

Znaczenie kultury w rozwoju przedsiębiorczych postaw

Katarzyna Gadomska-Lila

*Katedra Organizacji i Zarządzania, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania,
Uniwersytet Szczeciński*

W warunkach dynamicznych zmian otoczenia przedsiębiorczość staje się jedną z podstawowych przesłanek przetrwania i rozwoju na konkurencyjnym rynku. Stymulowanie i rozwój przedsiębiorczości wymaga działań na różnych polach. W kształtowaniu przedsiębiorczych postaw istotne znaczenie ma kultura. W artykule przeprowadzono analizę zmian w postrzeganiu przedsiębiorczości oraz jej uwarunkowań. Uwzględniając różne grupy czynników, skoncentrowano się na uwarunkowaniach kulturowych. Podjęto również próbę identyfikacji cech kultury przedsiębiorczości i charakterystyki kluczowych jej atrybutów, a także wskazano sposoby kształtowania i rozwoju kultury przedsiębiorczości.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość, postrzeganie przedsiębiorczości, postawy przedsiębiorcze, uwarunkowania przedsiębiorczości, kultura przedsiębiorczości

Wprowadzenie

W coraz bardziej dynamicznym i konkurencyjnym otoczeniu wzrasta znaczenie przedsiębiorczości. Kreowaniu przedsiębiorczych działań sprzyja konieczność przystosowania się do nowych warunków, które są efektem silnej, globalnej konkurencji, gwałtownego rozwoju wiedzy i technologii oraz niezwyklej dynamiki zmian wewnętrznych i zewnętrznych. Zdaniem M.A. Hitta, przedsiębiorczość jest odpowiedzią na szybkie i nieciągłe zmiany otoczenia (Hitt, 2000), zaś A.K. Koźmiński podkreśla, że jest ona podstawowym i niezbędnym składnikiem nowoczesnej gospodarki opartej na wiedzy (Koźmiński, 2005, s. 166). Odnosi się to tak do przedsiębiorczości indywidualnej, jak i do przedsiębiorczości organizacyjnej (wewnętrznej, korporacyjnej). Zarówno bowiem zakładanie nowych firm, jak i wdrażanie nowych pomysłów i przedsięwzięć w już istniejących

wymaga przedsiębiorczych postaw i zachowań. Badacze przedsiębiorczości indywidualnej, m.in. N. Krueger (2000), D.A. Shepherd, H. Patzelt, J.M. Haynie (2010), zauważyli, iż bardziej przedsiębiorcze zachowania wiążą się z bardziej przedsiębiorczymi postawami. Z kolei tacy badacze, jak G.N. Chandler, C. Keller, D.W. Lyon (2000), zajmujący się przedsiębiorczością organizacyjną, potwierdzają, że organizacje, które zachowują się bardziej przedsiębiorczo, mają przedsiębiorczą kulturę. Kultura jawi się jako istotna determinanta przedsiębiorczości. Okazuje się bowiem, że dla rozwoju przedsiębiorczości nie wystarczą odpowiednie uregulowania prawne, dostęp do środków finansowych czy do nowoczesnych technologii. Dla rozwoju przedsiębiorczości potrzebne są przedsiębiorcze postawy, a te z kolei są ugruntowane w kulturze, co szczególnie podkreślają L.E. Harrison i S.P. Huntington (2003) czy B. Berger (1994). Ważne zatem okazują się pytania: „Jak jest postrzegana przedsiębiorczość?”, „Jakie są jej kluczowe uwarunkowania i jakie znaczenie mają uwarunkowania kulturowe?” oraz „Jakie są atrybuty kultury przedsiębiorczości i w jaki sposób można taką kulturę rozwijać?”. Głównym celem artykułu jest charakterystyka kultury przedsiębiorczości oraz wskazanie sposobów jej kształtowania.

Postrzeganie przedsiębiorczości i postawy przedsiębiorcze Polaków

Pojęcie przedsiębiorczości, znane w literaturze ekonomicznej już od połowy XVIII w. za sprawą R. Cantillona, a rozpowszechnione zwłaszcza w XX w. m.in. przez J.A. Schumpetera, jest kategorią złożoną i często rozumianą wieloznacznie. B. Glinka i S. Gudkova twierdzą nawet, iż „zdefiniowanie pojęcia «przedsiębiorczość» to jedno z najbardziej karkołomnych zadań, stojących przed badaczami tej problematyki” (Glinka, Gudkova, 2012, s. 557). Definicje, stanowiąc wypadkową poglądów różnych autorów, akcentują bowiem różne aspekty tego zagadnienia. Jedna grupa definicji podkreśla znaczenie pojawiających się szans rynkowych oraz nowatorskich sposobów identyfikacji, oceny i eksploatacji tych szans (Timmons, 1999; Shane, Venkataraman, 2000). Inna akcentuje cechy osobowościowe przedsiębiorców (Brockhaus, 1980; Bratnicki, Strużyna, 2001) i kompetencje przedsiębiorcze (Bird, 1995; Gudkova, 2008), a kolejna koncentruje się na kontekście działań przedsiębiorczych (Berger, 1994). Z całego bogactwa definicji przebijają dwa zasadnicze elementy, które szczególnie podkreślił S. Venkataraman – szanse osiągnięcia korzyści ekonomicznych, które oferuje otoczenie, a które nie są powszechnie dostrzegane oraz obecność i aktywność przedsiębiorczych aktorów ekonomicznych, wykraczających w swoim działaniu poza utarte wzorce (za:

Koźmiński, 2005, s. 163), jak również mających pewne cechy psychologiczne, wyznaczające sposób podejmowania decyzji, gotowość do ryzyka czy innowacyjność (Berger, 1994, s. 16). Bardzo często przedsiębiorczość łączy się z działalnością gospodarczą – zakładaniem i prowadzeniem nowych firm (Lambing, Kuehl, 2002), choć, co szczególnie podkreślał G. Pinchott (1985), może również przybrać formę przedsiębiorczości wewnętrznej, organizacyjnej. Odnosi się wówczas do sposobów pobudzania innowacyjności i przyspieszania oraz komercjalizacji nowości. Jednak zarówno indywidualna, jak i organizacyjna przedsiębiorczość jest działalnością, którą charakteryzują innowacyjność i kreowanie wartości dodanej (Berger, 1994, s. 16).

Wzrost niepewności, związany ze skalą i charakterem zmian otoczenia, sprzyja wzrostowi znaczenia przedsiębiorczości. Pojawiają się zarówno nowe firmy, jak i przedsiębiorcze inicjatywy wewnątrz już działających przedsiębiorstw. Czynnikiem stymulującym przedsiębiorczość, skłaniających do podjęcia ryzyka i rozpoczęcia działalności na własny rachunek jest wiele. Część przedsiębiorców, pracując wcześniej w korporacjach, zdobyła praktyczne doświadczenia, które następnie chce wykorzystać w prowadzeniu własnego biznesu, część ma poczucie, że ich kompetencje nie są właściwie wykorzystywane, dlatego chce rozpocząć działalność na własny rachunek, dla części jest to konieczność, najczęściej ekonomiczna, związana np. z utratą pracy, a w przypadku przedsiębiorczości wewnętrznej jest to konieczność poszukiwania działań, które pozwolą zdobyć przewagę konkurencyjną. Rozwojowi przedsiębiorczości sprzyjają również pozytywne zmiany w jej postrzeganiu. Jeszcze w 2010 r. wyniki badań realizowanych wspólnie przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości i firmę Semiotic Solutions wskazywały dwa skrajnie różne obrazy. Jeden – negatywny – kojarzący przedsiębiorczość z nie zawsze uczciwymi działaniami, chęcią osiągnięcia łatwych zysków i postępowaniem wg zasady „cel uświęca środki” oraz drugi, przedstawiający biznes jako nowy styl bycia, efekt aktywności i kreatywności, oferujący lepsze możliwości i większą swobodę w kierowaniu własnym życiem (Haber, Polak, 2011, s. 25–27). Obecnie coraz częściej przedsiębiorczość jest postrzegana jako efekt łączenia pasji z pracą. Potwierdzeniem tego są liczne start-upy, których założyciele bardzo często realizują w ten sposób swoje ambicje zawodowe, dając ujście kreatywności i szanse zmaterializowania innowacyjnych pomysłów. Zmiany w postrzeganiu przedsiębiorczości przedstawiono w tabeli 1.

Nie bez znaczenia dla zmian w postrzeganiu przedsiębiorczości pozostaje fakt zmiany pokoleniowej i pojawienie się na rynku pokolenia Y. Jego aktywność, otwarcie na nowe wyzwania, gotowość do szybkich zmian, łatwość adaptacji do nowych sytuacji, skupienie na równowadze między życiem prywatnym a zawodowym (zob. Gadomska-Lila, 2015) stanowi zarówno podstawę pozytywnego spojrzenia na

przedsiębiorczość, jak i zwiastun jej rozwoju. Nie dziwi zatem, iż wyniki najnowszej edycji światowego badania przedsiębiorczości *Global Entrepreneurship Monitor 2015* wskazują na znaczny wzrost przedsiębiorczych postaw Polaków i prognozują pojawienie się tysięcy nowych start-upów – 20% badanych zadeklarowało bowiem, iż planuje założyć firmę w ciągu najbliższych trzech lat, a 56% oceniło, że ma odpowiednie umiejętności do prowadzenia firmy (GEM, 2015, s. 50). Widoczna jest również zmiana motywacji do prowadzenia biznesu. Założenie firmy to coraz rzadziej efekt konieczności, a coraz częściej rezultat dostrzeżonych okazji. Spośród powstałych w 2015 r. start-upów tylko 28% wykazało konieczność jako motywację do założenia firmy, gdy tymczasem 70% powstało na skutek dostrzeżenia przez założycieli szansy biznesowej.

Tabela 1. Postrzeganie przedsiębiorczości

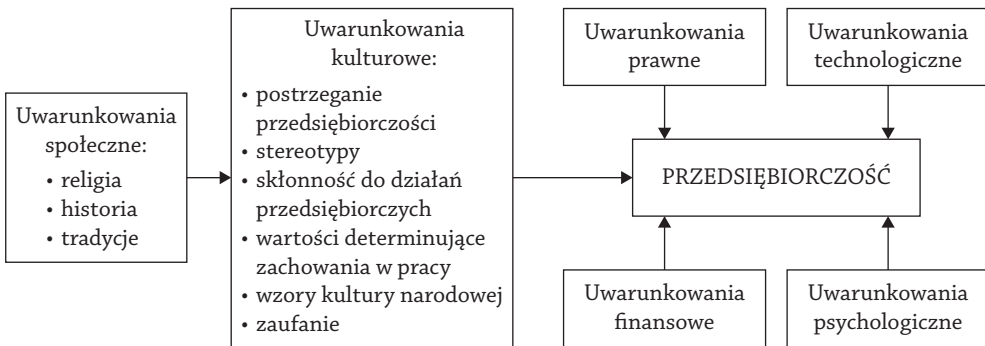
Przedsiębiorczość jako konieczność	Przedsiębiorczość jako styl bycia
Wartości	
<ul style="list-style-type: none"> • Maksymalizacja zysku • Bogacenie się • Ciągłe dążenie do sukcesu • Wspinanie się po kolejnych szczeblach kariery • Zmaganie się z przeciwnościami • Rywalizacja i walka o pozycję konkurencyjną • Racjonalność w działaniu 	<ul style="list-style-type: none"> • Maksymalizacja wartości • Samokontrola • Harmonia • Kreatywność • Innowacyjność • Zasady etyczne • Intuicja w działaniu
Przekonania	
<ul style="list-style-type: none"> • Żeby przetrwać na rynku, się dorobić, trzeba być „operatywnym” • Cel uświęca środki • Sukces w biznesie wymaga poświęcenia, często kosztem rodziny • Kluczem do sukcesu jest kapitał na rozpoczęcie działalności 	<ul style="list-style-type: none"> • Można kierować własnym życiem • Można połączyć pracę z pasją • Można realizować innowacyjne pomysły • Można równoważyć życie zawodowe i prywatne • Kluczem do sukcesu jest dobry, innowacyjny pomysł
Symbole	
<ul style="list-style-type: none"> • Drabina • Wierzchołek góry • Rekin 	<ul style="list-style-type: none"> • Żarówka • Drzewo • Kielkująca roślina

Źródło: opracowanie własne na podstawie Koźmiński (2005); Haber, Polak (2011).

Uwarunkowania przedsiębiorczości

Zmiana postrzegania przedsiębiorczości to pozytywny zwiastun, ale nie jedyny warunek jej rozwoju. Rozwój zależy od sprawnego skonfigurowania wielu czynników zarówno ekonomicznych, jak i społecznych czy kulturowych (rysunek 1).

Rysunek 1. Uwarunkowania przedsiębiorczości



Źródło: opracowanie własne.

Dla rozwoju przedsiębiorczości ważne są zarówno systemowe i infrastrukturalne działania państwa, jak i inicjatywy podejmowane wewnątrz samych przedsiębiorstw. D.J. Isenberg (2010) sugeruje konieczność stworzenia „ekosystemu przedsiębiorczości”, wskazując kulturę, przywództwo, rynki kapitałowe i klientów jako elementy składowe takiego ekosystemu. Podkreśla przy tym, że stymulowanie przedsiębiorczości wymaga kompleksowych działań mających na celu zapewnienie wszystkich z tych elementów, gdyż pojedyncze elementy, choć ważne, okazują się niewystarczające. Wśród głównych uwarunkowań, a zarazem barier przedsiębiorczości najczęściej wymienia się brak środków finansowych na realizację pomysłów biznesowych i niesprzyjające przepisy prawne. Niewątpliwie są to istotne, ale nie kluczowe przeszkody dla rozwoju przedsiębiorczości. Istnieje bowiem wiele możliwości i sposobów wsparcia przedsiębiorców, począwszy od kredytów, pożyczek, dotacji z urzędów pracy, poprzez inkubatory przedsiębiorczości, fundusze *venture capital*, po coraz modniejszy w ostatnim czasie *crowdfunding*. Redukcji barier oraz stymulowaniu i rozwojowi przedsiębiorczości został podporządkowany, opracowany w ostatnim czasie przez rząd, *Plan na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju*, zapowiadający m.in. powołanie Polskiego Funduszu Rozwoju, mającego na celu wsparcie finansowe przedsiębiorstw, nowe, przyjazne

biznesowi prawo i usunięcie biurokratycznych barier, nowe prostsze regulacje związane ze wspieraniem start-upów oraz współpracę biznesu z nauką. Tego typu inicjatywy podejmowane na szczeblach centralnych stanowią ważny krok w kierunku rozwoju przedsiębiorczości i można je potraktować jako próbę stworzenia ekosystemu przedsiębiorczości. Należy jednak zaznaczyć, iż jest rzeczą kluczową, aby w ślad za deklaracjami szły konkretne działania wspierające przedsiębiorczość i przedsiębiorców. Jednak do tego, by społeczeństwo było przedsiębiorcze, nie wystarczą jedynie odpowiednie uregulowania prawne, dostęp do środków na finansowanie działalności czy do nowoczesnych technologii. Nieodzowny jest odpowiedni klimat kulturowy. Czynniki kulturowe mają nawet bardziej trwały charakter od uwarunkowań prawnych i gospodarczych (Glinka, 2008, s. 11). Okazuje się bowiem, że przekonania, morale, normy i wartości, jakie ludzie w rozmaitych kulturach cenią sobie najbardziej, wyznaczają ogólne ramy, w których jednostki mogą rozwijać swoją przedsiębiorczość i poszukiwać dla siebie nowych możliwości (Hawkins, za: Berger, 1994, s. 9). Aby lepiej poznać system wartości specyficznych dla danego społeczeństwa, motywujących jednostki do określonych zachowań, w tym do przedsiębiorczości, można się posłużyć wciąż aktualnym i bardzo użytecznym modelem, jaki opracował G. Hofstede (1980). Pierwotnie obejmował on cztery wymiary: indywidualizm-kolektywizm, dystans władzy, unikanie niepewności oraz męskość-kobiecość, a w latach 90. XX w. został uzupełniony o dodatkowy wymiar – orientację długookresową. Badania, jakie prowadzili m.in. L.W. Busenitz i C.M. Lau (1996), V.K. Gupta i in. (2010) czy P.M. Kreiser i in. (2010), potwierdziły, że środowisko sprzyjające przedsiębiorczości charakteryzuje indywidualizm, męskość, duży dystans władzy oraz niski współczynnik unikania niepewności. Ponadto, wyniki badań prowadzonych m.in. przez R.S. Shinnara i in. (2012) czy D.A. Shepherd i in. (2010), zaprezentowane w tabeli 2, również wskazują na istotny wpływ czynników kulturowych na rozwój przedsiębiorczości.

Tabela 2. Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości – wyniki badań

Autorzy (rok)			
R.S. Shinnar, O. Giacomini, F. Janssen (2012)	D.A. Shepherd, H. Patzelt, J.M. Haynie (2010)	P.M. Kreiser, L.D. Marino, P. Dickson, K.M. Weaver (2010)	R.K. Mitchell, J.B. Smith, E.A. Morse, K.W. Seawright, A.M. Peredo, B. McKenzie (2002)

Przedmiot badań			
Wpływ kultury i płci na przedsiębiorczość oraz postrzeganie barier przedsiębiorczości	Zależności między przedsiębiorczymi postawami menedżerów a przedsiębiorczą kulturą organizacji	Zależności między wymiarami kultury narodowej a podejmowaniem ryzyka i proaktywnością	Postrzeganie przedsiębiorczości w różnych kulturach
Szczegółowe komponenty			
Postrzegany brak wsparcia przedsiębiorczych inicjatyw Lęk przed porażką Postrzegany brak kompetencji	Model koncepcyjny spirali przedsiębiorczości	Wymiary kultury narodowej G. Hofstede Podejmowanie ryzyka, proaktywność	Różnice między przedsiębiorcami a nie przedsiębiorcami Uniwersalizm sposobów myślenia Zróżnicowanie sposobów myślenia w różnych kulturach narodowych
Podmiot badań			
761 studentów z Chin, USA i Belgii	–	1048 małych i średnich firm z 6 krajów	990 respondentów z 11 krajów
Metoda badań			
Badania kwestionariuszowe	Analiza logiczna	Badania kwestionariuszowe	Badania kwestionariuszowe
Wyniki			
Potwierdzają, że kultura i płeć mają wpływ na przedsiębiorczość oraz na postrzeganie barier jej rozwoju	Zmiany w działaniach świadczących o przedsiębiorczości odzwierciedlają naturę spirali przedsiębiorczości zarówno na poziomie indywidualnym, jak i organizacyjnym	Potwierdzają wpływ kultury narodowej na podejmowanie ryzyka i proaktywność	Potwierdzają wpływ kultury na przedsiębiorczość oraz znaczenie postrzegania w jej rozwoju

Źródło: opracowanie własne na podstawie Shinnar i in. (2012); Shepherd i in. (2010); Kreiser i in. (2010); Mitchell i in. (2002).

Nawiązując do modelu G. Hofstede, a jednocześnie uwzględniając wnioski, jakie sformułowali L.W. Busenitz i C.M. Lau (1996), V.K. Gupta i in. (2010) czy P.M. Kreiser i in. (2010) odnośnie do wymiarów tego modelu sprzyjających

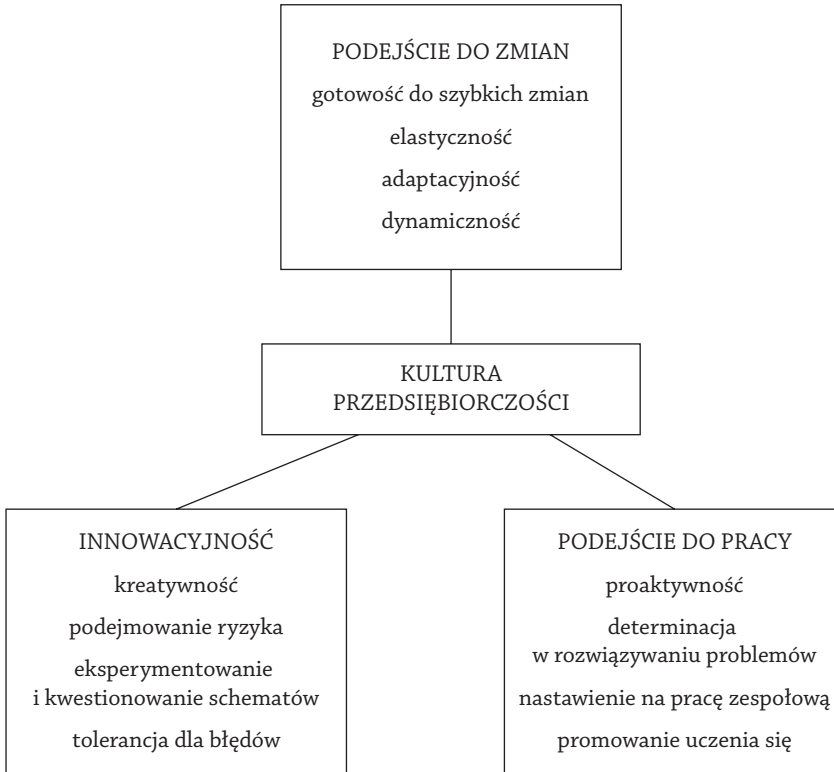
przedsiębiorczości, należy zauważyć, że cechy kultury polskiej nie stanowią dobrej bazy dla rozwoju przedsiębiorczych postaw i zachowań. Dotyczy to zwłaszcza takich cech, jak: duży stopień unikania niepewności (93 pkt), orientacja krótko-okresowa (38 pkt), dystans władzy (68 pkt), indywidualizm (60 pkt) i męskość (64 pkt) (<https://geert-hofstede.com/poland.html>). Konieczne zatem są celowe działania służące budowie kultury przedsiębiorczości.

Atrybuty kultury przedsiębiorczości

Zaprezentowane we wcześniejszej części artykułu determinanty przedsiębiorczości wskazują na istotne znaczenie kultury dla kształtowania przedsiębiorczych postaw. Jak bowiem podkreślają M. Bratnicki i J. Strużyna (2001, s. 32), działalność gospodarcza i wartości są nierozzerwalnie powiązane. H.B. Hawkins zaznacza nawet, że w pewnych szczególnych sytuacjach przedsiębiorczość tworzy swoją własną kulturę (za: Berger, 1994, s. 10). Celem tworzenia kultury przedsiębiorczości jest przede wszystkim wzmacnianie i zwiększanie potencjału innowacyjnego. Należy się zatem zastanowić, jakie wartości powinny stanowić fundament kultury przedsiębiorczości oraz jakie atrybuty powinny opisywać ten rodzaj kultury. Mimo iż kultura przedsiębiorczości jest pewnym unikatowym układem zależności, którego nigdy nie można rozpatrywać w oderwaniu od kontekstu, a jednocześnie „nie jest niezmiennym bytem” (Glinka, 2008, s. 73–74) i trudno ją opisać, to pewne atrybuty wydają się trwałe. Kluczową kwestią wydaje się podejście do zmian. Przedsiębiorczość wymaga bowiem gotowości do szybkich reakcji, elastyczności, zdolności dostosowawczych, a co najistotniejsze – postrzegania zmian jako źródeł szans (Ireland i in., 2003, s. 970). Trudno się spodziewać przedsiębiorczych postaw, będąc zamkniętym na zmiany oraz traktując je jako zagrożenie dotychczas funkcjonującego porządku. Drugim filarem przedsiębiorczości powinna być innowacyjność. Szczególnie ważne są kreatywność, gotowość do podejmowania ryzyka, podejmowanie wyzwań, eksperymentowanie, kwestionowanie rutynowych podejść i rozwiązań, a także tolerancja dla błędów, przygotowanie na porażki, niezrażanie się w przypadku niepowodzenia i wytrwałość w przewyciężaniu przeszkód. Tutaj są również pomocne pewne cechy osobowościowe samego przedsiębiorcy, takie jak: ambicja i potrzeba osiągnięć, potrzeba niezależności, zdolność do współpracy, kreatywność czy wytrwałość (Kozłmiński, 2005, s. 170). Trzecią fundamentalną wartością wydaje się być zmiana w podejściu do pracy, a zwłaszcza nastawienie na proaktywność, determinacja w rozwiązywaniu problemów, promowanie uczenia się oraz nastawienie na pracę zespołową i poszukiwanie efektu synergicznego z łączenia różnych kompetencji i podejść do

rozwiązywania problemów. Proponowane atrybuty kultury przedsiębiorczości zaprezentowano na rysunku 2.

Rysunek 2. Atrybuty kultury przedsiębiorczości



Źródło: opracowanie własne.

Analizując proponowane filary kultury przedsiębiorczości i podstawowe wartości, które ją opisują, należy zgodzić się z Lehmanem i jego współautorami, którzy – definiując ten rodzaj kultury – podkreślają, że powinna ona jednoczyć normy zachowań oraz percepcji podzielanych przez uczestników organizacji (Lehman i in., 2004, s. 690). Warto się przy tym zastanowić, w jaki sposób można rozwijać kulturę przedsiębiorczości. Zdaniem Z. Jasińskiego (2004), przedsiębiorczej kulturze sprzyjają takie działania, jak: przychylność ze strony kierownictwa dla twórczych inicjatyw i tolerancja w przypadku ewentualnych niepowodzeń, efektywna komunikacja i sprawny przepływ informacji oraz tolerowanie elastyczności w ramach określonych harmonogramów służących realizacji celów, jak również promowanie innowacyjności i wspieranie kreatywnych pracowników. Z kolei

J.S. Hornsby, D.F. Kuratko i R.U. Montagno (1999, s. 11–12) podkreślają, że szczególnie ważne dla budowania kultury przedsiębiorczości są: system nagród, który powinien uwzględniać cele, informację zwrotną, nacisk na indywidualną odpowiedzialność i powiązanie z rezultatami pracy, wsparcie ze strony kadry zarządzającej, a zwłaszcza gotowość menedżerów do ułatwiania realizacji przedsiębiorczych projektów, dostępność zasobów, odpowiednia struktura organizacyjna oraz gotowość do podejmowania ryzyka i tolerancja w przypadku niepowodzeń. Podobne czynniki wskazują D.A. Shepherd, H. Patzelt i J.M. Haynie (2010, s. 70), którzy wskazują, że dla budowania kultury przedsiębiorczości szczególnie istotne są trzy czynniki: formalny system nagród, system komunikacji oraz struktura. System nagród wskazuje pracownikom, jakie postawy i zachowania są pożądane, a jednocześnie prowadzi do adaptacji podstawowych założeń, norm i wartości organizacji. Autorzy ci zauważyli, iż w organizacjach, które nagradzają za przedsiębiorcze zachowania, są widoczne bardziej przedsiębiorcze postawy. Równie ważne jest, aby w organizacji były otwarte i efektywne kanały komunikacji służące komunikowaniu nowych wizji i strategii oraz organiczna struktura organizacyjna, którą charakteryzuje elastyczność, zdecentralizowanie procesu decyzyjnego, partycypacja pracowników w procesie podejmowania decyzji i mniejsza liczba restrykcyjnych regulacji.

Przedsiębiorczości jednak nie sprzyjają takie działania w obszarze rozumianej kultury, jak: brak zaufania, niejawność informacji, biurokracja czy przywiązanie do tradycyjnych, sprawdzonych rozwiązań (Bratnicki, 2002, s. 126), a także niski poziom kapitału społecznego. W konsekwencji wielu ekspertów ocenia, że polska kultura przedsiębiorczości jest na niskim poziomie i ciągle nie stanowi dobrego oparcia dla przedsiębiorczych i innowacyjnych działań (Glinka, 2008, s. 13). Stąd niezbędne wydaje się podejmowanie celowych inicjatyw mających na względzie kształtowanie kultury przedsiębiorczości, a w konsekwencji – stymulowanie przedsiębiorczych postaw i zachowań.

Podsumowanie

„Powszechna niepewność” (Koźmiński, 2013, s. 19), jaka opisuje warunki funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw, sprzyja rozwojowi przedsiębiorczości zarówno indywidualnej – zakładaniu nowych firm, jak i organizacyjnej – podejmowaniu działań, które pozwolą zdobyć przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwom, które na rynku już działają. Stymulowanie przedsiębiorczości wymaga działań na różnych polach, zarówno wsparcia finansowego jak i nieskomplikowanych i przejrzystych uregulowań prawnych, dostępu do wiedzy i technologii czy stosownego doradztwa. Mimo iż w badaniach nad przedsiębiorczością w dalszym

ciągu dominuje perspektywa ekonomiczna, coraz częściej widoczne się stają inne podejścia, w tym perspektywa kulturowa. Wpływ kultury na przedsiębiorczość potwierdzają zarówno liczne wyniki badań, jak i obserwacje praktyki gospodarczej. Z jednej strony kultura poprzez system aksjonormatywny może być ważnym stymulatorem przedsiębiorczych postaw i zachowań, z drugiej zaś może je poważnie ograniczać. Konieczne jest zatem rozwijanie kultury przedsiębiorczości. Sprzyjają temu pozytywne zmiany w postrzeganiu przedsiębiorczości i przedsiębiorców, przełamywanie stereotypów, coraz bardziej pozytywny odbiór społeczny oraz wzrost zaufania do przedsiębiorców. Można również zaobserwować coraz szersze działania praktyczne wspierające proces kształtowania kultury przedsiębiorczości na szczeblu zarówno krajowym (np. inicjatywy rządowe), jak i lokalnym (np. Forum Gryf w województwie zachodniopomorskim, którego jednym z celów jest tworzenie sprzyjającego klimatu dla przedsiębiorczości). Dla rozwoju kultury przedsiębiorczości jest również ważne kształtowanie proinnowacyjnego środowiska pracy. Zwłaszcza takie elementy, jak struktura organizacyjna, system komunikacji i system motywacji, powinny być celowo ukierunkowywane na stymulowanie przedsiębiorczych postaw pracowników. Ważnym, choć być może jeszcze w nienależytym stopniu docenianym, elementem jest przywództwo. Dla kształtowania kultury przedsiębiorczości wsparcie kadry zarządzającej, jej postawy i argumentacje mają bardzo duże znaczenie. Wyłania się zatem ciekawy kierunek dalszych badań.

Bibliografia

- Berger, B. (red.) (1994). *Kultura przedsiębiorczości*. Warszawa: Oficyna Literatów „Rój”.
- Bird, B. (1995). Toward a Theory of Entrepreneurial Competency. W: J.A. Katz, R.H. Brockhaus (red.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*, t. 2. Greenwich: JAI Press, 51–72.
- Bratnicki, M. (2002). *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Bratnicki, M., Strużyna, J. (2001). *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*. Katowice: Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach.
- Brockhaus, R.H. (1980). Risk Taking Propensity of Entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, 233, 509–520.
- Busenitz, L.W., Lau, C.M. (1996). A Cross-Cultural Cognitive Model of New Venture Creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20(4), 25–39.
- Chandler, G.N., Keller, C., Lyon, D.W. (2000). Unraveling the Determinants and Consequences of an Innovation-Supportive Organizational Culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25, 59–77.

- Gadomska-Lila, K. (2015). Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1, 25–39.
- Glinka, B. (2014). *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości*. http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:3F_5ln-lNkMJ:kklinc.blox.pl/resource/SeminariumReferatGlinka.doc+&cd=1&hl=pl&ct=clnk&gl=pl (03.07.2014).
- Glinka, B. (2008). *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Glinka, B., Gudkova, S. (2012). Wykorzystanie teorii ugruntowanej do badań przedsiębiorczości. W: B. Glinka, M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*. Warszawa: Wolters Kluwer, 556–575.
- Global Entrepreneurship Monitor 2015*. <http://www.gemconsortium.org/report> (22.03.2016).
- Gudkova, S. (2008). *Rozwój małych przedsiębiorstw. Wiedza, sieci osobistych powiązań, proces uczenia się*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Gupta, V.K., Turban, D.B., Wasti, S.A., Sidkar, A. (2009). The Role of Gender Stereotypes in Perceptions of Entrepreneurs and Intentions to Become an Entrepreneur. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), 397–417.
- Haber, A., Polak, K. (2011). Polskie spojrzenie na przedsiębiorczość. *Harvard Business Review Polska*, 11(105), 25–27.
- Harrison, L.E., Huntington, S.P. (red.) (2003). *Kultura ma znaczenie. Jak wartości wpływają na rozwój społeczeństw*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Hitt, M.A. (2000). The New Frontier: Transformation of Management for the New Millennium. *Organizational Dynamics*, 28, 7–17.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hornby, J.S., Kuratko, D.F., Montagno, R.V. (1999). Perception of Internal Factors for Corporate Entrepreneurship: A Comparison of Canadian and U.S. Managers. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter, 9–24. <https://geert-hofstede.com/poland.html> Ireland
- Ireland, D.R., Hitt, M.A., Sirmon, D.G. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. *Journal of Management*, 29, 963–989.
- Isenberg, D.J. (2010). Jak stymulować przedsiębiorczość. *Harvard Business Review Polska*, 11(93), 98–113.
- Jasiński, Z. (2004). Kształtowanie środowiska dla zachowań przedsiębiorczych. W: M. Juchnowicz (red.), *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*. Warszawa: Poltext, 73–76.
- Koźmiński, A.K. (2005). *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kreiser, P.M., Marino, L.D., Dickson, P., Weaver, K.M. (2010). Cultural Influences on Entrepreneurial Orientation: The Impact of National Culture on Risk Taking and Proactiveness in SMEs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, September, 959–984.

- Krueger, N. (2000). The Cognitive Infrastructure of Opportunity Emergence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24, 5–23.
- Lambing, P.A., Kuehl, Ch.R. (2002). *Entrepreneurship*. Upper Saddle River: Prentice Hall Career&Technology.
- Lehman, D.R., Chiu, C.-Y., Schaller, M. (2004). Psychology and Culture. *Annual Review of Psychology*, 55, 689–714.
- Mitchell, R.K., Smith, J.B., Morse, E.A., Seawright, K.W., Peredo, A.M., McKenzie, B. (2002). Are Entrepreneurial Cognitions Universal? Assessing Entrepreneurial Cognitions across Cultures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, 9–32.
- Pinchot, G. III (1985). *Intrapreneuring*. New York: Harper and Row.
- Shane, S., Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226.
- Shepherd, D.A., Patzelt, H., Haynie, J.M. (2010). Entrepreneurial Spirals: Deviation-Amplifying Loops of an Entrepreneurial Mindset and Organizational Culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, January, 59–82.
- Shinnar, R.S., Giacomini, O., Janssen, F. (2012). Entrepreneurial Perceptions and Intentions: The Role of Gender and Culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, May, 465–493.
- Timmons, J.A. (1999). *New Venture Creation: A Guide to Small Business Development*. Burr Ridge: Irwin.

Summary

Significance of Culture in Development of Entrepreneurial Mindsets

Entrepreneurship becomes one of the essential conditions of the survival and development on a competitive market. Stimulation and development of entrepreneurship require activities in various fields. Culture is of major importance for the formation of entrepreneurial mindsets. In this paper, changes within the perception of entrepreneurship and its determinants are analyzed. The author focuses on cultural determinants, taking into consideration different groups of factors. An attempt is taken to identify the features of entrepreneurial culture and to characterize its key attributes, as well as to indicate the ways of forming and developing entrepreneurial culture.

Keywords: entrepreneurship, entrepreneurial perception, entrepreneurial mindsets, entrepreneurial determinants, entrepreneurial culture

Dr hab. Katarzyna Gadomska-Lila, prof. US

Doktor habilitowany w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie: nauki o zarządzaniu, profesor nadzwyczajny Uniwersytetu Szczecińskiego. Autorka publikacji oraz prac badawczych z zakresu dopasowania organizacyjnego, kultury organizacyjnej, zarządzania zasobami ludzkimi i zachowań organizacyjnych.