. 247–259.
- [30] PODSAKOFF P.M., MacKENZIE S.B., LEE J.Y., PODSAKOFF N.P., 2003, *Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of Literature and Recommended Remedies*, „Journal of Applied Psychology”, 88, s. 879–903.
- [31] POWELL T.C., 1996, *How Much Does Industry Matter? An Alternative Empirical Test*, „Strategic Management Journal”, 17, s. 323–334.
- [32] RIVKIN J., SIGGELKOW N., 2003, *Balancing Search and Stability: Interdependencies Among Elements of Organizational Design*, „Management Science”, 49, s. 290–311.
- [33] SCHEIN E.H., 1985, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- [34] SHANE S., VENKATARAMAN S., 2000, *The Promise of Entrepreneurship As a Field of Research*, „Academy of Management Review”, 25, s. 217–226.
- [35] SHARMA P., CHRISMAN J.Y., 1999, *Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship*, „Entrepreneurship Theory & Practice”, 23(3), s. 11–27.
- [36] SRIVASTAVA A., LEE H., 2005, *Predicting Order of New Product Moves: The Role of Top Management in Corporate Entrepreneurship*, „Journal of Business Venturing”, 20, s. 459–481.
- [37] TALAULICAR T., GRUNDEI J., WERDER A., 2005, *Strategic Decision Making in Start-ups: The Effect of Top Management Team Organization on Processes on Speed and Comprehensiveness*, „Journal of Business Venturing”, 20, s. 519–541.
- [38] WIKLUND J., 1999, *The Sustainability of Entrepreneurial Orientation – Performance Relationship*, „Entrepreneurship Theory & Practice”, 24, s. 37–48.
- [39] ZAHRA S.A., JENNINGS D., KURATKO D., 1999, *The Antecedents and Consequences of Firm Level Entrepreneurship: The State of the Field*, „Entrepreneurship Theory & Practice”, 24, s. 45–65.
- [40] ZAHRA S.A., 2005, *Corporate Entrepreneurship*, [w:] *The Blackwell Encyclopedia of Management*, vol. III, *Entrepreneurship* (2 wyd.), praca zbiorowa pod red. M.A. HITT i R.D. IRELANDA, Malden/ Oxford/Carlton, Blackwell Publishing, s. 42–45.