

Intelektualizacja przedsiębiorczości. Intelektualizacja przedsiębiorstw (tło badań empirycznych)

Stefan Kwiatkowski
Wydział Zarządzania UW

Różne oblicza przedsiębiorczości

Pojęcie przedsiębiorczości jest dalekie od klarowności. Intuicyjnie czujemy, że przedsiębiorczość to nie to samo co podejmowanie jakiegoś przedsięwzięcia lub posiadanie przedsiębiorstwa. *Mała firma* — pisze Tomasz Gruszecki — *ma konkretnego przedsiębiorcę* [Gruszecki, 1994, s. 183]. To oczywiste. I dlatego, dla wielu badaczy i wykładowców *small business* czy też mała firma to prawie synonim przedsiębiorczości. Przedsiębiorczość występuje jednak również w firmach wielkich (które kiedyś były małe), a firmy małe i ich właściciele czasem bardziej przypominają zastygłe w braku rozwoju biurokracje niż opisywane przez ekonomistów rewolucyjne typy kreatywnych destruktorów. Tych ostatnich możemy natomiast coraz częściej spotkać w wielkich korporacjach, gdzie cztery Schumpeterowskie role społeczne przedsiębiorcy (innovator, kapitalista, menedżer i wynalazca) dają się najlepiej wyróżnić, a czasem nawet „przywiązać” do określonych ról organizacyjnych czy osób.

Wykorzystywanie dorobku i aparatury pojęciowej Schumpetera czy innych ekonomistów jak Say, Thünen, Cantillon czy Kirzner to kolejny istotny problem konceptualizacyjny. Konkretny przedsiębiorca ze Stadionu Dziesięciolecia nie wprowadza nowych funkcji produkcji, nie prowadzi arbitrażu rynków, nie ustanawia ani też nie burzy równowagi rynku. Zwykle nie tylko nie zna, ale również zupełnie nie interesuje się dorobkiem klasyków ekonomii. Co robi — najlepiej go spytać. Spytać w zrozumiałym dla niego i jego kolegów języku. Najprawdopodobniej nie używają oni języka teorii ekonomii. W odróżnieniu od idealnych, modelowych typów książkowego świata ekonomii, pan Zdzisiek i pani Zenia robią rzeczy konkretne; robią je podobnie jak konkurenci lub inaczej. Najczęściej, częściowo podobnie i częściowo inaczej. Czasem zupełnie inaczej. W tym „tak samo i inaczej” tkwi podejście do zarządzania konkretną osobą. Jeżeli mamy badać jej postawy i zachowania, możemy weryfikować opisywane w literaturze typy idealne, możemy też gromadzić kolejne konkretne przypadki. W sytuacji istotnych i intensywnych zaburzeń społecznych i ekonomicznych, związanych z kształtowaniem się nowych kategorii myślenia i sposobów na życie, zbyt wczesne posłużenie się typem idealnym może jednak w istotnym stopniu zniekształcić wyniki badań, jeżeli nawet nie uniemożliwić uzyskanie sensownych rezultatów. Wydaje się to dotyczyć przede wszystkim typów istniejących już w literaturze. Konstruowano je jako

swoiste myślowe szablony mające ułatwić rozumienie rzeczywistości. Ta rzeczywistość ma jednak czasem charakter jedynie historyczny. Nowe przypadki ilustrują nową rzeczywistość. Zastane w literaturze typy idealne, modele teoretyczne, mogą ułatwiać bądź też utrudniać rozumienie tej nowej rzeczywistości. *W każdej nauce — pisze Edgar E. Peters — przychodzi moment, gdy istniejący paradygmat rodzi więcej pytań, niż udziela odpowiedzi* [Peters, 1997, s. 218].

Przedsiębiorczość nie musi (chyba nawet nie może) być ograniczona do sfery działalności gospodarczej (*profit-oriented*). Mówi się o przedsiębiorcach (przedsiębiorczości) politycznych czy społecznych. Obserwuje się coraz większą skalę działania i coraz większą rolę społeczną i ekonomiczną organizacji tradycyjnie nienastawionych na zysk (szkoły, szpitale, teatry, towarzystwa naukowe, kluby czy wręcz zespoły sportowe). Widzi się szybkie przenikanie do tych sfer ekonomicznej perspektywy związanej z koniecznością wykorzystywania zasobów, z jednej strony, i z możliwością stosowania ekonomicznych miar i mierników skuteczności i sprawności działania — z drugiej. Organizacje niegospodarcze zmuszane są do coraz większej gospodarności, a gospodarze przywiązują coraz częściej znaczenie do nieinteresujących ich niegdyś problemów tworzenia warunków rozwoju osobowego swoich uczestników.

Problemy konceptualizacji komplikują się również przy uwzględnieniu kulturowych i osobniczych aspektów przedsiębiorczości. W kontekście kulturowym chodzi zarówno o perspektywę regionalną, jak i korporacyjną (tak mała jak i wielka firma mogą być tylko sposobem na przeżycie lub aż na dokonywanie czegoś istotnego przez innowacje). W kontekście osobniczym szalenie trudno (zwłaszcza w firmie małej) rozdzielić proces stawania się (*becoming*) przedsiębiorcy jako jednostki ludzkiej i jego przedsiębiorstwa jako jednostki gospodarczej. Dylematy badawcze są przy tym niewspółmiernie mniej istotne od problemów rzeczywistości doświadczanych przez samego przedsiębiorcę i jego zespół w procesie — nieuchronnie towarzyszącej wzrostowi — organizacyjnej transformacji firmy. Załamanie rozwoju szybko rosnącej firmy nie następuje tylko i wyłącznie w wyniku spowodowanego czysto technicznymi problemami utracenia płynności. Znacznie częściej podstawową przyczyną jest nienadążanie kultury i struktury za potrzebą zmian w treści i sposobie działania.

Problemy związane z konceptualizacją przedsiębiorczości można by mnożyć. Szczególnie doniosłe są wzajemne relacje przedsiębiorczości i innowacyjności. Innowacja jest według Druckera narzędziem przedsiębiorczości. Opinie polskich przedsiębiorców, których badałem w latach 1993–1995 wspólnie z profesorem Lesławem Wasilewskim, były raczej zgodne w tym, iż to przedsiębiorczość rodzi, a rynek wymusza, innowacje.

Przedsiębiorczość a innowacyjność

Analiza wzajemnych związków między przedsiębiorczością a innowacyjnością nie wydaje się możliwa bez refleksji teoretycznej, a ta wymaga sięgnięcia do Schumpetera, którego nazwisko w wyjątkowo niefrasobliwy sposób nadużywane jest często przez powierzchownych komentatorów rozwoju gospodarczego. Jeśli mówi się dzisiaj o „Schumpeteriańskich” innowacjach przełomowych i utożsamia ich sprawców z Schumpeterowskimi przedsiębiorcami, to nie wolno zapominać

o rynkowych i technologicznych uwarunkowaniach produkcji. Schumpeterowscy „kapitanowie” poruszali się w obszarze przemysłu maszynowego, samochodowego, tekstylnego, spożywczego, który stawał się dopiero (przede wszystkim właśnie dzięki innowacjom!) przemysłem masowym, zarówno z konsumpcyjnego jak i z technologicznego punktu widzenia. Wraz z umasowieniem konsumpcji i sposobu produkcji mistrzami tej ostatniej okazali się przedsiębiorcy kładący większy nacisk na rolę podoficerów i szeregowców. W walce o dominację na rynku rola szeregowców i podoficerów stała się co najmniej nie mniejsza niż zdecydowanie dominujących uprzednio Schumpeterowskich kapitanów. Ci jednak nie znikają ze sceny gospodarczej, lecz przenoszą się do takich dominujących dzisiaj w wyścigu technologicznym dziedzin wytwórczości jak software, przemysł elektroniczny czy biotechnologie; to ta sfera produkcji opisywana jest współcześnie jako domena działania Schumpeterowskich bohaterów.

Nic bardziej nie zniekształca najlepszej nawet teorii niż pominięcie jej kontekstu. Teoria Schumpetera dotyczyła gospodarki kapitalistycznej początków XX stulecia, której podstawą był wielki skoncentrowany przemysł masowy, a najistotniejszymi czynnikami produkcji ziemia i kapitał. Rola czynnika pracy była raczej drugorzędna. Wiedza stanowiła co najwyżej tło rozważań. Trudno nie zauważyć, że kontekst ten uległ drastycznym zmianom!

Dla Schumpetera innowacja miała wszechobecny charakter. Przez wprowadzanie nowego produktu (innowacja produktowa), nowej metody produkcji (innowacja procesowa), przez otwarcie nowego rynku sprzedaży lub zaopatrzenia (innowacja rynkowa) lub wprowadzenie nowej struktury działania (innowacja w sferze zarządzania), przedsiębiorca kształtuje nową funkcję produkcji, co pozwala mu osiągnąć zysk, którego podstawę stanowi zdobyta tylko na pewien czas pozycja monopolistyczna¹. Innowacja stanowi więc kwintesencję, jest dosłownie tożsama z przedsiębiorczością.

Schumpeter nie przywiązywał żadnej wagi do drobnych, adaptacyjnych zmian wprowadzanych w procesie wytwarzania jako swoiste korekty raz ustanowionej funkcji produkcji. W kontekście prowadzonej przez niego analizy procesów makroekonomicznych nie zasługiwały one na jakąkolwiek uwagę. Pozostawały domeną inżynierów i techników. Nie ekonomistów i menedżerów. Nie są więc dla Schumpetera innowacjami ...*drobne zmiany, jakie każda jednostka może przeprowadzić, przystosowując się do zmian zachodzących w jej środowisku ekonomicznym i nie odchodząc zbyt od utartej drogi*². W innym miejscu nazwał te drobne zmiany, dokonujące się w ramach ciągle tej samej funkcji produkcji, subinnowacjami [Kwiatkowski, 1990]. Ich pominięcie w teorii innowacji i przedsiębiorczości czyni ją w klasycznym Schumpeterowskim wydaniu historyczną i nieprzystającą do rzeczywistości, głównie przez wypaczenie sposobu rozumienia roli samego przedsiębiorcy, który nagle z kreatora postępu przekształca się w hamującego rozwój pasożyta.

¹ Wiele jest w pracach Schumpetera sprzeczności i zawiloci. W jednej sprawie wydaje się on jednak pozostawać konsekwentny. Sprawą tą jest sposób rozumienia innowacji jako nowej funkcji produkcji. W książce *Business Cycles*, s. 87, pisze on: *Innowacja to ukształtowanie nowej funkcji produkcji. W pracy Teoria rozwoju gospodarczego stwierdza: Innowacja wprowadza nową „kombinację środków produkcji”.*

² *Teoria rozwoju gospodarczego, op. cit., s. 128–129.*

Pominięcie subinnovacji jako istotnego elementu procesu innowacyjnego prowadzi do zaskakujących wniosków, dalekich nie tylko od dzisiejszej rzeczywistości, ale zapewne również od warunków typowych dla początków XX wieku.

Po wprowadzeniu nowej funkcji produkcji poprzednio rewolucyjny przedsiębiorca staje się nagle konserwatywny, broniąc uzyskanej dzięki innowacji pozycji monopolistycznej przy zastosowaniu takich instrumentów jak patentowanie, ceny czy promocja. Jego pęd do innowacji ustępuje nagle miejsca sformułowanej przez Francisco Sagastiego zasadzie „najmniejszego wysiłku technicznego”³, będącej trawestacją znanego amerykańskiego powiedzenia „if it ain't broke, don't fix it” albo polskiego „nie zabija się kury, która niesie złote jajka”. Zwiększające się tempo zmian technicznych i rynkowych szybko pozbawia jednak naszego bohatera jego korzystnej pozycji. Wczorajszy bohater ustępuje miejsca kolejnym generacjom innowatorów. Na oczywiste pytanie o powody, dla których przedsiębiorcy kontynuują ów szaleńczy pościg za sukcesem zwiastującym porażkę, Schumpeter ma zaskakującą odpowiedź: *Może istnieć racjonalne zachowanie nawet w braku racjonalnego motywu* [Schumpeter, 1960, s. 145].

Już pod koniec lat sześćdziesiątych opisano zjawisko nazwane alegorycznie „babim latem przestarzałej techniki” [Landes, 1969]. Polega ono po prostu na tym, iż wczorajsi bohaterowie wyścigu innowacyjnego nie czekają bezczynnie na wyeliminowanie z rynku przez dzisiejszych przedsiębiorców. Widząc zagrożenie, reagują wprowadzając takie zmiany techniczne, dzięki którym następuje „odmłodzenie” ich produktów. Zmiany tego rodzaju (niezależnie od ich rynkowego efektu) są technicznie możliwe do wprowadzenia dużo wcześniej. Dopiero jednak konkurencja wytrąca wczorajszych innowatorów z letargu wywołanego zdobyciem pozycji monopolistycznej. Te defensywno-ofensywne działania wczorajszych innowatorów nie mogą jednak pozostać bez reakcji innowatorów dzisiejszych. W obliczu „babiego lata” ustępującej techniki zmuszeni są do doskonalenia swoich najnowszych innowacji.

Zapewne możliwe jest uwzględnienie zjawiska „babiego lata” przestarzałej techniki w Schumpeterowskiej teorii innowacji. Wyrażając się znowu alegorycznie, polegałoby to po prostu na zwiększeniu szybkości filmu. Ukazana w szybkim tempie, Schumpeterowska koncepcja nie pozwoliłaby już zauważyć momentu letargu „kapitanów przemysłu”. Sukces i porażka dokonywałyby się w przerażająco kurczącym się czasie. Bardziej porażające byłoby tu jednak pominięcie (zgodnie zresztą z duchem koncepcji samego Schumpetera) dwóch czynników niezbędnych do wyjaśnienia natury współcześnie rozumianych procesów innowacyjnych: ich socjotechnicznego i procesualnego charakteru.

Uważna analiza strategii i praktyki działania japońskich korporacji nie pozostawia żadnej wątpliwości, iż wbrew pozorom obcy jest im prometejski mit innowacji „wykradanej bogom” i przychodzącej z zewnątrz. Innowacja (niezależnie od źródeł pochodzenia maszyn i urządzeń) jest procesem wewnętrznym, w równej mierze technicznym co społecznym, w równej mierze kulturowym co organizacyjnym. Jest procesem, a nie wyrwanym z kontekstu zdarzeniem. Podpada więc zarządzaniu. Zarządzanie to sprowadza się jednak do oddziaływania bardziej na

³ Francisco Sagasti [1986], *Market Structure and Technological Behavior*, Lima, maszynopis powielany. Zob. również: *Spółeczeństwo innowacyjne*, op. cit., s. 106 i n.

proces niż na pojedyncze zachowania. Innowacje, podobnie jak jakość, są bowiem rezultatem procesów, nie zaś rezultatem pozornie tylko dających się kształtować zachowań. Takie rozumienie innowacji, charakterystyczne dla systemu nazwanego KAIZEN, sprowadza się do dopuszczenia możliwości poważnych modyfikacji już istniejącej funkcji produkcji przez nagromadzenie setek i tysięcy lekceważonych przez Schumpetera subinnowacji.

W literaturze zachodniej przedstawia się KAIZEN jako stałe doskonalenie (*continuous improvement*) i sugeruje możliwość łączenia jego elementów z tradycyjną Schumpeterowską teorią innowacji. Takie podejście niewiele jednak tłumaczy. Rzeczywiste połączenie ze sobą innowacji w sensie nadanym im przez Schumpetera i subinnowacji w rozumieniu Kwiatkowskiego nie stanowi bowiem istoty KAIZEN, a raczej wynik zastosowania go w praktyce. KAIZEN jako system jest zapewne jedną z najbardziej istotnych innowacji współczesnego świata. Jako innowacja z dziedziny zarządzania usuwa szereg barier niemożliwych do usunięcia w ramach poprzedzających ją systemów zarządzania (np. bariera między przełożonym a podwładnym, projektantem a realizatorem, kupującym a sprzedającym, kontrolerem a kontrolowanym). Ale jest to zarazem system kulturowo uwarunkowany (usuwający zresztą barierę między kulturą organizacji a kulturą jej otoczenia), trudny zapewne do wprowadzania w kulturach innych niż japońska, a na pewno niemożliwy do stosowania „częściowego”.

Opiera się on na następujących założeniach:

- dyscyplina i zaangażowanie pracowników,
- wysokie kwalifikacje,
- solidarność pracodawców i pracobiorców i ich długookresowa orientacja,
- nastawienie na jakość jako naczelną i integrującą wszystkich wartość (najlepiej byłoby tu mówić wręcz o „krucjacie jakości”)⁴.

KAIZEN postrzegany jako Schumpeterowska innowacja z dziedziny organizacji zastępuje wcześniejsze systemy zarządzania. Nie ma w nim miejsca dla Schumpeterowskich kapitanów przemysłu. Indywidualne osiągnięcia przesłaniane są osiągnięciami całych organizacji, ewentualnie wypełniających je zespołów. Wiele japońskich korporacji działa według tego modelu. Wśród korporacji zachodnich wyraźnie zmierzają w tym kierunku takie przedsiębiorstwa jak 3M, General Electric, ICL. Jeśli trend ten staje się coraz bardziej widoczny, można się spodziewać wystąpienia jego egzemplifikacji również w Polsce. Powinno to mieć miejsce zwłaszcza tam, gdzie produkt ma w coraz większym stopniu charakter zintelektualizowany i gdzie pojawia się on w wyniku działań zbiorowych. Przykłady „zbiorowej przedsiębiorczości”, bliskiej modelowi KAIZEN napotkaliśmy więc w polskich przedsiębiorstwach prowadzonych przez intelektualnych przedsiębiorców. Nie sądzimy, by były to przykłady odosobnione.

W czasie licznych wywiadów prowadzonych w latach 1993–1995 wspólnie z profesorem Lesławem Wasilewskim z dyrektorami przedsiębiorstw państwowych i właścicielami/kierownikami firm prywatnych wielokrotnie spotykaliśmy się z utożsamianiem działań polegających na dostosowywaniu się do rynku z przedsiębiorczością czy nawet innowacyjnością. Jeśli potraktować takie działania jako

⁴ Tak właśnie pojmował Kaizen profesor Lesław Wasilewski i od Niego przejąłem ten sposób rozumienia. Por. Lesław Wasilewski [1992], *Kaizen*, Warszawa, ZETOM.

rzeczywiste przykłady innowacyjności, mielibyśmy do czynienia ze szczególnym rodzajem innowacji będących takowymi tylko w określonym kontekście (tu i teraz). Tego rodzaju innowacje nie mogłyby mieć charakteru powtarzalnego, po prostu ze względu na ciągłość i niepodzielność procesów rynkowych. Rozpatrywanie ich jako teoretycznie dopuszczalnych przykładów „skokowego” przystosowania się do rynku jest swoistym rzutowaniem warunków pseudorynku socjalistycznego czy „postsocjalistycznego” na rzeczywisty rynek globalny (którego elementem jest już niesocjalistyczny rynek krajowy). Traktowanie owych adaptacyjnych zmian jako przejawów przedsiębiorczości natychmiast narzuca jednak jej trzeci, dotychczas nierozpatrywany i bardzo specyficzny kontekst. Jest to kontekst przedsiębiorczości wymuszonej, która w żadnym wypadku nie może zastąpić „prawdziwej” przedsiębiorczości opartej na wykorzystywaniu lub tworzeniu szansy. Tak rozumiana przedsiębiorczość wymuszona (przez rynek lub państwo) stanowi więc specyficzny rodzaj jednorazowej adaptacji do obowiązujących na rynku warunków działania. Nie jest ona natomiast żadnym substytutem „prawdziwej” przedsiębiorczości.

Najlepszego, bo najczęściej używanego przez badanych, przykładu dostarczają działania związane z wprowadzaniem takich systemów zapewniania jakości jak ISO 9000 czy GMP, które są często podstawowym warunkiem obecności na globalnym rynku. Jakkolwiek skomplikowane i wymagające kompleksowego potraktowania, działania te nie mają jeszcze bezpośredniego związku z innowacyjnością i przedsiębiorczością. Obrazowo można by je porównać z kupnem biletu wejścia na aukcję. Bilet taki uprawnia do wejścia i do licytowania. W żadnym wypadku nie daje jednak gwarancji zakupu.

Znowu dotykamy więc uwarunkowań kulturowych i systemowych. Nie jest to jednak ostatni problem konceptualizacji, a wymieniamy go tutaj nie w celu próby rozstrzygnięcia, a jedynie dla ilustracji złożoności zjawiska przedsiębiorczości.

Przedsiębiorczość jako podejście do zarządzania

Przedsiębiorczość definiuję jako wyjaśniane niżej specyficzne podejście do zarządzania, zarządzanie zaś — za Tadeuszem Pszczołowskim — jako działanie polegające na dysponowaniu zasobami [Pszczołowski, 1987, s. 288].

Jeżeli nie dysponuję żadnymi zasobami, to nie zarządzam, a więc nie mogę być przedsiębiorczy. To dylemat dawno zauważony już przez nowoczesnych menedżerów i przedsiębiorców. Obywatel współczesnego demokratycznego państwa, zatrudniony na wykonawczym stanowisku w biurokratycznie zorganizowanej firmie, która pozbawia go możliwości zarządzania, przeżywa istotny konflikt związany z diametralnie różnymi formami uczestnictwa w życiu rodzinnym, obywatelskim i pracowniczym. Traci na tym zarówno ów obywatel, jak i zatrudniająca go firma. Jakikolwiek formy współudziału w zarządzaniu wymagają uprawnień do dysponowania zasobami. Dawno zauważyli to Japończycy. Jeżeli jednak mam te uprawnienia, to i tak nie muszę być przedsiębiorczy.

Istotę przedsiębiorczości jako podejścia do zarządzania dostrzegł jako pierwszy Peter Drucker w swoim fundamentalnym dziele z 1973 roku [s. 45–47]. Zestawił tam podejście, polegające na „wprowadzaniu innowacji tworzących podstawy przyszłego biznesu”, z „najlepszym wykorzystywaniem dostępnych zasobów”, któ-

remu nadał nazwę administrowania (Zbigniew Martyniak pewnie słusznie twierdzi, że właściwsze byłoby tu „gospodarowanie”⁵). Druckerowskie administrowanie polega na „robieniu rzeczy właściwie (tzn. sprawnie)”, przedsiębiorczość — na „robieniu rzeczy właściwych (tzn. na działaniu skutecznie)”. Przedsiębiorczość i administrowanie nie są względem siebie substytucyjne, chociaż mogą być konkurencyjne. W tej konkurencyjności chodzi oczywiście o zasoby, które z pozoru zawsze są ograniczone.

Kwestionowanie ograniczenia zasobów wydawać się może wprost absurdalne. A jednak wybitni specjaliści problematyki finansowej, a zwłaszcza finansowania nowych przedsięwzięć — Howard Stevenson z Harvard University i Jeffrey Timmons z Babson College — wylansowali w Stanach Zjednoczonych definicję przedsiębiorczości jako podejścia do zarządzania polegającego na tworzeniu lub wykorzystywaniu szansy bez względu na posiadane zasoby. Przedsiębiorczość ma więc polegać zdaniem Timmonsa na *tworzeniu czegoś wartościowego z praktycznie niczego* [Timmons, 1994, s. 7.]; przedsiębiorca czyni to — i tu powtarza Timmons niemal dosłownie za Stevensonem — *regardless of the resources currently controlled*⁶. Jest to tak szokująca definicja, iż znani systematycy i dydaktycy przedsiębiorczości pokusili się o taką jej redakcję, która pozostawiając zasadniczą myśl, usuwa pozornie oczywisty bezsens, sugerujący brak ograniczeń zasobowych (dostrzeżony i natychmiast wykpiiony przez Zbigniewa Martyniaka [1997, s. 138]). „Tonizująca” definicja Sextona i Bowman-Upton brzmi: *Przedsiębiorczość to taka postawa wobec zarządzania, która prowadzi do wykorzystywania szans* [1991, s. 7]. Również sam Stevenson (nieco tylko) zmodyfikował swoją definicję, która określa teraz przedsiębiorczość jako pogoń za szansą *beyond the resources you currently control*⁷. Wszystkie te zmiany mają jednakże tylko kosmetyczny charakter. Ciągłe bowiem chodzi o przywiązywanie bądź nieprzywiązywanie decydującego znaczenia do ograniczeń zasobowych.

Odmienność podejścia Druckera (które na początku lat siedemdziesiątych było już dostatecznie rewolucyjne) i Stevensona/Timmonsa sprowadza się pozornie tylko do orientacji zarządzającego. Czy jeszcze uwzględnia on zasoby i ich ograniczenia, czy też już pozwala sobie całkowicie od nich abstrahować, przyjmując założenie, że dostrzeżenie i operacjonalizacja szansy będą równoznaczne z uzyskaniem dostępu do niezbędnych zasobów. Gdyby tak rzeczywiście było, koncepcja Stevensona/Timmonsa byłaby po prostu nie do obrony.

W istocie różnica między prezentowanymi tu podejściami ma jednak bardziej fundamentalny charakter i wynika z dramatycznych wprost przemian w charakterze samych zasobów lub przynajmniej zasobów strategicznych. Jeszcze na początku lat siedemdziesiątych podstawowymi zasobami strategicznymi były kapitały i dostęp do techniki. Dzisiaj to przede wszystkim wiedza, której lokalizacja i wykorzystanie nie są jednoznacznie określone przez organizacyjną przynależność jej posiadacza oraz związane przede wszystkim z wiedzą sieci powiązań osobistych (*networks*). Nikt nie tłumaczy tych przemian w sposób bardziej przekonujący

⁵ W: „Krytyczna Teoria Organizacji” Zeszyt 1, 1997, Warszawa, Wydawnictwo WSPiZ, s. 138.

⁶ Por.: Howard Stevenson (i inni) [1989, s. 7]. Stevenson pisze: *...without regard to resources currently controlled*.

⁷ Na podstawie wykładu publicznego w Babson College, czerwiec 1999.

jący niż... sam Drucker w pracy wydanej jednak dwadzieścia lat po cytowanym wyżej dziele: *Zmiana oznacza, że obecnie postrzegamy wiedzę jako zasadniczy zasób. Ziemia, praca i kapitał są głównie istotne jako ograniczenia. Bez nich nawet wiedza nie może być wykorzystana produkcyjnie. Bez nich nawet nie mogą funkcjonować zarządzający. Gdziekolwiek istnieje skuteczne zarządzanie, polegające na zastosowaniu wiedzy dla tworzenia wiedzy, zawsze możemy uzyskać inne zasoby. To właśnie, iż wiedza stała się głównym zasobem, a nie jednym z zasobów, czyni nasze społeczeństwo postkapitalistycznym* [Drucker, 1993, s. 40].

Wypowiedź Druckera jest jednoznacznie zgodna z dyskutowaną definicją Stevena/Stevena/Timmonsa. W przypadku dysponowania wiedzą nikną ograniczenia innych zasobów. Orientacja na identyfikację i operacjonalizację szans odbywa się więc niejako przy abstrahowaniu od tradycyjnie rozumianych ograniczeń zasobowych, prowadzących zasoby do czynników materialnych. Fakt, iż zarówno Stevenson jak i Timmons są finansistami, nie powinien więc dziwić. Abstrahowanie od ograniczeń zasobowych dotyczy w ich definicji tylko zasobów materialnych. Przedsiębiorca dysponuje zapewne innymi zasobami (właśnie wiedzą), które pozwalają mu przynajmniej początkowo pomijać znaczenie czynników materialnych.

Abstrahowanie od ograniczeń w dostępie do zasobów materialnych wynikać może z dwóch (niewykluczających się wzajemnie) rodzajów sytuacji:

- z braku wiedzy o rzeczywistym stanie rzeczy i związanego z tym braku zahamowań działania,
- z posiadania takiej wiedzy i takiej sieci powiązań osobistych, które umożliwiają zdobycie niezbędnych środków materialnych.

Interesujące są obydwie sytuacje, gdyż wbrew pozorom nie prowadzą one zawsze do jednoznacznych rezultatów. Brak wiedzy skutkuje czasami rozwiązaniami nieoczywistymi, a jednak skutecznymi. Posiadanie wiedzy, nie zawsze przecież adekwatnej w kontekście podejmowanego przedsięwzięcia, nie gwarantuje jeszcze skuteczności działania. A jednak druga sytuacja wydaje się być niewspółmiernie bardziej interesująca. Jest ona także bliska, jeżeli nie tożsama ze wstępnymi wynikami podjętych przeze mnie badań nad przedsiębiorczymi zachowaniami intelektualistów rozumianych jako ludzie, których wyróżniają od innych trzy deskryptory [Etzioni, 1968, s. 182–186]:

- szeroka i zróżnicowana baza wiedzy,
- krytycyzm,
- brak instytucjonalnego związania.

Wstępne badania empiryczne wykazały, że intelektualiści rzeczywiście podejmują działania przedsiębiorcze w dwóch różnych typach organizacji. Po pierwsze, korzystając ze sprzyjających uwarunkowań (skuteczna identyfikacja szansy!), urynkowiają oni tworzone lub przekształcane przez siebie takie tradycyjnie nastawione na zysk organizacje społeczne jak szkoły, uczelnie wyższe, kliniki. Urynkowanie polega na poddaniu owych organizacji rygorom (np. kontrola wykonywana przez klienta) czy testom (np. wynik finansowy) pochodzącym z rynku. Po drugie, tworzą oni lub przejmują „typowe” przedsiębiorstwa produkcyjne lub handlowe nastawione na zysk.

Niezależnie od typu organizacji, w których ma miejsce przedsiębiorcza aktywność intelektualistów, wykorzystują oni swoją wiedzę i osobiste sieci kontaktów dla mobilizacji rzeczowych i ludzkich zasobów niezbędnych do osiągnięcia sukcesu.

sów. W wyraźny sposób występuje tu więc zjawisko instrumentalizmu wiedzy jako zasobu strategicznego przyciągającego inne zasoby. We wszystkich badanych organizacjach zaobserwować można istotne zmiany:

- efektu działania, który jest relatywnie lepszy i tańszy w stosunku do konkurencji;
- organizacji i sposobu jej działania, który sprowadza się do daleko idącej identyfikacji pracowników z firmą, przekształcającą się w organizację uczącą się — nastawioną na ciągłe podnoszenie jakości;
- samego przedsiębiorcy, który z wyobcowanego i często skonfliktowanego ze środowiskiem intelektualisty zamienia się w silnie związanego ze swoją firmą organizatora.

Zauważono jednak także, że podobne zmiany zachodzą również w przypadku odnoszących sukces przedsiębiorców o nieintelektualnym rodowodzie. Owi skuteczni przedsiębiorcy (i to nie tylko obcy, lecz również polscy) zaczynają imitować (zapewne nieświadomie) przedsiębiorców intelektualnych. Ma to miejsce zwłaszcza w inicjowaniu procesu uczenia się i uczenia się organizacji. To spostrzeżenie wywołało potrzebę refleksji nad przejawami i skutkami intelektualizacji organizacji działających na szeroko rozumianym rynku.

Przejawy intelektualizacji przedsiębiorstw

Potrzeba intelektualizacji przedsiębiorstw wynika w sposób oczywisty z rosnącej roli wiedzy jako strategicznego zasobu firmy. Spróbujmy dokonać nieco zaskakującego zabiegu, polegającego na wstępnej analizie przejawów i przyczyn intelektualizacji przedsiębiorstw, uporządkowanych według wymienionych wyżej deskryptorów intelektualisty. Pozwoli to zastanowić się nad tym, czy coraz bardziej częsta orientacja intelektualistów na przedsiębiorczość jest jednostronna, czy też wynika z czynników obiektywnych. Inaczej mówiąc, czy przedsiębiorczości chcą (albo przynajmniej „chwytają się” jej) intelektualiści, czy też również, jeśli nie przede wszystkim, przedsiębiorstwa potrzebują intelektualistów.

Szeroka i zróżnicowana baza wiedzy

W nowoczesnym przedsiębiorstwie jako organizacji nastawionej na robienie rzeczy właściwych, a więc na tworzenie innowacji, będących podstawą przedsiębiorczości, mają miejsce dwa zjawiska, których współwystępowanie i wzajemne przenikanie się całkowicie zmienia sposób jego działania na rynku. Po pierwsze, przedsiębiorstwo to wykorzystuje i tworzy nową technikę. Po drugie, w procesie wprowadzania zmian technicznych wykorzystuje coraz lepiej wykształconych i ciągle doskonalących swoje kwalifikacje oraz pogłębiających swoją wiedzę ludzi. Te dwa zjawiska są tak silnie powiązane, że trudno je analizować w oderwaniu od siebie.

Obserwujemy postępujące upowszechnianie wykształcenia średniego, dostępu do Internetu, komputera czy telewizora. Już to samo w sobie powoduje wśród załogi dowolnego przedsiębiorstwa większą pulę talentów, więcej osób chętnych jest poszukiwać nowych sposobów działania, możliwości, rozwiązań. Na konkurencyjnym rynku zmusza to przynajmniej przodujące przedsiębiorstwa do pozyskiwania ludzi ciągle lepiej wykształconych i do intensyfikowania procesów ich

kształcenia zarówno w miejscu pracy, jak i poza nim. Na początku lat dziewięćdziesiątych Departament Edukacji Stanów Zjednoczonych Ameryki szacował wydatki ponoszone przez amerykańskie przedsiębiorstwa na kształcenie i doskonalenie zawodowe pracowników na 60 miliardów dolarów, co odpowiadało prawie 1% dochodu narodowego brutto i stanowiło 10% amerykańskich całkowitych wydatków na oświatę⁸. Kształcenie i doskonalenie pracowników jest coraz częściej łączone z procesami tworzenia nowej wiedzy przez badania prowadzone obok działalności edukacyjnej w korporacyjnych uniwersytetach. Ich liczba trudna jest do oszacowania w skali światowej. W samych Stanach Zjednoczonych przekroczyła w połowie lat dziewięćdziesiątych 1000⁹. Niektóre z nich, np. Motorola University, SUN U, General Electric Management Development Institute, Arthur D. Little School of Management, AT&T School of Business and Technology czy Bank of Montreal Institute for Learning są powszechnie znane na świecie jako przodujące centra badań lub kształcenia. Załączki korporacyjnych uniwersytetów pojawiają się już w Polsce. I to niekoniecznie w wielkich firmach. Swoisty korporacyjny uniwersytet prowadzi w swojej firmie ciastkarskiej profesor Andrzej Blikle.

Samo nagromadzenie dobrze wykształconych i ciągle kształcących się ludzi prowadzi do intensyfikacji procesów werbalizacji wiedzy i jej transformacji. Te procesy stają się zdaniem wielu obserwatorów istotą współczesnego przedsiębiorstwa, o którego sukcesie zaczyna w coraz większym stopniu decydować sposób wykorzystywania nagromadzonej i tworzenia nowej wiedzy¹⁰. Niezależnie więc od formalnie organizowanych programów kształcenia, współczesne przedsiębiorstwa stają się organizacjami uczącymi się, twórczymi, wykorzystującymi i tworzącymi wiedzę [Midler, 1994].

Obserwujemy także wielokierunkowe przemiany techniki, wymagające coraz bardziej wyspecjalizowanej wiedzy. Z drugiej jednak strony, upowszechnienie technik związanych z pozyskiwaniem, przechowywaniem, przetwarzaniem i przesyłaniem informacji sprzyja integracji wiedzy i jej zastosowań. Technika jako uprzedmiotowiona wiedza i nauka jako język i perspektywa poznawcza stają się w coraz większym stopniu płaszczyzną integrowania ludzi o różnym przygotowaniu profesjonalnym. Podstawy tej integracji tworzą się przy tym w kontekście realizacji procesów nastawionych na odniesienie sukcesu rynkowego. Oznacza to, że rynek pozwala weryfikować skuteczność działań. Robi to bez porównania szybciej niż tradycyjne mechanizmy oceniania wartości produkcji naukowej.

Nie tylko nowa technika, ale również nowa wiedza tworzona jest coraz częściej w kontekście zastosowań. Ten rodzaj tworzenia i testowania wiedzy jest diametralnie różny od klasycznego, laboratoryjnego. *Zdolność do komercjalizacji wiedzy oznacza współcześnie — piszą Michael Gibbons i współautorzy — że przedsiębiorstwa muszą uczestniczyć w jej wytwarzaniu. Muszą rozwijać nowe typy powiązań z uniwersytetami, laboratoriami rządowymi i innymi firmami. Komercjalizacja jest więc bardziej skomplikowana niż przyjmuje się to w tradycyjnym modelu linearnym,*

⁸ Wg Jeanne Meister [1998], *Corporate Universities*, New York, McGraw-Hill, s. 11.

⁹ Tamże, s. 12.

¹⁰ Ikujiro Nonaka i Hirotaka Takeuchi [1995], *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, New York, London; Alvesson Mats [1996/7], *Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies*, Lund University, Institute of Economic Research Working Paper Series.

zakładającym, iż nauka prowadzi do techniki a technika zaspokaja potrzeby rynkowe. Technika nie jest towarem dostępnym z półki i nie można jej zdobywać jedynie przez transfer technologiczny albo porozumienia dotyczące własności intelektualnej. Coraz częściej technika musi być tworzona w ten sposób, by sprostać wymaganiom konkretnej firmy¹¹.

W świetle sygnalizowanych wyżej i coraz bardziej powszechnie dostrzeganych zjawisk trudno odrzucić tezę o przekształcaniu się wiedzy w podstawowy zasób strategiczny.

Powiększanie tego zasobu prowadzi w oczywisty sposób do intelektualizacji przedsiębiorstwa.

Krytycyzm

Słownik Języka Polskiego PWN [t. 1, 1983, s. 1065] definiuje krytycyzm w następujący sposób: zdolność właściwej oceny otaczających zjawisk i ludzi, skłonność do wyrażania krytycznych uwag, dostrzegania zarówno wad i błędów jak i zalet. Wielka Encyklopedia Powszechna PWN [1965, t. 6, s. 233] podaje następującą definicję: Postawa umysłowa przeciwstawiana dogmatyzmowi, postulująca nieustanne poszukiwanie coraz głębiej leżących racji własnych przekonań i wystrzeganie się uznawania za prawdę twierdzeń nienależycie uzasadnionych; krytycyzm obejmuje też gotowość do zmiany wszelkich, już uznanych przekonań, jeśli pojawiają się przeciw nim racje dostatecznie mocne; w ogólności zaleca on szczególną czujność w stosunku do takich treści intelektualnych, które milcząco lub jawnie uznaje się za prawomocne bez dowodu, a zwłaszcza każe opierać się złudzeniom absolutnej oczywistości w stosunku do przekonań przyjmowanych na mocy tradycji, wiary powszechnej, autorytetu, itp.

Komentarz wydaje się tu zbędny. Japoński kaizen czy wprowadzony przez Jacka Welcha system *work-outs* to klasyczne przykłady promowania rozumianego tak jak wyżej krytycyzmu. Im bardziej złożony produkt, im bardziej ostra konkurencja, tym większa potrzeba owego krytycyzmu. Bez niego trudno o kreatywność, będącą podstawą innowacji.

Brak instytucjonalnego związania

Brak instytucjonalnego związania to niezależność intelektualisty, wyrażająca się lojalnością wyłącznie wobec trudno definiowalnych norm pochodzących z zewnątrz organizacji. Charakterystyczne dla tego typu postawy i przekonań mogą tu być dwie wypowiedzi Einsteina. *Nigdy nie przynależałem w pełni do żadnego kraju ani państwa, kręgu przyjaciół, czy nawet do mej własnej rodziny* — stwierdza uczony [Highfield, Carter, 1995, s. 16], aby w innym miejscu i czasie zdobyć się na nie mniej zaskakującą wypowiedź: *Ludzie kierujący się tymi samymi pobudkami, co ja, czy to żyjący obecnie, czy w przeszłości — to przyjaciele, którzy mnie nigdy nie zawiodą* [tamże, s. 32].

Opisany gdzie indziej „dywanojeżdźca” [Kwiatkowski, 1996] zawsze poszukuje sposobu na opuszczenie organizacji, w której uczestnictwo nie pozwala mu realizować swoich nie w pełni określonych, a więc trudnych do werbalizacji wartości.

¹¹ Michael Gibbons (i inni) [1994], *The New Production of Knowledge*, Sage, London, s. 50–51. Por. też: S. Kwiatkowski [1990], *Spółczesność innowacyjna*, op. cit., szczególnie rozdział trzeci.

Nie jest to wygodna sytuacja dla przedsiębiorstwa zmuszonego do liczenia się z kapryśnymi i niezrozumiałymi dla zewnętrznych obserwatorów zachowaniami „gwiazd” i „gwiazdeczek” intelektu.

W odniesieniu do naukowców, najbardziej istotnej dla przedsiębiorstwa grupy intelektualistów, ten problem pozornie nieuniknionego konfliktu między lojalnością wobec zatrudniającej organizacji i orientacją na szersze wartości i ideały profesjonalnej społeczności został doskonale opisany przez badaczy biurokratycznych struktur przemysłowych lat pięćdziesiątych i sześćdziesiątych¹². Struktury współczesnych przedsiębiorstw są jednak diametralnie różne. Postępujące zacieranie granic między organizacją a otoczeniem sprzyja relatywnemu osłabianiu więzi z samą organizacją i wzmacnianiu oraz różnicowaniu więzi środowiskowych. Przemiany społeczne (wzrost mobilności), techniczne (proliferaacja systemów komputer & komunikacja) oraz rynkowe (nowe produkty i usługi, restrukturyzacja przedsiębiorstw) wymuszają otwartość karier zawodowych i życiowych. Mnożą się już nie tylko ciągle zmieniające się alianse strategiczne między konkurencyjnymi firmami, w których trudno jest czasem określić podstawę i kierunek lojalności. Powstają także z istoty swej nastawione na zmieniające się lojalności i orientacje Contract Research Organizations czy Technical Consultants, organizacje przypominające typowe niegdyś wojska zaciężne, sprzedające swoje usługi badawcze czy konsultacyjne nawet bezpośrednio konkurującym ze sobą firmom.

Wbrew pozorom, brak instytucjonalnego związania może więc jednak oznaczać dla współczesnego przedsiębiorstwa bardziej zachętę niż przeszkodę zatrudnienia intelektualisty. Zapewne łatwiej — niż ludziom przywiązującym się do tego, co robią — będzie intelektualistom zmieniać miejsce pracy, podejmować nowe zadania, radzić sobie z nowymi problemami i zadaniami.

Skutki intelektualizacji przedsiębiorstw

Powyższa analiza wykazała postępującą intelektualizację przedsiębiorstw. Ma ona zarówno charakter obiektywny, niezależny od przedsiębiorstwa (przemiany społeczne i techniczne), jak i związany z polityką jego rozwoju oraz przyjętym sposobem zarządzania nim. Skutki tego procesu są istotne dla każdego przedsiębiorstwa, niezależnie od stopnia zaangażowania jego kierownictwa w próby kształtowania go. Następuje przede wszystkim pozorna irracjonalizacja zachowań podmiotów, wynikająca z malejącej roli zasobów materialnych.

W teorii zarządzania dawno porzucono już mit o postępującej racjonalizacji działania¹³. Jest on nie do pogodzenia z wszechobecnym chaosem, wyrażającym się w przedsiębiorstwie przede wszystkim współwystępowaniem konkurencyjnych względem siebie celów i motywacji zmieniających się ciągle interesariuszy (klientów, dostawców, kooperantów, inwestorów, pracowników, menedżerów).

¹² Alvin Gouldner [1957], *Cosmopolitans and locals: toward an analysis of latent social roles*, „Administrative Science Quarterly” nr 2, s. 281–306. William Kornhauser [1962], *Scientists in Industry: Conflict and Accommodation*, Berkeley, University of California Press.

¹³ Ograniczenia racjonalnych strategii kształtowania stosunków organizacji z pracownikiem i kierownikiem prezentowały moje prace: *Produkcyjne zachowanie jednostki w zespole pracowniczym*, PWE, Warszawa 1967 i *Organizacyjna rola kierownika. Studium stylów zarządzania*, SGPiS, Warszawa 1970.

Pozorność irracjonalizacji bierze się jednak przede wszystkim stąd, iż zachowania kierowane motywami nie bezpośrednio materialnymi mogą być formalnie równie konsekwentne co wynikające z realizacji celów materialnych [Kwiatkowski, Szczerba, 1972]. Co więcej, jak trafnie wskazuje autor fundamentalnego dzieła o „organizacji irracjonalnej”: ...organizacje stoją przed dwoma problemami: wyboru właściwych działań i ich realizacji. Występują w związku z tym dwa rodzaje racjonalności: racjonalność decyzji i racjonalność działania. (...) Trudno realizować te dwa rodzaje racjonalności jednocześnie ponieważ procedury racjonalnego podejmowania decyzji są [wolałbym tu ostrożniej powiedzieć „mogą być” — dopisek S. K.] irracjonalne w perspektywie działania. Trzeba ich unikać, jeśli dążymy do realizacji działania. (...) Jednym z rozwiązań jest oparcie wyboru na ideologiach, nie na decyzjach. Ideologie mogą być wykorzystane w procesie wyboru nie hamując działania [Brunsson, 1985, s. 27–28]. Powołując się na Marcha i Simona, stwierdza dalej: Ideologie ułatwiają skróty w procesie podejmowania decyzji, eliminując niektóre możliwości i ich konsekwencje i w ten sposób umożliwiając decydentowi pomijanie lub skracanie pewnych kroków [s. 29].

Ideologie rozumiane jako systemy wartości to domena intelektualistów. I znowu nie kto inny jak Peter Drucker wskazuje ogromne potencjalne możliwości ich wykorzystywania dla rozwoju organizacji: Świat intelektualny nierównoważony przez menedżera staje się światem, w którym „każdy robi swoje” nie robiąc niczego. Świat zarządzania nierównoważony przez intelektualistę staje się biurokracją i ogłupiającą szarżyzną „człowieka organizacji”. Lecz jeśli obydwa światy wzajemnie się równoważą, mamy do czynienia z twórczością i porządkiem, ze spełnieniem i misją [Drucker, 1993, s. 195–196].

Kolejnym skutkiem intelektualizacji przedsiębiorstwa jest rosnące znaczenie sieci osobistych powiązań jego uczestników. Łączy się to o tyle z postępującą irracjonalizacją działania, że nikt nie jest już w stanie określić rzeczywistych granic organizacji, a nawet trafnie zidentyfikować jej interesariuszy (ang. — *stakeholders*). Konstelacja tych ostatnich zmienia się, a każdemu z nich przedsiębiorstwo jawić się może jako zewnętrznie narzucony konstrukt, sztucznie ograniczający organizację tylko do części osobistych powiązań danego interesariusza¹⁴. W takiej perspektywie nieposiadający odpowiednika w języku polskim „networking” staje się zasadniczą funkcją zarządzania firmą. Zarządzanie siecią osobistych powiązań uczestników organizacji jest przy tym zupełnie czymś innym niż zarządzanie samymi uczestnikami, chociaż obydwie te płaszczyzny zarządzania pozostają we wzajemnych związkach. I obydwie są niewspółmiernie trudniejsze w odniesieniu do intelektualistów niż „poszufladowanych” funkcjonariuszy wczorajszych biurokracji.

Wreszcie najważniejszy zapewne skutek intelektualizacji przedsiębiorstw — zmieniające się paradygmaty, schematy, koncepcje zarządzania. W epoce, w której „sztuczne życie” i „inteligentne maszyny” stają się w coraz większym stopniu codziennym faktem, wyobraźnia staje się jedynym prawdziwie „ludzkim” zasobem, pisze Robert Chia, który pojęcie „przedsiębiorczości intelektualnej” ogranicza do świata akademickiego i sprowadza je do wpajania swoim słuchaczom mentalność

¹⁴ Por. Bengt Johannisson [1992], *Entrepreneurship — The Management of Ambiguity*, w: *Responsibility and Accounting*, Thomas Polesie i Inga-Lill Johansson (red.), Lund, s. 167.

ci ciągłej zmiany paradygmatów działania¹⁵. Nie może być chyba żadnej wątpliwości, iż bierne imitowanie sprawdzonych już wzorców działania nie może być kluczem do trwałego sukcesu. *Tym co wyróżnia szybko rosnące firmy od reszty, jest sposób nadawania przez menedżerów sensu sposobowi funkcjonowania* piszą autorzy intrygująco zatytułowanego artykułu — *Innowacja wartości: strategiczna logika szybkiego wzrostu* [Kim, Mauborgne, 1997, s. 103]. „Sens sposobu funkcjonowania” to sformułowanie zaczerpnięte ze słownika intelektualisty, „strategiczna logika wzrostu” pochodzi z języka przedsiębiorcy. Artykuł dotyczy natomiast konkretnych współczesnych innowacji opartych na intelektualnie nowych koncepcjach.

Literatura

- Alvesson Mats, *Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies*, Lund University, Institute of Economic Research Working Paper Series, Lund 1996/7.
- Brunsson Niels, *The Irrational Organization*, John Wiley 1985.
- Chia Robert, *Teaching Paradigm Shifting in Management Education: University Business Schools and the Entrepreneurial Imagination*, „Journal of Management Studies” 1996 nr 33:4, July, s. 414–415.
- Drucker Peter, *Management. Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper Colophon Books, New York 1973.
- Drucker Peter, *Post-capitalist Society*, Butterworth Heineman, Oxford 1993.
- Etzioni Amitai, *The Active Society*, Collier-Macmillan, London 1968.
- Gibb Allan, *Entrepreneurship and Small Business Management: Can We Afford to Neglect Them in the Twenty-first Century Business School*, „British Journal of Management” 1996 vol. 7, s. 309–321.
- Gibbons Michael (i inni), *The New Production of Knowledge*, Sage, London 1994.
- Gouldner Alvin, *Cosmopolitans and locals: toward an analysis of latent social roles*, „Administrative Science Quarterly” 1957 nr 2, s. 281–306.
- Gruszecki Tomasz., *Przedsiębiorca w teorii ekonomii*, Cedor, Warszawa 1994.
- Highfield Roger i Carter Paul, *Prywatne życie Alberta Einsteina*, Prószyński i S-ka, Warszawa 1995.
- Johannisson Bengt, *Entrepreneurship — The Management of Ambiguity*, w: *Responsibility and Accounting*, Thomas Polesie i Inga-Lill Johansson (red.), Lund 1992.
- Kim W. Chan i Mauborgne Renee, *Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth*, „Harvard Business Review”, January — February 1997, s. 103.
- Kornhauser William, *Scientists in Industry: Conflict and Accommodation* University of California Press, Berkeley 1962.
- Kwiatkowski Stefan, *O psie, płocie, paradygmacie teorii organizacji i przyszłości praktyki zarządzania*, „Przegląd Organizacji” 1996 nr 1.
- Kwiatkowski Stefan, *Organizacyjna rola kierownika. Studium stylów zarządzania*, SGPiS, Warszawa 1970.
- Kwiatkowski Stefan, *Produkcyjne zachowanie jednostki w zespole pracowniczym*, PWE, Warszawa 1967.
- Kwiatkowski Stefan, *Spółczesność innowacyjna*, PWN, Warszawa 1990.

¹⁵ Robert Chia [1996], *Teaching Paradigm Shifting in Management Education: University Business Schools and the Entrepreneurial Imagination*, „Journal of Management Studies”, nr 33:4, July, s. 414–415. Por. także: Allan Gibb [1996], *Entrepreneurship and Small Business Management: Can We Afford to Neglect Them in the Twenty-first Century Business School*, „British Journal of Management”, vol. 7, s. 309–321.

- Kwiatkowski S. i Szczerba L., *The principle of the formally consequent action*, „Prakseologia” 1972 nr 42.
- Landes D. S., *The Unbound Prometheus*, Cambridge University Press 1969.
- Meister Jeanne, *Corporate Universities*, McGraw-Hill, New York 1998.
- Midler Christophe, *Zarządzanie projektami i przekształcanie przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 1994.
- Nonaka Ikujiro i Takeuchi Hirotaka, *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, New York — London 1995.
- Peters E. E., *Teoria chaosu*, WJG Press, Warszawa 1997.
- Pszczółowski Tadeusz, *Mała Encyklopedia Prakseologii i Teorii Organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1987.
- Sagasti Francisco, *Market Structure and Technological Behavior*, maszynopis powielany, Lima 1986.
- Schumpeter, *Business Cycles*, McGraw-Hill 1939.
- Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
- Sexton Donald, Bowman-Upton Nancy, *Entrepreneurship*, Macmillan 1991.
- Słownik Języka Polskiego*, PWN, Warszawa 1983.
- Stevenson Howard (i inni), *New Business Ventures and the Entrepreneur*, Irwin 1989.
- Timmons Jeffrey, *New Venture Creation*, Irwin 1994.
- Wasilewski Lesław, *Kaizen*, ZETOM, Warszawa 1992.
- Wielka Encyklopedia Powszechna*, PWN, Warszawa 1965.

Abstract



Intellectualization of business. Intellectualization of enterprises

The contemporary violently globalizing market can be characterized by the growing role of nonmaterial factors (mainly knowledge and the network of personal connections), chaoticness (not obvious, often hidden connections and dependences) and the dramatically increasing tempo of changes. These three factors are strictly connected with each other.

To a surface observer the so outlined scene often appears as impossible to understand, and all the more to exert any direct influence upon it. However the number of entrepreneurs is increasing who are successful on it thanks to profound and differentiated knowledge, critical attitude towards the surroundings and independence. These three characteristics were used to define the traditional, distant from practice and often for different reasons offended by society intellectual. The so understood intellectual quite often however—frequently against his primary expectations and intentions—finds way today to economic activity. Effective, innovational economic activity to an increasing degree requires from the people undertaking it typically intellectual features and attitudes toward the surroundings. This comprises the essence of the intellectualization of businesses and enterprises.