



Spis treści

Wstęp.....	1
<i>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Potencjał relacyjny a innowacyjność przedsiębiorstwa – w kierunku open innovation / Relational potential and enterprises' innovativeness – towards the open innovation</i>	3
<i>Jakub Drzewiecki: Zmienność modelu biznesowego w kontekście innowacyjności organizacji / Business model volatility – context of the innovativeness of organization</i>	11
<i>Waldemar Glabiszewski: Proekologiczny wizerunek przedsiębiorstwa jako czynnik jego konkurencyjności / Company's pro-ecological image as a factor shaping its competitiveness</i>	17
<i>Rafał Kozłowski: Przedsiębiorcze przywództwo – opis zjawiska i próba oceny / Entrepreneurial leadership – description of the concept and an attempt to assessment</i>	25
<i>Wioletta Suszek: Uwarunkowania zachowań pro jakościowych a innowacyjność w sferze usług / Determinants of pro-quality behaviour vs. innovativeness in the sphere of services</i>	33
<i>Anna Starosta: Faza przedkryzysowa w strategiach innowacji / Pre-crisis phase in innovation strategies</i>	43
<i>Emil Bukłaha: Planowanie i kontrola projektów z zastosowaniem linii równowagi (line of balance) / Planning and controlling of projects using the line of balance technique</i>	48

Wstęp

Oddajemy w Państwa ręce kolejny numer czasopisma „Management Forum”. Jak zawsze proponowana problematyka jest zróżnicowana – podejmuje zagadnienia dotyczące zarządzania w ujęciu teoretycznym, a także przedstawia wyniki badań empirycznych.

Innowacyjność przedsiębiorstw w dzisiejszym świecie ma kluczowe znaczenie dla rozwoju ich samych, ale także gospodarki. W pierwszym artykule zaprezentowano wyniki badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwach *high-tech*, które pokazały, że im bardziej zróżnicowany podmiotowo jest ich potencjał relacyjny oraz im bardziej korzystne są poszczególne relacje, tym silniej firmy współpracują z podmiotami zewnętrznymi w zakresie tworzenia nowych technologii oraz tym większa jest ich zdolność do tworzenia, wdrażania i komercjalizacji innowacji.

Tematem kolejnego opracowania jest zmienność modelu biznesowego. Przedstawiono w nim propozycję – będącą efektem badań empirycznych – czynników ilościowych i jakościowych umożliwiających określenie zmienności modelu. Zaprezentowana w artykule koncepcja powinna ułatwić planowanie i wdrażanie zmian w modelu biznesowym innowacyjności.

Kolejną interesującą kwestią z zakresu zarządzania jest próba teoretycznego i praktycznego połączenia ze sobą trzech zagadnień, a mianowicie ekologii, wizerunku przedsiębiorstwa i jego konkurencyjności. Autor próbuje określić rolę i znaczenie proekologicznej aktywności przedsiębiorstwa w budowaniu jego konkurencyjności przez celowe kształtowanie społecznie akceptowanego wizerunku firmy przyjaznej środowisku. Przeprowadzone badania pokazują, że wysoka świadomość w tym zakresie nie przekłada się na intensywną aktywność menedżerów.

Ciekawie prezentuje się również koncepcja połączenia przedsiębiorczości z przywództwem na potrzeby uzyskiwania poprawy efektywności organizacyjnej oraz rezultaty badań dotyczących przedsiębiorczego przywództwa i problematyki wielowymiarowej efektywności organizacji.

Przedstawiono także analizy będące próbą poszukiwania związku pomiędzy cechami osobowościowymi pracowników a ich projakościowymi postawami i innowacyjnością w środowisku pracy. Spośród wskazanych 50 cech osobowości, zdefiniowanych w pięciu dwubiegunowo scharakteryzowanych czynnikach, wyłoniono 19 cech o pozytywnym, w opinii respondentów, wpływie na zachowania projakościowe, oraz 18 – o negatywnym wpływie, dla 13 cech zaś nie określono zdecydowanego rodzaju wpływu.

Na koniec warto również zwrócić uwagę na artykuł omawiający działania operacyjne w ramach fazy przedkryzysowej, które pozwolić mają uniknąć kryzysu przy jednoczesnym realizowaniu wybranej strategii innowacyjnej, a także opracowanie opisujące praktyczny przykład zastosowania techniki linii równowagi (LoB, *Line of Balance*) w procesie planowania i kontroli wielu projektów realizowanych równocześnie. Technika LoB należy do technik zarządzania wieloma powtarzalnymi zadaniami wykonywanymi w określonym porządku w celu realizacji cyklu takich samych projektów zgodnie z przyjętym harmonogramem

W imieniu redakcji „Management Forum” życzę Państwu interesującej lektury, jak również zachęcam do publikowania na naszych łamach.

Joanna Kacała



Przedsiębiorcze przywództwo – opis zjawiska i próba oceny

Entrepreneurial leadership – description of the concept and an attempt to assessment

Rafał Kozłowski

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, e-mail: rafal.kozlowski@ue.katowice.pl

Streszczenie

Niniejszy artykuł prezentuje fragment koncepcji połączenia przedsiębiorczości z przywództwem na potrzeby uzyskiwania poprawy efektywności organizacyjnej oraz prezentuje rezultaty badań, które są interesujące. Wydaje się, że temat badań może zostać rozwinięty w związkach między przedsiębiorczym przywództwem a problematyką wielowymiarowej efektywności czy innych miar pomiaru przedsiębiorczości, ponieważ kluczowe jest skoncentrowanie się na ponadprzeciętnej efektywności małych i średnich organizacji i osiągnięciu przez nie pozytywnych efektów działalności. I nawet jeśli powiązanie przedsiębiorczego przywództwa ze wskaźnikami finansowymi nie było możliwe w tych badaniach ze względu na ograniczenie danych, zostało wykazane, że respondenci, którzy uważają, że ich przełożeni wykazują wyższy poziom przedsiębiorczego przywództwa, są bardziej zadowoleni z firmy, dla której pracują. Wydaje się, że rozwijanie przedsiębiorczego przywództwa w organizacji ma bezpośrednie przełożenie na podnoszenie efektywności w odkrywaniu i realizacji szans oraz na zmiany w kulturze pracy.

Słowa kluczowe: przedsiębiorcze przywództwo, paradoksy.

Abstract

The paper presents a part of research results based on the concept where entrepreneurship and leadership are put together in order to increase the efficiency of an organisation. The area of research might be further developed while studying relations between entrepreneurial leadership and the problem of multidimensional efficiency, or other measures of entrepreneurship, as it is essential to concentrate on above average efficiency and positive results of small and medium enterprises. Leaders of different types of enterprises should hopefully benefit from the results of the research results. In spite of the fact that it was not possible to correlate entrepreneurial leadership with financial factors due to the lack of data, the research results show that respondents who think that their supervisors represent a higher level of entrepreneurial leadership are more satisfied with their work. It seems that the development of entrepreneurial leadership in organizations is directly correlated with the increase of efficiency in seizing and implementing opportunities as well as with changes in work culture.

Keywords: entrepreneurial leadership, paradoxes.

Wstęp

W pewnym stopniu przywódcy i przedsiębiorcy są do siebie podobni. Vecchio [2003, s. 303-327] w dość zdecydowany sposób twierdzi, że przedsiębiorczość to jedynie rodzaj przywództwa, które ujawnia się w specyficznym otoczeniu i jest podobne do rodzaju przywództwa cechującego przywódców małych grup (jak np. trenerów zespołów sportowych, organizatorów grup wolontariatu itp.). To podejście jest podobne do podejścia Secorda i Backmana [1964], którzy analizowali społeczną psychologię przywództwa, czy nawet do podejścia Freuda [1922]. Nawet jeśli takie poglądy są dalekie od głównego nurtu badań nad przedsiębiorczością, podobieństwa między przedsiębiorcami a przywódcami istnieją. Przedstawiając w ten sposób współczesne przywództwo, Gupta, MacMillan i Surie [2004, s. 246-247] przedstawiają model procesowy przedsiębiorczego przywództwa, który koncentruje się na przedsiębiorczych szansach: najpierw przedsiębiorczy przywódcy powinni przewidzieć i stworzyć scenariusz możliwych szans, które mogą być wykorzystane do zrewolucjonizowania bieżącego sposobu działania (odgrywanie scenariusza). Następnie muszą przekonać potencjalnych zwolenników i interesariuszy firmy, że taka transformacja sposobu działania jest możliwa przez połączenie zasobów, aby osiągnąć wyznaczone cele (odgrywanie roli/ zaangażowanie aktorów). Ten model procesowy ukazuje wspólne aspekty przywództwa i przedsiębiorczości: wizję, szansę, zasoby, wysiłek zespołu. W podobny sposób Cogliser i Brigham [2004, s. 771-799] analizowali literaturę w poszukiwaniu zachodzących na siebie obszarów między przywództwem i przedsiębiorczością i wykazali, że są wśród nich wizja, wpływ zarówno na zwolenników, jak i na szersze grono ludzi, przewodzenie innowacyjnym i kreatywnym ludziom oraz planowanie.

Ponadto Gupta, MacMillan i Surie znaleźli dowód empiryczny do założenia, że przywódca przedsiębiorczy jest z dala od innych form zachowania charakterystycznych dla przywództwa [Gupta, MacMillan, Surie 2004, s. 246-247]. Zdefiniowali oni przedsiębiorcze przywództwo jako główny element przedsiębiorczego mind-setu, który „tworzy wizjonerskie scenariusze używane do składania i mobilizowania „grupy wsparcia” z uczestników, którzy dzięki wizji byłiby oddani odkrywaniu i wykorzystaniu szans dla tworzenia strategicznej wartości. Stworzona przez nich definicja przedsiębiorczego przywództwa zawiera w sobie przeplatające się koncepcje przywództwa – koncepcję przywództwa neocharzmatycznego/transformatywnego [Bass 1998], koncepcję opartą na wartościach [House, Aditya 1997, s. 449-473] oraz koncepcję zorientowaną na zespół, z teorią przedsiębiorczości, która koncentruje się na „tworzeniu nowej rzeczywistości” [McGrath, MacMillan 2000, s. 235], na wystrzeganiu się konwencjonalnych wartości przy dochodzeniu do kreatywnych rozwiązań [Amabile 1996] oraz na uczestnictwie i zaangażowaniu członków organizacji w niepewny kontekst organizacyjny. Przywódcy przedsiębiorczy są jak architekci infrastruktury organizacji, którzy mają własną wizję, wdrażają swoje wzory dotyczące organizacji [Baron, Hannan, Burton 1999, s. 527-548] i zazwyczaj nie są ograniczani przez wcześniejsze sposoby działania. Mogą natomiast służyć jako oparcie dla interesariuszy organizacji ze względu

na wpływ i status, jaki mają w organizacji [Pfeffer, Salancik 1987]. Przywódcy promują zmianę przez tworzenie wizji [Bass 1998], która odzwierciedla ich rozumienie pod względem wartości i dalekowzroczności [Locke 2000], jak również budują adaptowalną i wysoce zaangażowaną organizację [Denison, Hooijberg, Quinn 1995, s. 524-540]. Reasumując, należy zatem stwierdzić, że przedsiębiorczy charakter przywództwa może się przyczynić do zwiększania efektywności przez osiąganie właściwego stopnia godzenia sprzeczności przez liderów w trzech wymiarach, takich jak: tworzenie wizji i wspólnego kierunku: inicjatywa z góry na dół a inicjatywa z dołu do góry; transformacja kultury organizacyjnej: efektywność ekonomiczna a społeczna odpowiedzialność w tworzeniu dobrobytu organizacji; mobilizowanie motywacji ludzi w kontekście kształtowania konkurencji *versus* społeczna współpraca w kształtowaniu przedsiębiorczości.

1. Przedsiębiorcze przywództwo – tworzenie wizji i wspólnego kierunku: inicjatywa z góry na dół a inicjatywa z dołu do góry

U podstaw tego podejścia w przedsiębiorczości leży tworzenie nowych rzeczywistości i przetwarzanie nowych pomysłów w nowe przedsięwzięcia. Ponadto działania przedsiębiorcze są skupione wokół innowacyjnych pomysłów, które są interpretowane w celu zwiększenia powodzenia szans, które inaczej nie zostałyby dostrzeżone [Sashkin 2004, s. 171-196]. Przywództwo to w pewnym stopniu siła pomysłów, która napędza zbiorowe działanie dzięki wizji [Gabriel 1997, s. 315-342]. Proces wywierania wpływu na innych ukierunkowuje bezpośrednio czynności na wspólny cel i nadaje sens zbiorowym wysiłkom [Yukl 2006]. Jak stwierdzają Bennis i Nanus: „tworzy to nowych odbiorców dla pomysłów, gdyż zmienia kontekst dla rozumienia” [Bennis, Nanus 1992, s. 40]. Ponadto Shamir i inni dostarczają dowodów pośrednich na twierdzenie, że przywódcy, którzy odwołują się do wartości ideologicznych, wpajają znaczenie do swoich organizacji i pracy swoich pracowników [Shamir i in. 1993, s. 577-594]. Ogólnie teoria przywództwa wyjaśnia, jak przywódcy inspirują innych do osiągania wyjątkowych wyników przez rozwijanie, komunikowanie i wdrażanie wizji, którą chcemy zrealizować. To podejście ma na celu ukazać, że wizja ukazuje znaczenie i motywuje do działania.

Wizja odgrywa kluczową rolę zarówno w teorii charyzmatycznej, jak i transformacyjnej przywództwa. Teoretycy zajmujący się strategią i zarządzaniem twierdzą, że charyzmatyczni przywódcy mogą wpływać na pracowników oraz na wyniki przedsiębiorstwa przez kształtowanie pewności siebie, sensu realizowania celu i przez skłanianie pracowników do wspierania wizji przywódcy, dotyczącej tego, co razem, dzięki wspólnym wysiłkom, można osiągnąć [Bass 1985; Bennis, Nanus 1985; Conger, Kanungo 1998; Tichy, Devanna 1986].

Przywódcy przedsiębiorczy są jak architekci infrastruktury organizacji, którzy mają własną wizję, wdrażają swoje wzory dotyczące organizacji [Baron i in. 1999, s. 527-548] i zazwyczaj nie są ograniczani przez wcześniejsze sposoby działania. Mogą natomiast służyć jako oparcie dla interesariuszy organizacji ze względu na wpływ i status, jaki mają w organizacji [Pfeffer, Salancik 1978]. Przywódcy promują zmianę przez tworzenie wi-

zji [Bass 1998], która odzwierciedla ich rozumienie pod względem wartości i dalekowzroczności [Locke 2000], jak również budują adaptowalną i wysoce zaangażowaną organizację [Denison i in. 1995, s. 524-540]. Hatch pokazuje, jak silny przywódca redefiniuje znaczenie i prezentuje artefakty, by zainicjować zmianę kulturową [Hatch 2000, s. 245-260]. Wizja i jej zawartość są bezpośrednio związane z rozwojem nowych przedsięwzięć w organizacjach przedsiębiorczych [Baum i in. 1998, s. 43-54]. Jasna wizja głównych przedsiębiorców także wydaje się inicjować rozwój nowych przedsięwzięć [Ensley i in. 2000, s. 59-77]. Bennis i Thomas twierdzą, że pośród niezbędnych umiejętności prawdziwego przywódcy kluczowa jest umiejętność przystosowania się, ponieważ umożliwia im nie tylko przetrwanie ciężkich prób, ale dzięki niej uczą się szukania niekonwencjonalnych sposobów rozwiązywania problemów [Bennis, Thomas 2002]. Uczenie zachodzi także, gdy przedsiębiorczy przywódca współdziała z interesariuszami [Gibb 2000, s. 19-35], co zmniejsza niepewność podejmowania decyzji w celu usatysfakcjonowania interesariuszy i zabezpieczenia przyszłości przedsiębiorstwa, a w szczególności uzasadnia i usprawiedliwia wizje, misje i strategię. Jasno więc wiadać, że przywództwo jest fenomenem, który przenika na wskroś organizacyjną przedsiębiorczość.

Gdy organizacja boryka się z nowymi niejednoznacznymi problemami i z niepewnością co do konsekwencji podjętych decyzji, kombinacja inicjatyw strategicznych z góry na dół i z dołu do góry może być pomocna w utrzymaniu pozytywnego impetu zmian w sytuacji, gdy poświęcenie się przywódcy zanika w starciu z przedwczesnymi oznakami niepowodzenia [Branzei i in. 2004, s. 1075-1095]. Wizja przywódcy służy w dół struktury organizacyjnej, inspirując poszczególne działania, a inicjatywa przedsiębiorcza płynie do góry, kształtując przyszłe reakcje. Inicjatywa z dołu do góry stopniowo zmienia rutynowe działania w organizacji lub struktury i informuje, w jaki sposób górne warstwy struktury reagują na nowe możliwości, które z czasem pozwalają organizacji sukcesywnie zmieniać zachowania [Zietsma i in. 2002, s. 61-74]. Pogodzenie inicjatyw wychodzących z góry na dół i z dołu do góry pomaga organizacji dostosować swoją wizję do rzeczywistości przez eksperymentowanie, testowanie i stopniowe ulepszenie, a nawet radykalne modyfikacje początkowych pomysłów na różnych poziomach struktury organizacyjnej. Na podstawie prac wspomnianych badaczy stwierdzamy, że przedsiębiorczy przywódca staje przed powtarzającym się problemem: jak dostarczać pozytywnego wzmocnienia bez zaniechania kontroli, czyli pierwsza sprzeczność w zakresie inicjacji, analizy i akceptacji inicjatyw dotyczy tych wychodzących zarówno z góry na dół, jak i z dołu do góry.

2. Przedsiębiorcze przywództwo – transformacja kultury organizacyjnej: efektywność ekonomiczna a społeczna odpowiedzialność w tworzeniu dobrobytu organizacji

Kolejna sprzeczność z punktu widzenia przedsiębiorczego przywództwa jest głęboko zakorzeniona w rozpoznawaniu i interpretowaniu szans, jak również łączeniu aspiracji intere-

sariuszy. Ta sprzeczność może być postrzegana jako ekonomiczna efektywność w porównaniu ze społeczną odpowiedzialnością w przedsiębiorczym rozwoju organizacji. Taka perspektywa rzuca nowe światło na kluczowe aspekty tworzenia i wykorzystania nowych, pożytecznych pomysłów poprzez nadrzędne zbiory wartości.

Hayton, George i Zahra przedstawiają model zależności między kulturą i przedsiębiorczością [Hayton i in. 2002, s. 33-52]. Prezentują kulturę jako zmienną moderującą związek pomiędzy kontekstem instytucjonalnym (instytucjami systemów społecznych, systemów prawnych), kontekstem ekonomicznym (wzrost gospodarczy, koniunktura w przemyśle, infrastruktura w przemyśle) oraz wynikami organizacji (tworzenie nowych przedsięwzięć, mikro- i małe przedsiębiorstwa, samozatrudnienie, inicjatywa korporacyjna). Kolejnym aspektem przedsiębiorczego przywództwa wartym zauważenia z punktu widzenia tej sprzeczności jest fakt, że jest to z natury fenomen społeczny, który jest przyciągany (ale nie dodawany) do organizacji. Organizacje składają się z ludzi i są przez nich zarządzane, a więc tak jak ludzie kierują się zasadami i wartościami przy wyborach i działaniach. Dlatego wyjątkową funkcją przywództwa jest kształtowanie podzielanych głównych założeń, wartości i norm, które stanowią kulturę organizacyjną [Schein 1985]. Zakres, w jakim przedsiębiorczość inspiruje, motywuje i oczekuje dobrych wyników od innych, opiera się na ugruntowanych zasadniczych wartościach [Javidan, House 2001, s. 289-305]. Podobnie Ciulla mówi o znaczeniu przedsiębiorczości w kształtowaniu wartości i wprowadzaniu zmian [Ciulla 2003]. Randall, za Pettigrewem, podkreśla, że ideologia jest istotnym czynnikiem w procesie wdrażania zmian [Randall 2004; Pettigrew 1987, s. 649-670]. Ponieważ przedsiębiorcze przywództwo jest procesem społecznym mającym wpływ na organizację, oznacza to, że ideologia organizacyjna może odgrywać znaczną rolę w procesie wykorzystywania szans. W przedsiębiorczym świecie wizja jest stwierdzeniem ideologicznym przywódcy, określającym to, co pragnie osiągnąć, oraz przedstawiającym dalekowzroczną przyszłość organizacji, którą przywódca chce stworzyć [Scott i in. 1993]. Wyidealizowany wpływ, przeświadczenia i wartości stanowią żywną podstawę do wyłaniania się interesujących wizji przyszłości [Burns 2003].

Margolis i Welsh przeanalizowali 30-letnie poszukiwania empirycznych związków pomiędzy inicjatywą społeczną korporacji a jej finansowymi wynikami, jak również rozwój teorii interesariuszy [Margolis, Welsh 2003, s. 268-305]. Analiza 127 przypadków sugeruje, że istnieje jasny sygnał pozytywnych związków pomiędzy wynikami społecznymi organizacji a jej wynikami finansowymi. Proponują oni podejście łączące rozbieżności pomiędzy celem ekonomicznym a szerszymi rozumianymi celami społecznymi. W nawiązaniu do poglądów Margolis i Welsh ta sprzeczność stawia zasadnicze pytanie: jak organizacje reagują na odpowiedzialność społeczną, jednocześnie utrzymując swoją suwerenność i zapewniając sobie zasoby przedsiębiorcze, zwiększając przy tym swoją efektywność ekonomiczną? Pytanie to może pojawić się w trakcie budowania wewnętrznej spójności pośród konkurujących i trudno mierzalnych kryteriów pomiaru dobrobytu organizacji [Richardson 1997]. Co więcej, istnieje fundamentalna rozbież-

ność pomiędzy modelem ekonomicznym a rzeczywistością przedsiębiorczego tworzenia dobrobytu.

Podążając za Postem, Prestonem i Sachsem, należy stwierdzić, że dobrobyt organizacji może być stworzony (lub zniszczony) przez relacje z wszelkiego rodzaju interesariuszami – dostawcami zasobów, klientami, działaczami politycznymi i społecznymi [Post i in. 2002]. W celu zbudowania silnej organizacji stworzony dobrobyt musi satysfakcjonować kluczowych interesariuszy. Organy zarządcze powinny ustalić, jakie wartości organizacja może i powinna tworzyć i jak jej efektywność powinna być oceniana. Wewnątrz i na zewnątrz organizacji wszyscy interesariusze tworzą niezależną sieć, która nie może funkcjonować efektywnie, jeśli strony ze sobą nie współpracują w celu osiągnięcia satysfakcjonującego wszystkich wyniku. Każdy z kluczowych interesariuszy powinien w jakiś sposób skorzystać na dobrobycie stworzonym w organizacji. Dzięki temu efektywność organizacji, podobnie jak *value chimera* – wieloaspektowe i wielowymiarowe spojrzenie dla oceny wartości organizacji – jest uzależniona od zachodzących w organizacji procesów [Cummings, Angwin 2004, s. 21-36].

W dzisiejszych warunkach politycznych i społecznych istnieją zasadnicze naciski na większą uwagę poświęconą odpowiedzialności społecznej organizacji, która odnosi się do zobowiązań organizacji, a szczególnie interesariuszy [Cowe (red.) 2002; Smith 2003, s. 52-76]. W etycznym otoczeniu, w którym wiarygodność i uczciwość przywódców są nieustannie podważane, nikt nie wątpi, że zobowiązania wobec dobra wszystkich interesariuszy, aktywne zaangażowanie, osiąganie wiarygodności organizacyjnej oraz traktowanie interesariuszy jako obywateli organizacji są niezbędne do efektywnego nadzoru korporacyjnego [Galford, Drapeau 2002; Manville, Ober 2003; Sashkin, Sashkin 2003]. W konsekwencji zaangażowanie interesariuszy i dialog muszą stanowić podstawę inicjatyw przedsiębiorczych. To z kolei wymaga od przedsiębiorczych przywódców otwarcia i posiadania pewnego zestawu umiejętności.

Ostatnie badania prowadzone przez Ciavarellę i Amasona potwierdzają rolę przedsiębiorczych przywódców w kształtowaniu polityki i strefy wpływów w różnych otoczeniach interesariuszy (wewnątrz i na zewnątrz organizacji), gdzie przywódca stara się wywierać wpływ na proces przedsiębiorczy oraz stara się osiągać wyniki zgodne z potrzebami i oczekiwaniami interesariuszy [Ciavarella, Amason 2003]. Poprzez analogię do nadzoru korporacyjnego [Aguilera, Jackson 2003, s. 447-465] należy stwierdzić, że przedsiębiorcze przywództwo jest przede wszystkim wynikiem interakcji pomiędzy różnorodnymi grupami interesów mającymi różne oczekiwania wobec organizacji, tworząc wspólnie podzielane przekonania, które z kolei wpływają na interakcje. „Relacje między interesariuszami, których interesy mogą być sprzeczne, są wykorzystywane do ustalania i kontrolowania kierunku strategicznego i wyników organizacji” [Hoskisson i in. 2003, s. 342]. Dlatego przedsiębiorcze przywództwo jest osiągnięte dzięki tworzeniu interakcyjnych sieci stymulujących komunikację pomiędzy interesariuszami oraz dzięki tworzeniu wspólnych strategicznych celów i wspólnego zestawu obowiązków, spójnego ze społeczno-politycznym podejściem do nadzoru Kooimana [2003]. Elementy przedsiębiorczego przywództwa mogą być wyjaśnione jako

całość interakcji, w których uczestniczą interesariusze organizacji, nastawionych na rozpoznawanie i interpretowanie szans.

Ponadto utrzymujemy, że przedsiębiorcze przywództwo jest procesem skupiającym się na rozwoju w celu budowania grupy zwolenników, co spaja aktywnych interesariuszy niezbędnych do zaistnienia szansy, zwłaszcza w początkowej fazie weryfikowania, czy dana sytuacja jest szansą czy też nie. W tym świetle ideologia jest punktem wyjścia i tylko szanse, które odpowiadają istniejącej ideologii organizacji, są dla niej odpowiednie. Sytuacja jest oceniana na podstawie dostrzeganej atrakcyjności i realności, a następnie rozpoznawana i interpretowana. Proces ten odzwierciedla złożoność interakcji pomiędzy kulturą przedsiębiorczą, strefami wpływów i wynikającym z tego organizacyjnym uczeniem się [Schein 1983, s. 13-28], które koncentruje się na mobilizacji i utrzymywaniu kulturowego i politycznego poparcia wewnątrz organizacji dla nowych przedsiębiorczych przedsięwzięć. Ważnym czynnikiem jest powszechność występowania niektórych wartości kulturowych (związanych z działalnością przedsiębiorczą) w polityce organizacyjnej, praktykach, klimacie i indywidualnych zapatrywaniach, które wpływają na wyniki organizacji przez oddziaływanie na zachowania interesariuszy organizacji. Podobnie jak w przypadku sprzeczności pierwszej i tutaj można stwierdzić, że przedsiębiorczy przywódcy stają przed powtarzającym się problemem: jak sprzeczność, z punktu widzenia przedsiębiorczego przywództwa, jest głęboko zakorzeniona w rozpoznawaniu i interpretowaniu szans, jak również łączeniu aspiracji interesariuszy i w jakim stopniu sprzeczność może być postrzegana jako ekonomiczna efektywność w porównaniu ze społeczną odpowiedzialnością w tworzeniu dobrobytu organizacji.

3. Przedsiębiorcze przywództwo – mobilizowanie motywacji: konkurencja a społeczna współpraca w kształtowaniu przedsiębiorczości

Następna sprzeczność leżąca u podstaw przedsiębiorczego przywództwa jest łączona z zaangażowaniem w działania przedsiębiorcze. Uwaga jest skupiona na motywacji zewnętrznej, czyli konkurencji, w przeciwieństwie do motywacji wewnętrznej, czyli społecznej współpracy w kształtowaniu przedsiębiorczości. Większość literatury przedmiotu postrzega finansowe/zewnętrzne nagrody jako główny czynnik motywujący do zaangażowania w przedsiębiorczość [Campbell 1992, s. 21-27; Kuratko i in. 1997, s. 24-33]. Jednakże niektórzy badacze zauważyli, że istnieją niefinansowe/wewnętrzne czynniki motywujące do zaangażowania w kształtowanie przedsiębiorczości [Amabile 1993, s. 185-201; Birley, Westhead 1994, s. 7-32; Douglas, Sherherd 2003, s. 81-91]. Powinno się jednak szukać możliwości, zwłaszcza w organizacjach przedsiębiorczych, pogodzenia tych współistniejących potrzeb zarówno zewnętrznej, jak i wewnętrznej motywacji w teorii przywództwa.

Punktem wyjścia do analizy sposobów motywowania przez liderów członków organizacji do zaangażowania się w działania przedsiębiorcze jest przyjrzenie się, jak oni promują motywację autonomiczną. Według teorii samostanowienia (*self-determination theory*) [Deci, Ryan 1985] autonomiczna motywacja

i kontrolowana motywacja to dwa ważne typy. Autonomicznie motywowani ludzie postępują według własnej woli i zgodnie z wolnym wyborem, to znaczy, że są oni wewnętrznie motywowani i doświadczają działań jako satysfakcjonujących samych w sobie. W przeciwieństwie do tego motywacja kontrolowana odnosi się do ludzi, którzy czują się przymuszani i kuszeni; są oni motywowani zewnątrz przez ewentualne konsekwencje ich działań (nagroda i kara). Jednakże zewnętrzna motywacja może być przyswajana i być podstawą autonomicznego zachowania, tak potrzebnego ludziom do zdrowia psychicznego i efektywnego funkcjonowania. Bono i Timothy zauważyli, że przywódcy wizjonerscy i transformacyjni próbują motywować pracowników przez wspieranie ich niezależności [Bono, Timothy 2003, s. 554-571]. Dlatego wewnętrzna motywacja i zintegrowana motywacja zewnętrzna przedstawia dwa typy autonomicznej motywacji, które są bardzo ważne w odniesieniu do przedsiębiorczości, ponieważ pozwalają na kompetentne i z własnej woli odkrywanie i wykorzystywanie szans.

Carroll i Hannan kładą nacisk na kognitywne aspekty i zewnętrzne wzmocnienie cech, jakie organizacja może eksponować [Carroll, Hannan 2000]. W przypadku tworzenia kompetencji, niszczenia innowacji, które wymaga nowej wiedzy, nowych wyków i nowych kompetencji, przedsiębiorczy przywódca musi także stworzyć z innymi przedsiębiorcami nowy, bardziej przyjazny kontekst [Aldrich, Martinez 2003, s. 359-399]. Autorzy zauważają, że przedsiębiorcy angażują się w kształtowanie ludzi i organizacji, kierując się swoimi wartościami. Budują sieci zaufania, infrastrukturę dla współpracy i konkurencji przez dążenie do stworzenia strategii kolektywnych działań, takich jak międzyorganizacyjne relacje, wspólne powiązania interesów. Takie zachowania, jak kreatywność, eksperymentowanie, zabawa, uwierzytelnianie, wyzwania i brak poszanowania zakorzenionych lub kulturowych przyzwyczajęń, zasadniczo zmieniają zbiór odpowiednich i wymaganych kompetencji w organizacji. Organizacyjne uczenie się i zdobywanie kognitywnych i społeczno-politycznych (moralnie i prawnie akceptowanych) legitymizacji pod warunkiem ignorancji i niepewności są dwoma najważniejszymi elementami przedsiębiorczej konstrukcji społecznej. Przetrwanie organizacji, populacji lub społeczności zależy zarówno od korzystnych czynników otoczenia, jak i od efektywności przedsiębiorców.

Przedsiębiorczy przywódcy wolą prowadzić interesy z ludźmi, których znają lub z którymi się przyjaźnią, zamiast znajdować partnerów do biznesu na wolnym rynku [Uzzi 1996, s. 674-698]. Gromadzone są dowody świadczące o znaczeniu takich sieci, niezmiennie wykorzystujące różnorodność zawartości, nadzór, i strukturę społeczną [Hoang, Antoncic 2003, s. 165-187]. Zakorzenie się przedsiębiorców w strukturze społecznej umożliwia im tworzenie i wykorzystywanie szans [Jack, Anderson 2002, s. 467-487]. Przedsiębiorczy przywódca staje się częścią kontekstu organizacji i otoczenia, który kształtuje i formuje proces organizacyjnej przedsiębiorczości. Dzięki temu przywódca odgrywa ważną rolę w tym kontekście. Przedsiębiorcze jednostki, działania i znaczenia są zakorzenione w nieograniczonych sieciach społecznych, powiązaniach i relacjach. To nieustanne przecinanie się przedsiębiorcy i kontekstu będzie miało wpływ na przedsiębiorczość i wydarzenia

przedsiębiorcze. Podobnie jak w przypadku sprzeczności pierwszej i drugiej stwierdzamy, że przedsiębiorczy przywódca staje przed powtarzającym się problemem: jak pogodzić sprzeczność mobilizowania motywacji: konkurencja a społeczna współpraca w kształtowaniu przedsiębiorczości.

4. Przedsiębiorcze przywództwo – sumaryczna ocena modelu

Problematyka przedsiębiorczego przywództwa stała się przesłanką do podjęcia badań naukowych w kierunku wniesienia wkładu do nowego spojrzenia na przywództwo w kontekście przedsiębiorczości oraz nauk o zarządzaniu. Przeprowadzona na ten temat krytyczna analiza polskiej i zagranicznej literatury przedmiotu pozwoliła na zidentyfikowanie różnych elementów przedsiębiorczego przywództwa i doprowadziła w efekcie do postawienia hipotez badawczych dotyczących relacji pomiędzy wymiarami modelu badawczego, takimi jak przedsiębiorcze przywództwo, orientacja przedsiębiorcza, zarządzanie przedsiębiorcze i efektywność organizacji mierzona miarami finansowymi i subiektywnymi. W trakcie badania postawiono 6 hipotez głównych pomiędzy wymiarami modelu oraz 6 hipotez cząstkowych dotyczących relacji pomiędzy wymiarami modelu a efektywnością podzieloną na efektywność finansową i subiektywną. Do zbioru hipotez między innymi zaliczono hipotezy wymienione poniżej:

- H1: Występuje bezpośrednia pozytywna zależność pomiędzy przedsiębiorczym przywództwem a efektywnością organizacji.
- H5: Orientacja przedsiębiorcza i zarządzanie przedsiębiorcze wpływają na pozytywną zależność pomiędzy przedsiębiorczym przywództwem a efektywnością organizacji.
- H5a: Orientacja przedsiębiorcza i zarządzanie przedsiębiorcze wpływają na pozytywną zależność pomiędzy przedsiębiorczym przywództwem a efektywnością organizacji mierzoną miarami subiektywnymi.

Badania te zostały przeprowadzone w latach 2010 i 2011 w ramach grantu NN 115123434 [Dyduch i in. 2011, s. 345]. W trakcie badania otrzymano odpowiedzi z 606 organizacji z regionu śląskiego. Kwestionariusz ankiety składał się między innymi z pytań dotyczących zmiennych pomiaru przywództwa przedsiębiorczego, zarządzania przedsiębiorczego i orientacji przedsiębiorczej, pomiaru finansowych i pozafinansowych miar efektywności oraz zmiennych kontrolnych. Kwestionariusz ankietowy zawierał 50 stwierdzeń dotyczących przedsiębiorczego przywództwa, 22 stwierdzenia dotyczące subiektywnego pomiaru efektywności, 28 stwierdzeń dotyczących zarządzania przedsiębiorczego i orientacji przedsiębiorczej oraz pytania części metryczkowej. Wyniki uzyskane na losowo wybranej grupie w ramach tych badań wskazują, że instrumenty, które zostały zbudowane do pomiaru przedsiębiorczego przywództwa, są wiarygodne. Wyprowadzone w ramach krytycznej analizy literatury hipotezy zostały całościowo lub częściowo przyjęte i tak np.: H5a: Orientacja przedsiębiorcza i zarządzanie przedsiębiorcze wpływają na pozytywną zależność pomiędzy przywództwem przedsiębiorczym a efektywnością organizacji mierzoną miarami subiektywnymi – została

przyjęta, podobnie jak w przypadku hipotezy H1a, dotyczącej występowania bezpośredniej pozytywnej zależności pomiędzy przedsiębiorczym przywództwem a efektywnością mierzoną miarami subiektywnymi, ale hipoteza H1b, dotycząca występowania bezpośredniej pozytywnej zależności pomiędzy przedsiębiorczym przywództwem a efektywnością mierzoną miarami finansowymi, została odrzucona. Reasumując, należy stwierdzić, że wśród 6 głównych hipotez 3 przyjęto i 3 częściowo przyjęto, w przypadku hipotez cząstkowych 3 przyjęto i 3 odrzucono.

Co uzyskano dzięki tym badaniom? Po pierwsze, rozwinięto teorię dotyczącą przedsiębiorczego przywództwa, koncentrując się też na wpływie przedsiębiorczego przywództwa na efektywność organizacji. Takie podejście jest nowatorskie w porównaniu z poprzednimi, które zazwyczaj koncentrowały się na przywódcach wykazujących przedsiębiorcze zachowania i podejście [Thornberry 2006] lub na właścicielach nowych przedsiębiorstw, którzy musieli stać się przywódcami, aby rozwijać firmę [D'Intino i in. 2007, s. 105-121; Jensen, Luthans 2006, s. 646-666], ponieważ przedsiębiorcze przywództwo może być obecne w organizacji bez względu na jej rozmiar i wiek. Po drugie, prezentowane instrumenty badają wieloaspektowość wpływu przedsiębiorczego przywództwa na funkcjonowanie organizacji, w której jest ono osadzone, i osób, które są pod jego wpływem. Skala przedsiębiorczego przywództwa została przetestowana pod względem wiarygodności, a wyniki są zachęcające. Należy podkreślić, że miara przedsiębiorczego przywództwa jest pozytywnie wiązana przez respondentów z efektywnością, a także pozytywnie wzmacnia związek między przedsiębiorczym przywództwem a przedsiębiorczością organizacyjną. Ciekawym rezultatem i tematem dalszych pogłębionych badań może być badanie i rozwinięcie związku między przedsiębiorczym przywództwem a problemem innych miar pomiaru przedsiębiorczości w podnoszeniu efektywności w organizacji czy użycia narzędzi Web 2.0. Wydaje się uzasadnione rozszerzenie i pogłębienie badań nad orientacją przedsiębiorczą, która składa się z organizacyjnej innowacyjności, proaktywności i zdolności do podejmowania ryzyka [Miller 1986, s. 770; Covin, Slevin 1996, s. 7-25]. Orientacja przedsiębiorcza jest elementem na poziomie organizacji, który jest związany z bardzo dobrymi wynikami organizacji [Wiklund, Shepherd 2003, s. 1307-1314]. Mimo że można założyć, że organizacja z orientacją przedsiębiorczą w większości przypadków będzie zdominowana przez przedsiębiorczych przywódców, jest także możliwe, że przedsiębiorcza orientacja i przedsiębiorcze przywództwo nie zawsze są ze sobą związane. Na przykład może być tak, że przełożony wykazuje charakter przedsiębiorczego przywódcy, ale z powodu polityki wewnętrznej firmy lub braku wsparcia ze strony zarządzających wyższego szczebla skutki jego przedsiębiorczego przywództwa nigdy nie będą miały wpływu na decyzje menedżerów wyższego szczebla (czyli brak orientacji przedsiębiorczej, pomimo istnienia przedsiębiorczego przywództwa). Możliwe jest także, że firma wykazuje się innowacyjnością, proaktywnością i chęcią do podejmowania ryzyka, nawet jeśli nie ma przedsiębiorczych przywódców. Na przykład dynamiczne otoczenie i szybko zmieniające się technologie mogą wymagać przedsiębiorczej orientacji na poziomie firmy. W tym samym jednak

czasie poszczególni pracownicy niekoniecznie odczuwają, że na ich czele stoi przedsiębiorczy przywódca (brak przedsiębiorczego przywództwa pomimo przedsiębiorczej orientacji). Dalsze badania powinny dokładniej zająć się relacją między przedsiębiorczą orientacją a przedsiębiorczym przywództwem. Należy także zrozumieć, jakie konsekwencje przedsiębiorcze przywództwo może mieć dla firmy i jej wyników niezależnie od poziomu przedsiębiorczej orientacji.

Zakończenie

Można mieć nadzieję, że liderzy różnych typów i wielkości organizacji mogą osiągnąć korzyści z nowego spojrzenia na przedsiębiorcze przywództwo dzięki wynikom przedstawionych badań. Operacjonalizacja dostarczona dla przedsiębiorczego przywództwa powinna wskazać dalszy kierunek rozwoju przywództwa w organizacjach. I nawet jeśli nie było wystarczająco możliwe powiązanie przedsiębiorczego przywództwa ze wskaźnikami finansowymi w tych badaniach ze względu na ograniczenie danych, zostało wykazane, że respondenci, którzy uważają, że ich przełożeni wykazują wyższy poziom przedsiębiorczego przywódcy, są bardziej zadowoleni z firmy, dla której pracują. Wydaje się, że rozwijanie przedsiębiorczego przywództwa w organizacji ma bezpośrednie przełożenie na podnoszenie efektywności w odkrywaniu i realizacji szans oraz na zmiany w kulturze pracy. Korzyści przedsiębiorczego przywództwa dla organizacji mogą się urzeczywistnić dzięki nowym szansom zauważonym i wprowadzonym do organizacji przez przedsiębiorcze przywództwo. Nawet jeśli efekty tego mogą pojawić się dopiero po pewnym czasie, przedsiębiorcze przywództwo może także powodować skutki natychmiastowe dla organizacji, jak satysfakcja pracowników ze swojej pracy oraz z wyników całej organizacji. Przedsiębiorcze przywództwo może opierać się na założeniu, że silna organizacja jest tworzona dzięki pracownikom w pełni oddanym wizji przywódcy. Od dawna przywództwo było identyfikowane jako główny czynnik w realizacji celów grupy i organizacji. Przykładowo w teorii wymiany między przywódcą a pracownikiem zakłada się, że jakość relacji między przywódcą a podwładnym jest kluczowa do zrozumienia, w jaki sposób przywódcy wpływają na podwładnych. Jednym z niezmiennych elementów w literaturze przywództwa jest stosunek jakości relacji między przywódcą a podwładnym do satysfakcji z pracy. Pozytywne relacje z przywódcami są korzystne dla podwładnych i przekładają się na podejmowane decyzje, pozytywne wzmocnienie i rozwój zawodowy. To z kolei tworzy pozytywne środowisko dla podwładnych i prowadzi do większej satysfakcji z pracy. Przedsiębiorcze przywództwo powinno być pozytywnie powiązane z satysfakcją pracowników i z ich pracą oraz z ich postrzeganiem pozytywnych cech organizacji. Przedsiębiorcze przywództwo stwarza warunki dla konstruktywnej pracy wymagającej wyzwań, ale dającej możliwość docenienia pracownika, co także prowadzi do większego zadowolenia z pracy. Pracownicy, którzy postrzegają swoją pracę jako znaczącą i konstruktywną, osiągają większą satysfakcję z niej niż ci, którzy uważają, że ich praca ma niewielkie znaczenie. Pracownicy powinni czerpać zadowolenie z tego, co robią, jeśli czują, że ich praca ma bezpośredni wpływ

na wyniki całej organizacji, jak to ma miejsce w przypadku przedsiębiorczego przywództwa.

Literatura

- Aguilera R.V., Jackson G., 2003, *The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants*, Academy of Management Review, 28, s. 447-465.
- Aldrich H.E., Martinez M.A., 2003, *Entrepreneurship as Social Construction*, [in:] Z.J. Acs, D.B. Audretsch (eds.), *Handbook of Entrepreneurship Research. An Interdisciplinary Survey and Introduction*, Kluwer Academic Publishers, Boston/Dordrecht/London, s. 359-399.
- Amabile T., 1996, *Creativity in Context*, Westview Press, Boulder.
- Amabile T.M., 1993, *Motivational synergy: Towards new conceptualization of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace*, Human Resource Management Review, 3, s. 185-201.
- Baron J.N., Hannan M.T., Burton M.D., 1999, *Building the iron cage: determinants of managerial intensity in the early years of organizations*, American Sociological Review, 64, s. 527-548.
- Bass B.M., 1998, *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*, Lawrence Erlbaum, Mahwah.
- Bass B.M., 1985, *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press New York.
- Baum R.J., Locke E.A., Kirkpatrick S.A., 1998, *A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms*, Journal of Applied Psychology, 83, s. 43-54.
- Bennis W., Nanus B., 1992, *Leaders: Strategies for Taking Charge*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Bennis W.G., Nanus B., 1985, *The Strategies for Taking Charge*, Harper & Row, New York.
- Bennis W.G., Thomas R.J., 2002, *Geeks and Geezers: How Era, Values, and Defining Moments Shape Leaders*, Harvard Business School Press, Boston.
- Birley S., Westhead P., 1994, *A taxonomy of business start up reasons and their impact on firm growth and size*, Journal of Business Venturing, 9, s. 7-32.
- Bono J.E., Timothy A., 2003, *Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders*, Academy of Management Journal, 46, s. 554-571.
- Branzei O., Ursacki-Bryant T.J., Zhang W., 2004, *The formation of green strategies in Chinese firms: Matching corporate environmental responses and individual principles*, Strategic Management Journal, 25, s. 1075-1095.
- Burns J.M., 2003, *Transforming Leadership*, Atlantic Monthly Press, New York.
- Campbell C.A., 1992, *A decision theory model for entrepreneurial acts*, Entrepreneurship Theory & Practice, 17, s. 21-27.
- Carroll G.R., Hannan M.T., 2000, *The Demography of Corporations and Industries*, Princetown University Press, Princetown.
- Ciavarella M.A., Amason A.C., 2003, *From revered to reviled: How charismatic entrepreneurs affect the performance of high potential new ventures*, Paper presented at the 2003 Babson College-Kauffman Foundation Entrepreneurship Research Conference, Wellesley.
- Ciulla J.B., 2003, *The Ethics of Leadership*, Wodsworth, Belmont.
- Cogliser C.C., Brigham K.H., 2004, *The intersection of leadership and entrepreneurship: Mutual lessons to be learned*, The Leadership Quarterly, no. 15.
- Conger J.A., Kanungo R.N., 1998, *Charismatic leadership in organizations*, Sage, Thousand Oaks.
- Covin J.G., Slevin D.P., 1996, *A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior*, Entrepreneurship Theory and Practice, no. 16(1).
- Cowe R. (ed.), 2002, *No Scruples: Managing to be Responsible in a Turbulent World*, Spiro Press, London.
- Cummings S., Angwin D., 2004, *The future shape of strategy: Lemmings or chimeras?*, Academy of Management Review, 18, s. 21-36.
- D'Intino R.S., Goldsby M.G., Houghton J.D., Neck Ch., 2007, *Self-leadership: a process for entrepreneurial success*, Journal of Leadership & Organizational Studies, no. 13(4).
- Deci E.L., Ryan R.M., 1985, *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, Plenum, New York.
- Denison D.R., Hooijberg R., Quinn R.E., 1995, *Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership*, Organization Science, 6, s. 524-540.
- Douglas E.J., Sherherd D.A., 2003, *Self-employment as a career choice: Attitudes, entrepreneurial intentions, and utility maximization*, Entrepreneurship Theory & Practice, 26, s. 81-91.
- Dyduch W., Gabryś B., Kozłowski R., Zbierowski P., 2011, *Uzyskiwanie ponadprzeciętnej efektywności organizacyjnej w kontekście przywództwa przedsiębiorczego i pozytywnych zjawisk organizacyjnych*, Raport z grantu nr NN 115123434, Katowice.
- Ensley M., Carland J.W., Carland J.C., 2000, *Investigating the existence of lead entrepreneur*, Journal of Small Business Management, 38, s. 59-77.
- Freud S., 1922, *Group Psychology and Analysis of the Ego*, International Psychoanalytic Library, London.
- Gabriel Y., 1997, *Meeting God: When organizational members come to face with the supreme leader*, Human Relations, 50, s. 315-342.
- Galford R.M., Drapeau A.S., 2002, *The Trusted Leader: Bringing out the Best in Your People and Your Company*, Free Press, New York.
- Gibb A., 2000, *Corporate restructuring and entrepreneurship: What can large organization learn from small?*, Enterprise and Innovation Management Studies, 1, s. 19-35.
- Gupta V., MacMillan I.C., Surie G., 2004, *Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct*, Journal of Business Venturing, no. 19(2).
- Hatch M.J., 2000, *The Cultural Dynamics of Organizational Change*, [in:] N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom, M.F. Peterson (eds.), *Handbook of Organizational Culture & Climate*, Thousand Oaks/ London/ New Dehli, s. 245-260 Sage Publications.
- Hayton J.C., George G., Zahra S.A., 2002, *National culture and entrepreneurship: A review of behavioral research*, Entrepreneurship Theory and Practice, 26, s. 33-52.
- Hoang H., Antoncic B., 2003, *Network-based research in entrepreneurship. A critical review*, Journal of Business Venturing, 18, s. 165-187.
- Hoskisson R.E., Hitt M.A., Ireland R.D., 2003, *Competing for Advantage*, South-Western, Mason.
- House R.J., Aditya R.N., 1997, *The social scientific study of leadership: Quo vadis?*, Journal of Management, 23.
- Javidan M., House R.I., 2001, *Cultural acumen for the global manager: Lessons from GLOBE*, Organizational Dynamics, 29, s. 289-305.
- Jensen S.M., Luthans F., 2006, *Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' attitudes*, Leadership & Organization Development Journal, no. 27.
- Kanungo R.N., 1982, *Measurement of job and work involvement*, Journal of Applied Psychology, 67.
- Kooiman J., 2003, *Governing as Governance*, Sage Publications London/ Thousands Oaks/New Delhi.

- Kuratko D.F., Hornsby J.S., Naffziger D.W., 1997, *An examination of owner's goals in sustaining entrepreneurship*, Journal of Small Business Management, 35, s. 24-33.
- Locke E.A., 2000, *The Prime Movers*, Amacom, New York.
- Manville B., Ober J., 2003, *A Company of Citizens: What the World's First Democracy Teaches Leaders about Creating Great Organizations*, Harvard Business School Press, Boston.
- Margolis J.D., Welsch J.P., 2003, *Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business*, Administrative Science Quarterly, 48, s. 268-305.
- McGrath R.G., MacMillan I., 2000, *The Entrepreneurial Mindset: Strategies for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty*, Harvard Business School Press, Boston.
- Miller D., 1986, *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*, Management Science, no. 29(7).
- Moch M.K., 1980, *Job involvement, internal motivation, and employees' integration into networks of work relationships*, Organizational Behavior & Human Performance, no. 25.
- Pfeffer J., Salancik G., 1978, *The External Control of Organizations*, Harper & Row, New York.
- Post J.E., Preston L.E., Sachs S., 2002, *Redefining the Corporation. Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford University Press, Stanford.
- Randall J., 2004, *Managing Change/Changing Managers*, Routledge, London.
- Pettigrew A.M., 1987, *Context and action in the transformation of the firm*, Journal of Management Studies, 24, s. 649-670.
- Richardson H.S., 1997, *Practical Reasoning about Final Ends*, Cambridge University Press, New York.
- Sashkin M., Sashkin M.G., 2003, *Leadership that Matters: The Critical Factors for Making Difference in People's Lives and Organization's Success*, Berrett-Koehler, San Francisco.
- Sashkin M., 2004, *Transformational Leadership Approaches. A Review and Synthesis*, [in:] J. Antonakis, A.T. Cianciolo, R.J. Sternberg (eds.), *The Nature of Leadership*, Sage, Thousand Oaks/London/New Delhi, s. 171-196.
- Schein E.H., 1985, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Schein E.H., 1983, *The role of the founder in creating organizational culture*, Organizational Dynamics, 12, s. 13-28.
- Scott C.D., Jaffe D.T., Tobe G.R., 1993, *Organizational Vision, Values and Mission: Building the Organization of Tomorrow*, Crisp, Menlo Park.
- Secord P.F., Backman C.W., 1964, *Social Psychology*, New York.
- Shamir B., House R.J., Arthur M.A., 1993, *The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory*, Organization Science, 4, s. 577-594.
- Smith N.C., 2003, *Corporate social responsibility: Whether or how?*, California Management Review, 45(4), s. 52-76.
- Thornberry N., 2006, *Lead Like an Entrepreneur: Keeping the Entrepreneurial Spirit Alive Within the Corporation*, McGraw Hill.
- Tichy N.M., Devanna M.A., 1986, *The Transformational Leader*, Wiley, New York.
- Uzzi B., 1996, *The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect*, American Sociological Review, 61, s. 674-698.
- Vecchio R.P., 2003, *Entrepreneurship and leadership: common trends and common threads*, Human Resource Management Review, no. 13(2).
- Wiklund J., Shepherd D., 2003, *Knowledge based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses*, Strategic Management Journal, no. 24.
- Yukl G., 2006, *Leadership in Organizations* (6th ed.), Prentice-Hall Upper Saddle River.
- Zietsma C., Winn M., Branzei O., Vertinsky I., 2002, *The war of the woods: Facilitators and impediments of organizational learning processes*, British Journal of Management, 13, s. 61-74.